

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.73>

УДК 338.2

О. В. Романенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві, Київський національний університет будівництва та архітектури

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5684-6791>

АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

O. Romanenko

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commodity and Commercial Activity in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture

AN ANALYSIS OF SCIENTIFIC APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT IN DIGITAL TRANSFORMATION ERA

У статті досліджено потребу в адаптації стратегічного управління до сучасних реалій цифрової економіки. Акцентовано увагу на тому, що розроблені в більш стабільних умовах традиційні підходи до стратегічного управління є недостатніми для реагування на виклики, спричинені впровадженням штучного інтелекту, великих даних, інтернету речей та інших передових технологій. Дослідження охоплює еволюцію стратегічного управління, відзначаючи його перехід від класичних теорій до сучасних концепцій, що відповідають впливу

Третьої, Четвертої та П'ятої промислових революцій. Особливу увагу приділено класифікації десяти шкіл думки Генрі Мінцберга, яка розкриває різні парадигми та методологічні підходи до формування стратегії - від прескриптивних до дескриптивних. У статті наголошується на тому, що цифрова трансформація є не просто технологічним оновленням, а фундаментальним переосмисленням бізнес-процесів та шляхів створення цінності, що вимагає гнучкого та адаптивного стратегічного планування. Розглянуто основні етапи та інструменти цифрової трансформації, а також її бар'єри (складність управління даними, кібератаки, опір персоналу) та шляхи їх усунення. Зроблено висновок про важливість переосмислення організаційних структур, лідерства та прийняття рішень на основі даних у цифрову епоху.

The article thoroughly investigates the imperative need for strategic management to adapt to the contemporary digital economy. The author posits that traditional strategic management approaches, conceived in more stable environments, are often inadequate for addressing the complexities and opportunities presented by advanced technologies such as artificial intelligence, big data, and the Internet of Things. This era fundamentally reshapes the business landscape, necessitating a re-evaluation and adaptation of existing scientific approaches to strategic management. The research traces the evolution of strategic management, highlighting its progression from classical theories to more contemporary concepts, significantly influenced by Industry 4.0 and Industry 5.0. A substantial portion of the analysis is dedicated to Henry Mintzberg's influential classification of ten schools of thought, which categorizes diverse intellectual traditions and perspectives within strategic management. This model provides a profound understanding of strategic management by offering various arrangements concerning the individual, the organization, and its environment. Mintzberg's classification clarifies the distinctions between these schools based on their fundamental concepts, chosen unit of analysis, and strategy formation processes, broadly dividing them into prescriptive approaches and descriptive approaches. The emergence of the "Configuration School," which

seeks to integrate both prescriptive and descriptive aspects, underscores that strategy formulation is not a binary choice but exists on a spectrum between deliberate planning and emergent behavior, with different contexts demanding different positions on this spectrum. This understanding is particularly crucial in the digital age, where rapid changes often mandate more emergent and adaptive approaches. The paper emphasizes that digital transformation transcends mere technological upgrades; it represents a fundamental re-conceptualization of business operations and value creation pathways, demanding agile and adaptive strategic planning. Key stages and tools of digital transformation are examined, including digitization, digitalization, and digital transformation, as well as essential digital tools like ERP and CRM systems, digital twins, and cloud technologies. Furthermore, the article addresses significant barriers and risks associated with digital transformation, such as data management complexity, data breaches and cyberattacks, personnel resistance to change, and outdated systems. For each barrier, corresponding mitigation strategies are proposed, including establishing data quality standards, implementing robust authentication and encryption, fostering a new organizational culture, and modernizing legacy systems.

Ключові слова: *стратегія; стратегічне управління; стратегічне планування; цифрова трансформація; концепція; підхід; методологія; аналіз.*

Keywords: *strategy; strategic management; strategic planning; digital transformation; concept; approach; methodology; analysis.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасній динамічній глобальній економіці, що характеризується стрімкими технологічними змінами та постійно зростаючою невизначеністю, ефективне стратегічне управління є критично важливим для виживання та успіху організацій. Епоха цифрових трансформацій, що охоплює впровадження штучного інтелекту, великих даних, інтернету речей та інших передових технологій, кардинально змінює бізнес-ландшафт. Традиційні підходи до стратегічного управління, розроблені в більш стабільних

умовах, часто виявляються недостатніми для реагування на виклики та використання можливостей, що виникають у цьому новому цифровому середовищі. Виникає нагальна потреба в переосмисленні та адаптації існуючих наукових підходів до стратегічного управління з урахуванням впливу цифрових трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню наукових підходів до стратегічного управління в епоху цифрових трансформацій присвячено достатньо публікацій сучасних авторів. Міжнародні науковці Rêgo, Jayantilal, Ferreira, Carayannis у своїй роботі [1] підкреслюють стрімке зростання інтересу щодо досліджень, які пов'язують цифрову трансформацію зі стратегічним управлінням. Вони визначають ключові напрямки аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання та імплементації стратегії в цифровому контексті. Українські вчені також активно долучаються до цієї дискусії: наприклад, Акулюшина М., Ісламова А., Біюк В. [2] досліджують актуальність впровадження цифрових технологій на підприємствах різної сфери діяльності в Україні для забезпечення їх розвитку в умовах сучасного економічного становища. Дончак Л., Погріщук О. та Сисоєва І. [3] визначили роль цифрових технологій у стратегічному управлінні, зокрема використання штучного інтелекту, автоматизації процесів, аналітики Big Data та блокчейн-технологій. Загалом, як українські, так і іноземні дослідники зосереджуються на адаптації традиційних стратегічних концепцій до умов Industry 4.0 та Industry 5.0, вивченні впливу штучного інтелекту, Big Data та інших проривних технологій на прийняття стратегічних рішень, а також на розробці нових моделей гнучкого та адаптивного управління для забезпечення конкурентоспроможності в швидкозмінному цифровому середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Проведення ґрунтовного аналізу наукових підходів до стратегічного управління. Визначення шляхів ефективного управління в умовах невизначеності та здобуття конкурентних переваг у сучасній динамічній глобальній економіці. Дослідження історичного розвитку теорій стратегічного управління, виявлення ключових викликів у сучасному бізнес-середовищі та аналіз нових тенденцій,

що формують майбутнє цієї галузі. Основний акцент буде зроблено на розумінні того, як цифрова трансформація фундаментально переформатовує стратегічне планування, прийняття рішень, організаційні структури та підходи до лідерства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом останніх трьох десятиліть стратегічне управління міцно утвердилося як легітимна галузь досліджень та управлінської практики, хоча його витoki сягають Америки 1960-х років. Ця галузь характеризується розмаїттям теоретичних парадигм, які є частково конкурентними, а частково взаємодоповнюючими [4]. Така багатогранність поглядів викликає дискусії в академічному середовищі. Деякі вчені вказують на фрагментацію та відсутність послідовності й узгодженості щодо базових теоретичних вимірів та методологічних підходів, що ускладнює формування єдиного, однозначного визначення стратегічного управління. Однак інші дослідники розглядають цю багатогранність як збагачення, що дозволяє більш гнучко та всебічно підходити до складних стратегічних викликів. Ця суперечність підкреслює, що галузь постійно перебуває в пошуку своєї ідентичності та методологічної цілісності.

Стратегічне управління зазнало значної еволюції протягом останнього століття, переходячи від класичних теорій менеджменту до більш сучасних. Ця галузь демонструє здатність до адаптації, постійно реагуючи на зовнішні виклики. Розвиток досліджень у сфері стратегічного управління був особливо стрімким протягом останніх двох десятиліть, що значною мірою зумовлено впливом третьої, четвертої та зародженням п'ятої промислових революцій [5]. Технологічні зміни разом зі зростаючою невизначеністю ринку, вимагали інтеграції таких концепцій, як динамічні здібності, реляційні стратегії та мережеві організаційні структури, у стратегічну думку. Таким чином, стратегічне управління є не статичним набором правил, а галуззю, що перебуває в постійному русі, формуючись під впливом зміни зовнішнього середовища. Для всебічного розуміння стратегічного управління необхідно розглянути його теоретичні основи, які були систематизовані Генрі Мінцбергом у його впливовій класифікації шкіл думки [6].

Модель десяти шкіл думки Генрі Мінцберга є визнаним інструментом для категоризації різноманітних інтелектуальних традицій та спільних поглядів у сфері стратегічного управління. Ця модель дозволяє глибоко зрозуміти стратегічне управління, пропонуючи різні аранжування щодо індивіда, організації та її середовища. Класифікація Мінцберга роз'яснює відмінності між школами, ґрунтуючись на їхніх базових концепціях, обраній одиниці аналізу та процесі формування стратегії. Школи можна умовно поділити на прескриптивні підходи, які пропонують формування стратегії згідно з методологією, та дескриптивні підходи, які пояснюють, як стратегія насправді формується на практиці.

Таблиця 1. Порівняльна оцінка шкіл думки Мінцберга

Школа	Основна концепція	Методологія	Основні представники	Сильні сторони	Слабкі сторони
Прескриптивні підходи					
Дизайну	досягнення відповідності між внутрішніми можливостями та зовнішнім потенціалом	SWOT-аналіз ; свідоме, раціональне мислення	Кеннет Р. Ендрюс	структурований і систематичний підхід; ясність; підтримка сильного лідерства	відокремлення мислення від дії; негнучкість; ігнорування навчання; припущення про раціональність менеджера
Планування	формалізований, систематичний процес детального планування	систематичне прогнозування, всебічне планування, суворий контроль	Ігор Ансофф	високо структурований та систематичний фреймворк; чіткий напрямок	жорсткість у турбулентних середовищах; обмеження інноваційного потенціалу; нереалістичні припущення про стабільність

Продовження таблиці 1

Школа	Основна концепція	Методологія	Основні представники	Сильні сторони	Слабкі сторони
Позиціонування	аналіз конкуренції та позиції фірми на основі економічних концепцій	аналіз конкурентних сил (П'ять Сил Портера); загальні стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокус)	Майкл Портер, Брюс Хендерсон, BCG	чіткі рамки для аналізу конкуренції; структурований підхід до динаміки галузі	обмежений розгляд внутрішніх факторів; припущення щодо стабільності середовища; фокус на змісті, а не на процесі
Дескриптивні підходи					
Підприємництва	візіонерський процес, керований інтуїцією та досвідом CEO	особистий контроль лідера над реалізацією; моделі лідерських конвеєрів	Стів Джобс, Марк Цукерберг, Ілон Маск	чіткий напрямок; гнучкість завдяки особистому контролю; сильне лідерство	надмірна залежність від однієї особи; ризик невдачі, якщо лідеру бракує бачення; обмежена масштабованість
Когнітивна	стратегія формується когнітивними процесами та ментальними моделями стратегів	Вікно Джохарі; модель поведінки покупця Говарда-Шетта; опитування	Герберт Саймон, Джеймс Марч, Річард Сайерт	глибше розуміння когнітивних процесів; покращення комунікації; виявлення упереджень	обмежена практичність; надмірна довіра опитуванню; труднощі з відстеженням змін ринку
Навчання	стратегії виникають з досвіду та ринкових подій через спроби та помилки	формування стратегії на основі досвіду; інкременталізм	Чарльз Ліндблом, Річард Сайерт, Джеймс Марч	потенційна адаптивність; використання колективного досвіду; пояснення складних явищ	надмірна залежність від минулих рішень; невідповідність постійно мінливому ринку; може бракувати дисципліни

Продовження таблиці 1

Школа	Основна концепція	Методологія	Основні представники	Сильні сторони	Слабкі сторони
Влади	стратегія як політичний процес переговорів, альянсів та просування інтересів	переконання, торг; макрота мікро-динаміка влади	Генрі Мінцберг, Джеффри Пфеффер, Джеральд Салансік	більш реалістичний погляд на формування стратегії; сприяє всебічній дискусії; сильне лідерство	ризик стагнації, якщо владні особи ігнорують зворотний зв'язок; може надмірно підкреслювати політику
Культурна	людський капітал є ключовим; стратегія формується на основі спільних думок та цінностей	соціальна взаємодія; соціалізація в організації; залучення багатьох відділів	Генрі Мінцберг, Едгар Шайн	вводить колективістський вимір; покращує адаптивність; низький ризик щодо імітації конкурентами;	опір змінам; організаційна політика; може ігнорувати раціональний аналіз
Екологічна	середовище є найважливішим детермінантом стратегії	ситуаційний аналіз; теорія контингенції; теорія популяційної екології	Генрі Мінцберг, Пол Лоуренс, Джей Лорш, Майкл Хеннан, Джон Фріман	адаптивність до зовнішніх умов; фокус на експертизі; розуміння зовнішніх факторів	постійні зміни в середовищі ускладнюють адаптацію; може надмірно підкреслювати зовнішні фактори; організаційна інерція
Синтезуючі перспективи					
Конфігурації	інтегрує аспекти всіх інших шкіл; стратегія залежить від контексту та фази організації	відповідність структури та контексту; поєднання планових та емерджентних стратегій	Генрі Мінцберг, Реймонд Майлз, Чарльз Сноу, Денні Міллер	вирішує конфлікт між емерджентною та плановою стратегією; всебічний погляд; гнучкість	може бути занадто жорсткою у розрізненні фаз

Джерело: Сформовано автором на основі даних [4; 6]

Існує фундаментальна дискусія в стратегічному управлінні щодо того, чи є стратегія результатом ретельного планування та виконання (навмисна

стратегія), чи вона виникає органічно з дій та взаємодій всередині та навколо організації (емерджентна стратегія). Класифікація Мінцберга, яка поділяє школи на "прескриптивні" та "дескриптивні", відображає цю суперечку. Прескриптивні школи часто припускають більш раціональний, свідомий процес, тоді як дескриптивні школи підкреслюють емерджентні, менш контрольовані або інтуїтивні процеси. Поява "Школи Конфігурації", яка прагне інтегрувати обидва аспекти, вказує на те, що формування стратегії не є бінарним вибором. Натомість, воно існує на межі між чисто плануванням та емерджентною поведінкою. Різні контексти можуть вимагати різних позицій на цьому спектрі. Це розуміння є критично важливим для сучасного стратегічного управління, особливо в цифрову епоху, де швидкі зміни часто вимагають більш емерджентних та адаптивних підходів, кидаючи виклик традиційним моделям навмисного планування.

Традиційні підходи до стратегічного планування, незважаючи на їхню еволюцію, ґрунтуються на кількох ключових елементах та використовують класичні аналітичні інструменти: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель «П'ять сил Портера», матриці McKinsey та БКГ, інші [7].

Стратегічне планування, незалежно від конкретної моделі чи епохи, включає основні елементи, зображені на рис. 1.



Рисунок 1. Основні елементи стратегічного планування

Джерело: Сформовано автором

Початковий етап передбачає чітке визначення довгострокового бачення організації (на 10-20-30 років), її місії та основних цінностей, що слугують керівними принципами. Далі обираються до 3-6 стратегічних цілей або пріоритетів на наступні 2-4 роки, які повинні відповідати довгостроковому баченню та задовольняти потреби суспільства. Важливо, що встановлення цілей ґрунтується на даних та залученні зацікавлених сторін, що передбачає

проведення всебічного аналізу поточних умов та прийняття обґрунтованих рішень. Для кожної цілі визначаються ключові показники ефективності (KPI) для об'єктивного вимірювання бажаних результатів.

Після визначення цілей та метрик успіху настає етап розробки та формулювання стратегії. На цьому етапі бачення та цілі перетворюються на реалістичні підходи, що враховують необхідні ресурси, терміни та конкретні дії. Стратегії зазвичай є середньостроковими (2-4 роки) підходами, які просувають організацію до її цілей. Кожна стратегія має відповідати принципу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic/Resourced and Timebound).

Наступними етапами є реалізація стратегій, що передбачає переведення плану в дію, послідовний моніторинг та аналіз виконання планових показників. Для забезпечення довгострокового успіху організації використовують такі інструменти, як інформаційні панелі ефективності, зустрічі із зацікавленими сторонами, моніторинг стану для виявлення затримок, адаптивність на основі даних для коригування планів та регулярна звітність. Звітні дані (місячні, квартальні, щорічні) дозволяють аналізувати ситуацію, за потреби переоцінювати пріоритети та коригувати стратегії.

Цифрова трансформація є однією з найважливіших рушійних сил, що переформатовують сучасне стратегічне управління. Вона вимагає глибокого переосмислення традиційних підходів та створює нові можливості та виклики.

Цифрова трансформація – це комплексний процес, за якого організації використовують цифрові технології для фундаментальної зміни своїх операцій, бізнес-моделей та підходів до створення цінності. Це не просто впровадження нових технологій, а стратегічний зсув у тому, як організації генерують цінність, взаємодіють з клієнтами та підтримують конкурентну перевагу на дедалі більш цифровому ринку. Вона передбачає перепроєктування критично важливих процесів для підвищення ефективності створення цінності [8]. Це систематична стратегічна зміна, що включає глибоку інтеграцію цифрових технологій в організацію та управління підприємством.

У дослідженні [9] виділяються три основні етапи впровадження цифрових технологій: оцифрування (Digitization), цифровізація (Digitalization), цифрова трансформація (Digital Transformation).

Різні науковці та практики пропонують власні визначення цифрової трансформації: Warner K.S.R. та Wäger M. визначають її як застосування нових цифрових технологій для значних бізнес-покращень; Reis J. та ін. розглядають її як виявлення організаційних потреб та перепроєктування процесів для створення цінності; Zou L. та ін. описують її як систематичні стратегічні зміни з глибокою інтеграцією цифрових технологій [9].

Цифрова зрілість ідентифікується як рушійна сила та ключ до успіху ініціатив цифрової трансформації в організації. Вона вимірює готовність компанії та її персоналу розуміти та постійно адаптуватися до мінливих вимог клієнтів та ринку. Оцінка цифрової зрілості має ґрунтуватися на аналізі діяльності компанії за всіма її ключовими напрямками, включаючи технології, цифрову культуру, операційні процеси, цифрову стратегію та управління, інновації, цінність та ланцюги створення цінності [9].

Цифрова трансформація – це не просто впровадження нових технологій, а цілісний стратегічний імператив. Багаторазове підкреслення "стратегічного зсуву", "фундаментальних змін" та "глибокої інтеграції" в усіх сферах бізнесу (операції, бізнес-моделі, створення цінності, організаційна культура, система управління) явно спростовує поширену помилку, що цифрова трансформація є виключно ІТ-проєктом [10]. Це означає, що вона вимагає переосмислення всієї організації зверху донизу, впливаючи на людей, процеси та культуру, а не лише на технології. Нездатність прийняти цей цілісний погляд є однією з ключових причин невдач. Цифрова трансформація докорінно змінює процес стратегічного планування, перетворюючи його здебільшого на діяльність, що ґрунтується на даних, є гнучкою та адаптивною.

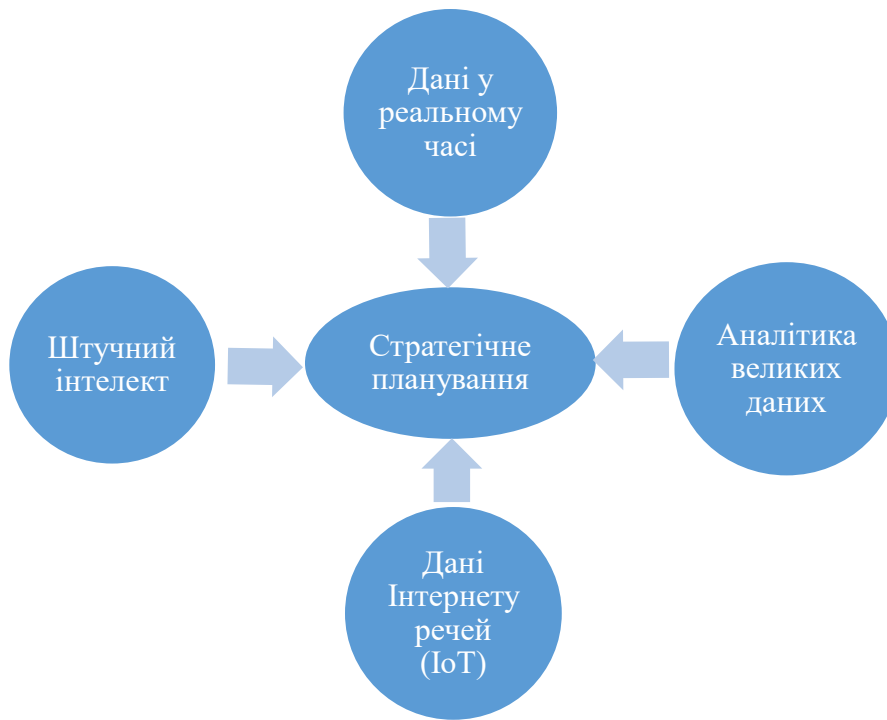


Рисунок 2. Вплив цифрової трансформації на стратегічне планування

Джерело: Сформовано автором на основі даних [3; 11]

Ефективна реалізація стратегії в цифрову епоху значною мірою залежить від використання передових цифрових інструментів та платформ, які забезпечують інтеграцію даних, розширену аналітику та безперебійну співпрацю. До основних цифрових інструментів можна віднести такі [8]: ERP-та CRM-системи, цифрові двійники (DTs), інструменти фінансового планування та аналізу (FP&A), комунікаційні платформи (Microsoft Teams, Zoom), чатботи на основі AI, Big Data платформи, «розумні» (SMART) сенсори та панелі управління, «хмарні» технології (Microsoft Azure, Google Drive, iCloud), антивірусні програми, електронні підписи та системи документообігу, системи управління ланцюгами постачання (SAP SCM, Oracle SCM Cloud) та інші.

Незважаючи на значні переваги, цифрова трансформація пов'язана з низкою бар'єрів та ризиків, які стратегічне управління має ефективно долати (табл. 2).

**Таблиця 2. Бар'єри цифрової трансформації для стратегічного управління
та шляхи їх усунення**

Бар'єри / ризика	Вплив на стратегічне управління	Шляхи усунення / мінімізації
Складність управління даними	неточні або низькоякісні дані призводять до прийняття неправильних рішень	встановлення та дотримання визначених стандартів якості даних, підтримка відповідальності за дані, розуміння поточного стану даних, стандартизація якості даних, визначення ролей, впровадження метрик та моніторингу, сприяння обізнаності та навчанню, безперервне вдосконалення та співпраця
Ризик витоку даних та кібератак	фінансові та репутаційні втрати	оцінка рівня безпеки, використання сильних систем автентифікації (MFA), шифрування, сегментація мережі, безперервний моніторинг, комплексна стратегія резервного копіювання
Опір змінам з персоналу	низька ефективність та дублювання роботи, відсутність узгодженості при прийнятті рішень, зрив ініціатив	формування нової культури (інновацій, гнучкості, безперервного навчання), розвиток цифрових навичок, забезпечення сильного та узгодженого лідерства
Застарілі системи	обмежена функціональність, слабка безпека, несумісність форматів даних обмежують здатність організації реалізувати свою стратегію цифрової трансформації	оновлення або заміна застарілих систем, розробка та реалізація дорожньої карти модернізації систем

Джерело: Сформовано автором на основі даних [8: 12; 13]

Оцінювання ефективності цифрової трансформації можна проводити за показником рентабельності інвестицій (ROI), що стосується вимірюваної віддачі та включає фінансову економію, підвищену ефективність, інновації, швидкість та задоволеність клієнтів [14]. Він узгоджує цифрові ініціативи з основними бізнес-цілями. Не існує стандартної метрики для всіх, показники варіюються залежно від цілей. Ключові метрики можуть включати зростання доходу, задоволеність клієнтів, зниження витрат, підвищення продуктивності, безпеку даних та організаційну культуру. Встановлення базових (планових) показників перед реалізацією стратегій є вирішальним.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Стратегічне управління еволюціонувало від класичних теорій до сучасних концепцій, постійно адаптуючись до мінливого середовища. Цифрова трансформація є не просто технологічним оновленням, а фундаментальним переосмисленням бізнес-процесів та шляхів створення цінності. Вона переформатовує стратегію, посилюючи прийняття рішень на основі даних, забезпечуючи гнучкий розвиток та еволюцію організаційних структур і лідерства. Тому подальші дослідження можуть бути присвячені питанням використання в управлінні компанією нових технологій, таких як генеративний ШІ, квантові обчислення та передова робототехніка з врахуванням етичних рамок та соціальної відповідальності.

Література

1. Rego, Bruno & Jayantilal, Shital & Ferreira, João J. & Carayannis, Elias. (2021). Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy*. 13. 1-28. DOI:10.1007/s13132-021-00853-3
2. Акулюшина , М., Ісламова, А., & Біюк , В. (2024). Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні . *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11>
3. Дончак, Л., Погріщук, О., & Сисоєва, І. (2024). Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
4. Elfring, Tom & Volberda, H.W.. (2001). Schools of thought in strategic management: Fragmentation, Integration or synthesis. In: *Rethinking strategy* / Volberda and Elfring. - London : Sage Publ., 2001.
5. Kafel, Tomasz & Ziębicki, Bernard. (2021). Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 17. 7-28. DOI: 10.7341/20211721

6. The Ten Schools of Thoughts by Henry Mintzeberg - International Journal of Latest Engineering Research and Applications, Volume – 02, Issue – 01, January – 2017, PP – 32-36, URL: <http://www.ijlera.com/papers/v2-i1/4.201701008.pdf>
7. Артющок, В. (2022). Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
8. Шинькович, А. В., Васильєва, Н. Б., & Романенко, О. В. (2024). Інноваційне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації: виклики та стратегії. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256>
9. Бондаренко, Д. (2024). Теоретичні засади цифрових трансформацій в компаніях. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-39>
10. Vărzaru, A. A., & Bocean, C. G. (2024). Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. *Systems*, 12(9), 359. <https://doi.org/10.3390/systems12090359>
11. How AI is transforming strategy development (February 5, 2025). McKinsey&Company: сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-ai-is-transforming-strategy-development>
12. The Hidden Digital Transformation Challenges: Security and Data Privacy - Ballards LLP: сайт. URL: <https://ballardsllp.com/insights/the-hidden-digital-transformation-challenges-security-and-data-privacy/>
13. Оксана В. Таранич, Всеслав В. Матвійчук (2025) Цифрова трансформація економіки: виклики, загрози та шляхи інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки* № 5 (287), 2025. DOI:10.32752/1993-6788-2025-1-287-350-361.
14. How to Calculate ROI for Digital Transformation. Growth Shuttle: сайт. URL: <https://growthshuttle.com/how-to-calculate-roi-for-digital-transformation/>

References

1. Rego, B. Jayantilal, S. Ferreira, J. J. & Carayannis, E. (2021), "Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature", *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 13, pp. 1-28. DOI:10.1007/s13132-021-00853-3
2. Akuliushyna, M., Islamova, A., & Biiuk, V. (2024), "Prospects for the development of the digital economy in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11>
3. Donchak, L., Pohrischuk, O., & Sysoieva, I. (2024), "Strategic management in the digital age: challenges and opportunities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>
4. Elfring, T. & Volberda, H.W. (2001), "Schools of thought in strategic management: Fragmentation, Integration or synthesis", *Rethinking strategy*, Sage Publ., London, UK.
5. Kafel, T. & Ziębicki, B. (2021), "Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach", *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 17, pp. 7-28. DOI: 10.7341/20211721
6. Hattangadi, V. (2017), "The Ten Schools of Thoughts by Henry Mintzeberg", *International Journal of Latest Engineering Research and Applications*, Vol. 02, Issue 01, pp. 32-36, available at: <http://www.ijlera.com/papers/v2-i1/4.201701008.pdf> (Accessed 05 July 2025).
7. Artiushok, V. (2022), "Methods and models of strategic analysis in the business planning system", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
8. Shyn'kovych, A. V., Vasyl'ieva, N. B., & Romanenko, O. V. (2024), "Innovative enterprise management in the context of digital transformation: challenges and strategies", *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256>

9. Bondarenko, D. (2024), "Theoretical background of digital transformations in companies", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-39>
10. Vărzaru, A. A., & Bocean, C. G. (2024), "Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation", *Systems*, vol. 12(9), no. 9. <https://doi.org/10.3390/systems12090359>
11. McKinsey&Company (2025), "How AI is transforming strategy development", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-ai-is-transforming-strategy-development> (Accessed 05 July 2025).
12. Ballards LLP (2024), "The Hidden Digital Transformation Challenges: Security and Data Privacy", available at: <https://ballardsllp.com/insights/the-hidden-digital-transformation-challenges-security-and-data-privacy/> (Accessed 05 July 2025).
13. Taranych, O. V. & Matvijchuk, V. V. (2025), "Digital transformation of the economy: challenges, threats and ways of innovative development", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 5 (287). DOI:10.32752/1993-6788-2025-1-287-350-361.
14. Growth Shuttle (2025), "How to Calculate ROI for Digital Transformation", available at: <https://growthshuttle.com/how-to-calculate-roi-for-digital-transformation/> (Accessed 05 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.07.2025 р.