

**Вячеслав КОБА<sup>1</sup>**,

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1157-8735>

**Антон КНЯЗЬВ<sup>1</sup>**,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальність 073 «Менеджмент»,  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4158-7819>

<sup>1</sup> Національний транспортний університет

Прийняття: 20/03/2026

Рецензія: 25/03/2026

Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-7>

## ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ВПЛИВОМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*У статті досліджено особливості трансформації системи управління підприємством під впливом інноваційних технологій в умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано, що впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітики великих даних та інтелектуальних технологій змінює не лише інструментарій управління, а й його зміст, організаційну структуру та логіку прийняття управлінських рішень. Встановлено, що традиційні підходи щодо управління, які базуються на ієрархічності та регламентованості процесів, поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до гнучких, інтегрованих та адаптивних управлінських систем.*

*Визначено, що ключовою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства є не лише рівень впровадження інноваційних технологій, а ступінь їх інтеграції у цілісну систему управління. Доведено, що фрагментарна цифровізація без відповідної трансформації управлінських підходів призводить до неузгодженості процесів, зниження результативності діяльності та неповного використання потенціалу технологічних рішень. У зв'язку з цим, у роботі систематизовано зміни основних елементів системи управління підприємством, визначено стримуючі чинники трансформації та обґрунтовано напрями її удосконалення.*

*Запропоновані напрями трансформації охоплюють інтеграцію інформаційних потоків у межах єдиного*

JEL Класифікатор:  
M21



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Коба В.,  
Князев А.,  
2026

ISSN 2786-5339 (print)  
ISSN 2786-5347 (online)

**цифрового середовища, розвиток аналітичного управління на основі використання даних, реорганізацію управлінських процесів відповідно до можливостей цифрових технологій, а також підвищення рівня цифрової зрілості управлінського персоналу. Особливу увагу приділено практичній реалізації зазначених змін, що передбачає поетапну перебудову системи управління з урахуванням організаційних, інформаційних та технологічних факторів.**

**Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності управління, забезпечення узгодженості управлінських рішень, скорочення витрат часу та ресурсів, а також підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища в умовах цифрової трансформації економіки.**

**Ключові слова:** інноваційні технології, система управління підприємством, цифровізація, трансформація управління, управлінські рішення, аналітика даних, цифрові платформи, ефективність управління.

---

Vyacheslav KOBA, Anton KNIAZIEV

## **TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM UNDER THE INFLUENCE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES**

***The article examines the transformation of enterprise management systems under the influence of innovative technologies in the context of digitalization. It is substantiated that the widespread adoption of digital platforms, automated management systems, big data analytics, and intelligent technologies significantly changes not only management tools but also the content, structure, and logic of managerial decision-making. Traditional management approaches based on hierarchical structures and rigid procedures are gradually losing their effectiveness, which necessitates the transition to flexible, integrated, and adaptive management systems.***

***The study proves that the effectiveness of innovative technologies is determined not only by the level of their implementation but primarily by the degree of their integration into a holistic management system. Fragmented digitalization without appropriate transformation of managerial approaches leads to inconsistencies in business processes, reduced efficiency, and incomplete realization of technological potential. In this regard, the paper systematizes the transformation of key elements of enterprise management systems and identifies factors that constrain their effective development.***

***Particular attention is paid to the substantiation of directions for improving enterprise management systems, including the integration of information flows within a unified digital environment, the development of data-driven management, the reorganization of managerial processes in accordance with digital capabilities, and the enhancement of digital competencies of management personnel. The practical implementation of these directions involves a phased transformation of management systems, taking into account organizational, informational, and technological changes.***

***The results obtained have practical significance and can be used by enterprises to improve management efficiency, enhance the quality and speed of decision-making, ensure coordination of management processes, and increase adaptability to a dynamic external environment in the context of digital transformation.***

***Keywords:*** innovative technologies, enterprise management system, digitalization, management transformation, managerial decision-making, data analytics, digital platforms, management efficiency.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку підприємств визначається активним впровадженням інноваційних технологій, які суттєво трансформують характер управлінських процесів, організаційні структури та підходи до прийняття управлінських рішень. Поширення цифрових платформ, автоматизованих систем управління, аналітики даних і технологій на основі штучного інтелекту формує нові вимоги до гнучкості, швидкості реагування та адаптивності системи управління підприємством.

Інноваційні технології є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечуючи оптимізацію бізнес-процесів, інтеграцію функціональних підсистем та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Водночас їх впровадження змінює логіку функціонування системи управління, зумовлюючи необхідність переходу від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких, цифрово-орієнтованих та інтегрованих управлінських підходів [1].

Водночас впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств часто має фрагментарний характер і не супроводжується комплексною трансформацією системи управління, що призводить до зниження ефективності їх використання. У результаті виникає дисбаланс між рівнем технологічного розвитку підприємства та існуючими управлінськими підходами, що актуалізує необхідність дослідження трансформації системи управління підприємством під впливом інноваційних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Трансформація системи управління підприємством у контексті впровадження інноваційних тех-

нологій активно розглядається в сучасних наукових дослідженнях. Увага зосереджується на зміні підходів до організації управління, цифровізації бізнес-процесів та необхідності перегляду традиційних управлінських рішень.

У роботі Грабини А. Ю. та Копішинської К. О. досліджено підходи до управління змінами на підприємствах з урахуванням забезпечення їх сталого розвитку [1]. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В. та Космін В. Р. розглядають особливості впровадження інновацій у систему управління бізнес-процесами та їх вплив на ефективність діяльності підприємства [2].

Свінарьова Г. Б. аналізує зміни в системах управління підприємствами та їх зв'язок із формуванням інноваційного потенціалу [3]. Крилов Д. В. акцентує увагу на зміні моделей управління під впливом цифрових технологій та переході до більш гнучких організаційних рішень [4].

Шацька З. Я. досліджує трансформаційні процеси в управлінні підприємствами в умовах глобальних змін та підвищеної нестабільності [5]. Чорна М. В. та Кухленко О. В. визначають ключові напрями впливу інноваційних технологій на систему управління підприємством і обґрунтовують необхідність її модернізації [6].

Попри наявність значної кількості досліджень, питання системної перебудови управління підприємством із урахуванням комплексного впливу інноваційних технологій залишається недостатньо розкритим.

**Метою статті** є дослідження особливостей трансформації системи управління підприємством під впливом інноваційних технологій, а також обґрунтування напрямів її удосконалення на основі інтеграції цифрових рішень, аналітичних інструментів та сучасних управлінських підходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційні технології у сучасних умовах визначають не лише напрям розвитку підприємств, а й змінюють сам підхід до організації управління. Якщо раніше система управління будувалася навколо стабільних процедур, чітко регламентованих функцій і відносно повільних інформаційних потоків, то нині вона функціонує в умовах постійного оновлення даних, високої швидкості змін та необхідності оперативного реагування на зовнішні і внутрішні фактори.

Це означає, що управління більше не може розглядатися як сукупність окремих функцій, а виступає як інтегрована система, у якій ключову роль відіграє обробка інформації та забезпечення взаємозв'язку між усіма елементами діяльності підприємства. Інноваційні технології, зокрема аналітичні платформи, системи автоматизації, цифрові комунікаційні середовища створюють можливість для переходу до якісно нового рівня управління, що базується на даних і їх інтерпретації [6].

Зміна інформаційної основи управління призводить до трансформації механізму прийняття рішень. У традиційній системі значну роль відігравали досвід, інтуїція та суб'єктивні оцінки керівника. У цифровому середовищі ці фактори поступово доповнюються або заміщуються аналітичними інструментами, що дозволяють оцінювати ситуацію на основі великого масиву даних, виявляти закономірності та формувати обґрунтовані управлінські рішення [3].

Водночас зміна підходів до прийняття рішень не є автоматичною. Вона потребує перебудови всієї системи управління, включаючи організаційну структуру, систему комунікацій та підходи до контролю. Саме ця комплексність відображена у табл. 1, де зазначено, що трансформація охоплює всі ключові елементи управління.

Інноваційні технології не лише прискорюють процеси, але й змінюють їх зміст. Наприклад, контроль із функції фіксації відхилень перетворюється на безперервний моніторинг, що дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах. Планування перестає бути статичним і набуває сценарного характеру, що забезпечує можливість оперативного коригування дій підприємства.

Зміни стосуються і організаційної структури. Жорсткі ієрархії, характерні для традиційних підприємств, поступово замінюються більш гнучкими формами організації, де зростає роль горизонтальних зв'язків і командної роботи. Це зумовлено необхідністю швидкого обміну інформацією та координації дій у межах складних і динамічних процесів [4].

**Таблиця 1. Системна трансформація елементів управління підприємством під впливом інноваційних технологій**

Елемент системи	Традиційний стан	Стан під впливом інноваційних технологій	Характер трансформації	Управлінський ефект
Прийняття рішень	Експертне, інтуїтивне	Дані, алгоритми, аналітика	Раціоналізація	Зростання точності
Інформаційні потоки	Фрагментовані	Інтегровані, у реальному часі	Інтеграція	Прискорення управління
Контроль	Періодичний	Безперервний цифровий моніторинг	Автоматизація	Зниження ризиків
Комунікації	Вертикальні	Мережеві	Децентралізація	Підвищення гнучкості
Планування	Довгострокове статичне	Сценарне, адаптивне	Динамізація	Підвищення адаптивності

Джерело: узагальнено авторами на основі [7, 8]

Однак на практиці трансформація системи управління часто має не послідовний характер. Технології впроваджуються швидше, ніж змінюються управлінські підходи, що створює внутрішню суперечність. Підприємство може використовувати сучасні інформаційні системи, але при цьому зберігати застарілі процедури погодження рішень або надмірну централізацію управління.

Ця невідповідність призводить до втрати частини потенціалу інноваційних технологій. Замість підвищення ефективності виникають додаткові складнощі, пов'язані з дублюванням функцій, перевантаженням інформацією та зростанням управлінських витрат. Систематизація стримуючих чинників, наведена у табл. 2, свідчить, що ключова проблема трансформації системи управління полягає не у відсутності технологій, а у невідповідності між їх впровадженням та управлінською практикою. Найбільш критичним є порушення узгодженості між окремими елементами системи управління, коли цифрові рішення інтегруються фрагментарно та не забезпечують цілісності управлінського процесу. Це призводить до ситуації, коли окремі підсистеми функціонують ефективно ізольовано, але не формують єдиного результату на рівні підприємства.

Важливу роль відіграє і організаційний чинник, що проявляється у збереженні ієрархічних структур за умов необхідності швидкої горизонтальної взаємодії. У таких умовах навіть наявність сучасних інформаційних систем не забезпечує скорочення часу прийняття рішень, оскільки вони залишаються обмеженими традиційними процедурами погодження. Це формує внутрішні обмеження розвитку системи управління та знижує її адаптивність.

Не менш важливим є людський фактор, зокрема рівень цифрової готовності управлінського персоналу. Недостатній рівень володіння аналітичними інструментами та цифровими платформами обмежує можливості використання інноваційних технологій і знижує ефективність управлінських рішень. У результаті технологічний потенціал підприємства реалізується лише частково.

Наявність стримуючих чинників трансформації системи управління обумовлює необхідність переходу від фрагментарного впровадження інноваційних технологій до їх системної інтеграції в усі елементи управлінської діяльності. Йдеться не лише про технічне оновлення, а про зміну принципів організації управління, за якої узгоджуються інформаційні потоки, управлінські процедури та організаційна структура підприємства [4]. У такому підході інноваційні технології розглядаються як основа перебудови управлінської системи, а не як сукупність окремих цифрових рішень [9].

**Таблиця 2. Стримуючі чинники трансформації системи управління підприємством в умовах впровадження інноваційних технологій**

Стримуючий чинник	Зміст прояву	Управлінські наслідки	Напрямок подолання
Фрагментарність цифровізації	Впровадження окремих технологічних рішень без їх інтеграції в єдину систему управління	Порушення узгодженості управлінських процесів, дублювання функцій, зниження оперативності рішень	Формування єдиного цифрового контуру управління підприємством
Невідповідність організаційної структури новим технологіям	Збереження жорсткої ієрархії та багаторівневого погодження в умовах потреби швидкого інформаційного обміну	Уповільнення реакції на зміни, зниження адаптивності підприємства	Перегляд організаційної структури з орієнтацією на гнучкість і процесну взаємодію
Недостатня цифрова компетентність управлінського персоналу	Обмежені навички використання аналітичних, інформаційних і автоматизованих систем	Помилки у використанні технологій, формальне застосування цифрових рішень	Розвиток цифрових управлінських компетентностей та навчання персоналу
Інформаційна перевантаженість	Зростання обсягів даних без належної системи їх обробки та інтерпретації	Ускладнення прийняття рішень, підвищення ризику хибних управлінських дій	Впровадження систем аналітичної фільтрації та підтримки прийняття рішень
Відсутність єдиних критеріїв оцінювання результатів цифрових змін	Відсутність показників ефективності трансформації системи управління	Неможливість об'єктивної оцінки результативності інноваційних змін	Формування системи індикаторів результативності цифрової трансформації
Опір організаційним змінам	Неготовність персоналу та керівників до зміни звичних моделей управління	Затримка трансформаційних процесів, часткове або формальне впровадження інновацій	Управління змінами на основі комунікації, залучення та мотивації персоналу

Джерело: узагальнено авторами на основі [3, 5, 7]

У цьому контексті особливого значення набуває визначення напрямів удосконалення системи управління, реалізація яких дає змогу забезпечити узгоджене поєднання технологічних можливостей і управлінських інструментів. Це створює передумови для підвищення якості управлінських рішень, прискорення інформаційного обміну, скорочення надлишкових процедур та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища [6].

Наведені у табл. 3 напрями свідчать, що результативність трансформації системи управління визначається не окремими технологічними нововведеннями, а рівнем їх впровадження у цілісний управлінський механізм. Інтеграція інформаційних потоків забезпечує єдність управлінського середовища, розвиток аналітичного управління підвищує обґрунтованість рішень, а реорганізація управлінських процесів сприяє зменшенню часових і ресурсних витрат [3]. Поряд із цим, підвищення цифрової зрілості персоналу та впровадження системи оцінювання результативності цифрових змін створюють підґрунтя для стійкого оновлення системи управління підприємством [10].

Реалізація визначених напрямів трансформації системи управління підприємством потребує переходу від декларативного впровадження інноваційних технологій до побудови чіткої послідовності управлінських дій, орієнтованих на досягнення конкретного результату. Такий підхід передбачає формування інтегрованої системи управління, в якій технологічні рішення є складовою управлінського механізму, а не окремими інструментами автоматизації.

Першочерговим етапом практичної реалізації є оцінювання поточного стану системи управління підприємством. Йдеться про визначення рівня цифровізації бізнес-процесів, ступеня інтеграції інформаційних потоків, а також відповідності організаційної структури вимогам цифрового середовища. Така оцінка дозволяє виявити розриви між наявними технологічними можливостями та управлінською практикою, що є основою для подальших змін [5].

Наступним етапом є формування цільової моделі системи управління, яка повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, масштаб його операцій та рівень технологічного розвитку. У межах цієї моделі визначаються ключові параметри управління: рівень централізації рішень, структура інформаційних потоків, характер взаємодії між підрозділами та роль аналітичних інструментів у прийнятті управлінських рішень. Важливо, що така модель має бути не статичною, а здатною до адаптації залежно від змін зовнішнього середовища [4].

**Таблиця 3. Напрями удосконалення системи управління підприємством в умовах впровадження інноваційних технологій**

Напрямок удосконалення	Характеристика управлінських змін	Інструмент реалізації	Очікуваний результат
Інтеграція інформаційних потоків	Об'єднання даних із різних функціональних підсистем у межах єдиного управлінського середовища	ERP-, CRM-, BI-системи, цифрові платформи	Підвищення узгодженості управлінських рішень та скорочення часу обробки інформації
Перехід до аналітичного управління	Використання даних як основи для планування, контролю та прогнозування	Big Data, Business Intelligence, predictive analytics	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Реорганізація управлінських процесів	Перебудова процедур координації, погодження та контролю відповідно до цифрових можливостей	Реінжиніринг бізнес-процесів, електронний документообіг	Скорочення управлінських витрат і підвищення оперативності
Підвищення цифрової зрілості управлінського персоналу	Розвиток здатності працювати в цифровому середовищі та приймати рішення на основі даних	Навчання, цифрові тренінги, корпоративні програми розвитку	Зростання якості управління та готовності до змін
Забезпечення гнучкості організаційної структури	Зменшення надмірної формалізації та посилення горизонтальної взаємодії	Процесний підхід, проектні команди, кросфункціональна координація	Підвищення адаптивності підприємства до технологічних і ринкових змін
Впровадження системи оцінювання результативності цифрових змін	Визначення кількісних і якісних показників трансформації управління	KPI цифровізації, показники продуктивності, швидкості та якості рішень	Можливість контролю ефективності управлінської трансформації

Джерело: запропоновано авторами

Подальша реалізація трансформації передбачає інтеграцію інформаційних систем у єдине управлінське середовище. На практиці це означає впровадження взаємопов'язаних ERP-, CRM- та BI-систем, які забезпечують безперервний обмін даними між усіма функціональними підсисте-

мами підприємства. У результаті формується єдиний інформаційний контур управління, що дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищити узгодженість управлінських рішень [6].

Важливим напрямом є перебудова управлінських процесів відповідно до можливостей цифрових технологій. Це передбачає скорочення кількості рівнів погодження рішень, впровадження електронного документообігу, а також перехід до процесного підходу в управлінні. У практичному вимірі це дозволяє зменшити часові витрати на виконання управлінських процедур та підвищити оперативність реагування на зміни [3].

Не менш значущим є розвиток аналітичної складової управління. Використання інструментів Business Intelligence, обробки великих даних та прогнозної аналітики забезпечує можливість прийняття рішень на основі об'єктивної інформації. Це дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, але й формувати сценарії його розвитку, що підвищує стійкість до зовнішніх ризиків [10].

Окрему увагу слід приділити формуванню цифрових компетентностей управлінського персоналу. Практика свідчить, що навіть за наявності сучасних технологій їх ефективність залишається низькою за відсутності відповідного рівня підготовки працівників. У зв'язку з цим, доцільним є впровадження систем навчання, орієнтованих на розвиток навичок роботи з даними, аналітичними інструментами та цифровими платформами [2].

Забезпечення результативності трансформації також потребує впровадження системи оцінювання, що дозволяє контролювати досягнення поставлених цілей. Така система повинна містити як кількісні показники (швидкість обробки інформації, тривалість управлінських процедур, рівень автоматизації), так і якісні (обґрунтованість рішень, рівень координації, адаптивність управління). Це створює можливість своєчасного коригування процесу трансформації та підвищення його ефективності [1].

У практичній діяльності підприємств доцільно реалізовувати трансформацію поетапно, що дозволяє знизити ризики та забезпечити контрольованість змін. На першому етапі доцільно впроваджувати рішення, спрямовані на інтеграцію інформаційних потоків, на другому – перебудувати управлінські процеси, а на третьому – переходити до аналітичного управління

Таким чином, практична реалізація трансформації системи управління підприємством передбачає комплексне поєднання технологічних, організаційних та управлінських змін. Її результатом має стати формування системи управління, здатної забезпечувати високу швидкість прийняття рішень, ефективне використання ресурсів та адаптацію до умов динаміч-

ного середовища, що формує передумови підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки та пропозиції.** Проведене дослідження продемонструвало, що інноваційні технології змінюють не окремі елементи управління, а всю його логіку. Управління поступово трансформується від жорстко регламентованої системи до динамічної моделі, орієнтованої на дані, швидкість їх обробки та здатність оперативно реагувати на зміни. У таких умовах саме інформація стає базовим ресурсом, а ефективність управління залежить від того, наскільки повно вона інтегрована у процес прийняття рішень.

Отримані результати свідчать, що основна проблема полягає не у впровадженні інноваційних технологій як таких, а у невідповідності між їх можливостями та існуючими управлінськими підходами. Саме ця невідповідність обмежує ефект від цифровізації і призводить до ситуації, коли сучасні технології функціонують у межах застарілої управлінської моделі.

Запропоновані напрями удосконалення системи управління дозволяють усунути цю невідповідність за рахунок поєднання технологічних і управлінських змін. Їх реалізація спрямована не лише на автоматизацію процесів, а на формування цілісної системи управління, у якій інформаційні потоки, організаційна структура та управлінські процедури функціонують узгоджено.

Практична реалізація таких змін передбачає поступову перебудову управління з акцентом на інтеграцію даних, скорочення надлишкових процедур та розвиток аналітичного підходу до прийняття рішень. Це дозволяє забезпечити не просто цифровізацію діяльності підприємства, а підвищення її результативності за рахунок більш точного, швидкого та обґрунтованого управління.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Грабина А. Ю., Копішинська К. О. Загальні та специфічні підходи до управління трансформацією підприємств для забезпечення сталого розвитку. *Матеріали конференції*. 2024. С. 52 – 53. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303609>.

2. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5 – 6 (306–307). С. 16 – 22. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-16-22>.

3. Свінарьова Г. Б. Перехідні зміни систем управління підприємством та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства. *Economic journal Odesa polytechnic*

university. 2021. № 2 (16). С. 87 – 91. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No2/87.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5517482>.

4. Крилов Д. В. Трансформація моделей управління підприємством в умовах цифрових змін. *Проблеми та перспективи менеджменту*. 2025. № 20. С. 1 – 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-01>.

5. Шацька З. Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. С. 1 – 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029>.

6. Чорна М. В., Кухленко О. В. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 13. С. 1 – 4. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/136.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/136.pdf).

7. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. С. 85 – 90. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.06>.

8. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. *Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ»*, 2020. 212 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/2f0f3b0a-c614-4274-b4fe-ed15186ddd0d/full>.

9. Свінарьова Г. Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 4, Том 3. С. 137 – 141. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-23.pdf>.

10. Перерва І. М. Сутність і місце технології управління в системі управління підприємством. *Інноваційні напрями менеджменту підприємств*. 2023. С. 23 – 28. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-4>.

## REFERENCES

1. Hrabyna, A. Yu., & Kopishynska, K. O. (2024). Zahalni ta spetsyfichni pidkhody do upravlinnia transformatsiieiu pidpriemstv dlia zabezpechennia staloho rozvytku [General and specific approaches to managing enterprise transformation for sustainable development]. *Conference proceedings of KPI named after Igor Sikorsky*, 52 – 53. Available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303609> (Accessed: 12.03.2026), (in Ukrainian).

2. Yevtukh, A. I., Vivtonichenko, Ya. V., & Kosmin, V. R. (2023). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Innovative approaches to business process management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 5 – 6 (306 – 307), 16 – 22. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-16-22>. (Accessed: 09.03.2026), (in Ukrainian).

3. Svinarova, H. B. (2021). Perekhidni zminy system upravlinnia pidpriemstvom ta yikh vplyv na innovatsiinyi potentsial pidpriemstva [Transitional changes in enterprise management systems and their impact on innovative potential]. *Economic journal Odesa polytechnic university*, 2(16), 87 – 91. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No2/87.pdf> (Accessed: 18.03.2026), DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5517482> (in Ukrainian).
4. Krylov, D. V. (2025). Transformatsiia modelei upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovyykh zmin [Transformation of enterprise management models under digital changes]. *Problemy ta perspektyvy menedzhmentu*, 20, 1–5. Available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-01> (Accessed: 19.03.2026), (in Ukrainian).
5. Shatska, Z. Ya. (2017). Transformatsiia systemy upravlinnia pidpriemstvom v period hlobalnykh zmin [Transformation of enterprise management system in the period of global changes]. *Efektivna ekonomika*, 12, 1 – 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029> (Accessed: 20.03.2026), (in Ukrainian).
6. Chorna, M. V., & Kukhlenko, O. V. (2023). Vplyv innovatsiinykh tekhnolohii na systemu upravlinnia pidpriemstvom [The impact of innovative technologies on enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 13, 1 – 4. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/136.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/136.pdf) (Accessed: 15.03.2026), (in Ukrainian).
7. Boida, S. (2022). Innovatsiinyi pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom v umovakh didzhitalizatsii ekonomiky [Innovative approaches to enterprise management in the conditions of digitalization of the economy]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*, 85 – 90. Available at: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.06> (Accessed: 16.03.2026), (in Ukrainian).
8. Brych, V., Borysiak, O., Bilous, L., & Halysh, N. (2020). Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv [Transformation of enterprise personnel management systems]. Ternopil: VPTs «Ekonomichna dumka TNEU», 212 p. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/2f0f3b0a-c614-4274-b4fe-ed15186ddd0d/full> (Accessed: 07.03.2026), (in Ukrainian).
9. Svinarova, H. B. (2020). Kontseptsii transformatsii systemy upravlinnia pidpriemstvom v umovakh innovatsiinykh zmin u didzhital-seredovyshchi [Concept of transformation of enterprise management system in conditions of innovative changes in the digital environment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4, Vol. 3, 137 – 141. Available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-23.pdf> (Accessed: 19.03.2026), (in Ukrainian).
10. Pererva, I. M. (2023). Sutnist i mistse tekhnolohii upravlinnia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [The essence and place of management technology in the enterprise management system]. *Innovatsiinyi napriamy menedzhmentu pidpriemstv*, 23 – 28. Available at: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-4> (Accessed: 13.03.2026), (in Ukrainian).