

СУЧАСНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

©2024 КАДИКОВА І. М., БАБЕНКО Д. І.

УДК 658:005.21
JEL: L31; M10; M19; O35

Кадикова І. М., Бабенко Д. І. Сучасні тренди розвитку стратегічного управління

Робота присвячена дослідженню основних сучасних загальносвітових трендів у розвитку стратегічного управління організаціями, що є актуальним у контексті швидких змін на ринку, розвитку нових технологій і методологій управління, а також зростаючих вимог до гнучкості й адаптивності бізнесу. У статті виділено основні нові тренди у стратегічному управлінні: цифрова трансформація, сталий розвиток, гнучке управління. Особливу увагу при розгляді впливу цифрової трансформації приділено впливу розвитку ІТ-галузі на кадрове забезпечення та інформаційну підтримку стратегічного управління підприємств і організацій. Побудовано матрицю компетенцій для нових у стратегічному управлінні посад (Data Engineer, BI-спеціаліст, Data Scientist, Data Analyst). Розглянуто нову інтерпретацію data-driven decision-making як процесу використання даних для коригування бізнес-стратегій та ефективного прийняття рішень. При розкритті змісту тренду сталості розвитку в стратегічному менеджменті акцент зроблено на гібридні організації та неекономічні компоненти їх діяльності. Запропоновано визначення проекту сталого розвитку та програми сталого розвитку на основі розробленої концептуальної моделі LRNG. Гібридні організації реалізують проекти сталого розвитку, поєднуючи створення соціальної/екологічної цінності та забезпечення економічної привабливості. Модель LRNG передбачає позиціонування на основі якісних оцінок ефектів проекту/програми сталого розвитку на матриці «важливість/сила ефекту» з побудовою його/її профілю з диференціацією за видами ефекту (локальний, регіональний, національний, глобальний). Автори підкреслюють, що тенденція до «гнучкого управління» є помітною вже протягом останнього десятиріччя, і сьогодні в стратегічному менеджменті особливу увагу приділяють такій його складовій, як управління відповідністю (compliance management).

Ключові слова: стратегічне управління, цифрова трансформація, кадрове забезпечення, управління процесами, гібридна організація, соціальні інновації, проектний менеджмент.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Формул.:** 4. **Бібл.:** 17.

Кадикова Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами в міському господарстві та будівництві, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: irina.kadykova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3189-7231>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-2277-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57194405484>

Бабенко Дмитро Ігорович – аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: dmytro.babenko2@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7749-6387>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/KFB-6658-2024>

UDC 658:005.21
JEL: L31; M10; M19; O35

Kadykova I. M., Babenko D. I. The Latest Trends in the Development of Strategic Management

The work is devoted to the study of the main modern global trends in the development of strategic management of organizations, which is relevant in the context of rapid changes in the market, the development of new technologies and management methodologies, as well as the growing requirements for business flexibility and adaptability. The article highlights the main latest trends in strategic management: digital transformation, sustainable development, agile management. When considering the impact of digital transformation, special attention is paid to the impact of the development of the IT industry on staffing and information support for the strategic management of enterprises and organizations. A matrix of competencies for new positions (Data Engineer, BI-specialist, Data Scientist, Data Analyst) in strategic management has been built. A new interpretation of the data-driven decision-making as a process of using data to adjust business strategies and effective decision-making is considered. When disclosing the content of the trend of sustainable development in strategic management, emphasis is placed on hybrid organizations and non-economic components of their activities. A definition of the sustainable development project and the sustainable development program on the basis of the developed conceptual model LRNG is proposed. Hybrid organizations implement sustainable development projects, combining the creation of social/environmental value and ensuring economic attractiveness. The LRNG model provides for positioning based on qualitative assessments of the effects of a project/program of sustainable development on the matrix «importance/strength of the effect» with the construction of his/her profile with differentiation by types of effect (local, regional, national, global). The authors also emphasize that the trend towards «agile management» has been noticeable over the past decade, and today in strategic management special attention is paid to such a component of it as compliance management.

Keywords: strategic management, digital transformation, staffing, process management, hybrid organization, social innovation, project management.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 4. **Bibl.:** 17.

Kadykova Iryna M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Project Management in Municipal Economy and Construction, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: irina.kadykova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3189-7231>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-2277-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57194405484>

Щоб зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити координацію діяльності, ефективно конкурувати та досягати глобальних цілей, організація повинна впровадити надійну систему управління, зокрема стратегічного, яка зможе гарантувати її стабільне функціонування в довгостроковій перспективі. У контексті швидких змін оточення та турбулентності економік певні теорії управління час від часу набирають популярності, тоді як інші підлягають значним трансформаціям. Це вимагає систематичного оновлення стратегічного менеджменту як на теоретичному, так і на практичному рівнях [1]. Таким чином, тема даної статті є важливою й актуальною через її фокус на нових трендах, що визначають сучасний ландшафт стратегічного управління.

Загальні тенденції в розвитку теорії організації має відбиток і в тенденціях стратегічного управління. Так, зокрема, науковців цікавить феномен гібридної організації, концепцію якої J. Battilana і M. Lee визначають діяльністю, структури, процеси та значення, за допомогою яких організації мають сенс і поєднують численні організаційні форми [2]. Автори D. Billis, J. Battilana і S. Dorado [3; 4] також досліджують гібридні соціальні підприємства, які поєднують у своїй основі організаційні форми як ведення бізнесу, так і благодійності.

Популярність концепції сталого розвитку підштовхує до перегляду методичних підходів до стратегічного управління організаціями, про що свідчать роботи науковців з різних країн [5–8]. Ми погоджуємося з тим, що адаптація методичних підходів до стратегічного управління, щоб включити принципи сталого розвитку, є необхідною для забезпечення довгострокового успіху і стійкості організацій в умовах сучасних викликів і змін.

За швидко змінюваних умов господарювання в турбулентній економіці періодично набувають популярності ті чи інші теорії управління. Після ґрунтовної роботи Г. Мінцберга та інших науковців з критичним аналізом кожної з десяти основних (наприкінці ХХ ст.) шкіл стратегічного менеджменту не слабшає інтерес до розвитку та трансформації цих шкіл.

Метою статті є дослідження основних сучасних загальносвітових трендів у розвитку стратегічного управління організаціями.

Сьогодні можна говорити про три основні тренди в стратегічному управлінні:

- ✦ **цифрова трансформація** (оновлений підхід до прийняття рішень на основі даних; розвиток інформаційних технологій; розширені можливості для використання точнішої, достовірнішої та повнішої інформації у формуванні стратегій і прийнятті управлінських рішень; зростання попиту на професії, що передбачають аналіз даних; розробка стратегій для ефективного управління та зменшення кіберризиків);
- ✦ **сталий розвиток** (комплексність і всебічний вплив сталого розвитку на суспільство, економіку та навколишнє середовище);
- ✦ **гнучке управління** (у стратегічному менеджменті сьогодні акцентується увага на адаптивності, швидкому реагуванні на зміни та інтеграції нових технологій, що допомагає організаціям зберігати конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі).

На *рис. 1* представлені основні, на нашу думку, характеристики стратегічного менеджменту, які далі будуть розглянуті детальніше.

ТРЕНД «ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ»

Сьогодні один із найпотужніших трендів у стратегічному управлінні – це цифрова трансформація. Зі зростанням використання як цифрових сервісів широкого використання (інтернету, соціальних мереж, мобільних пристроїв, Інтернету речей (IoT)), так і ІТ-рішень для управління бізнесом (системи ERP, CRM, HRM, SCM, DMS, інструменти управління проектами і програмами та багато інших), обсяги доступних даних зросли експоненційно. І хоча підходу data-driven (просування компанії та її продуктів за допомогою стратегій, заснованих на зборі й аналізі даних) завжди віддавався пріоритет при прийнятті рішень, його застосування раніше було часто вкрай ускладнене через обмеженість доступних даних. Сьогодні ж ситуація дзеркально протилежна – кількість доступних даних настільки велика, що це створило потребу в спеціалістах, здатних ефективно управляти, аналізувати та інтерпретувати ці дані. Під управлінням даними розуміється:

1. Збір даних з внутрішніх та/або зовнішніх джерел.

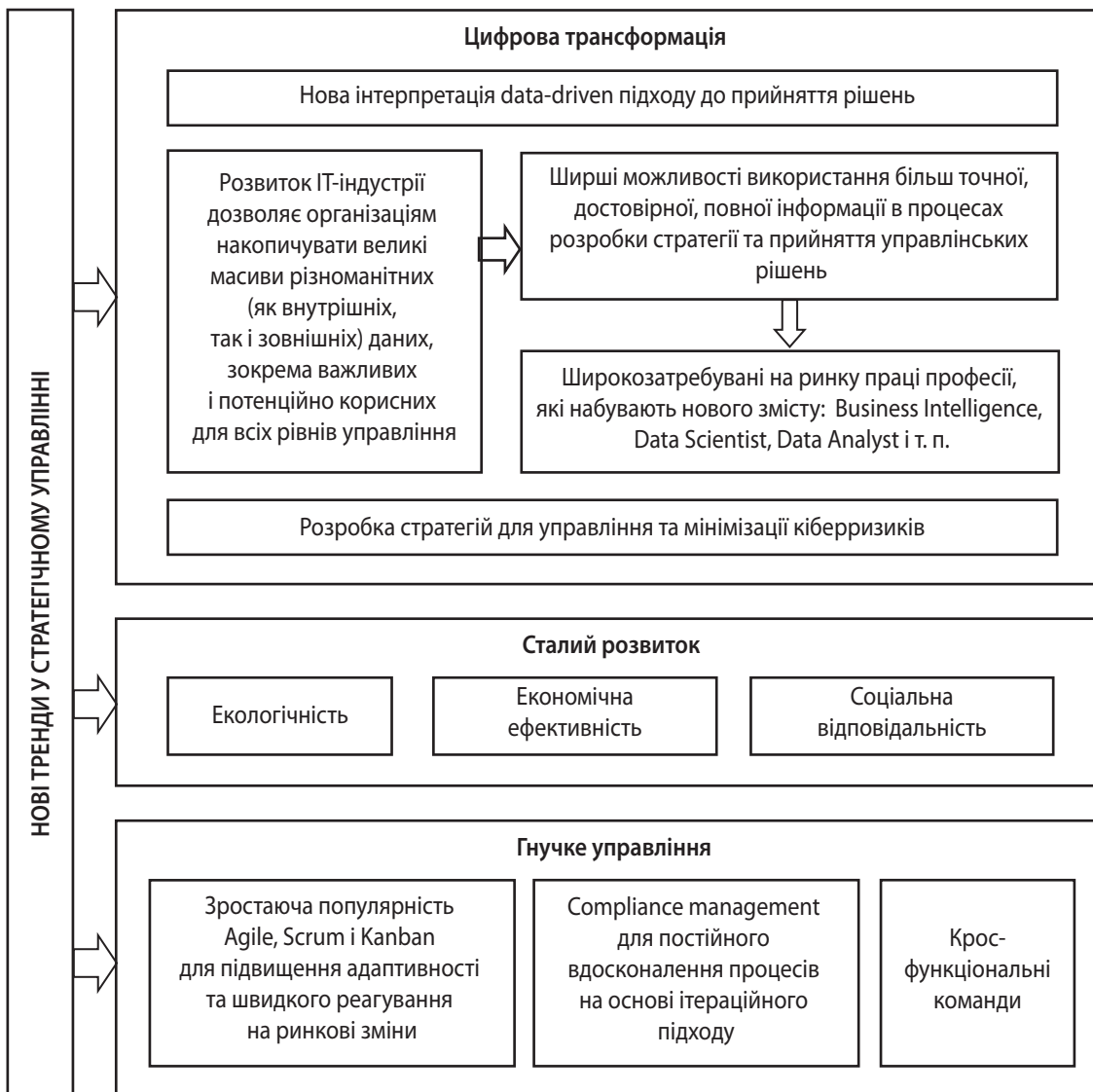


Рис. 1. Основні нові тренди у стратегічному управлінні

Джерело: складено авторами за [9–12].

2. Очищення даних від помилок: видалення дубльованих записів, виправлення або видалення помилкових даних, заповнення пропущених значень з використанням середнього або медіанного значення та ін.
3. Трансформація даних: стандартизація та нормалізація, перетворення форматів даних, скаляризація даних, групування даних за певними категоріями, створення нових змінних.
4. Інтеграція даних – об'єднання чи комбінування даних з різних джерел для створення єдиної бази даних.
5. Фільтрація даних для видалення нерелевантних.
6. Кодування даних для переведення якісних показників у кількісний формат.

7. Розділення даних для моделювання і крос-валідації.
 8. Зберігання та документування даних.
- Для задоволення потреб в управлінні даними, їх аналізі та інтерпретації ряд професій, що походять з галузі наукових досліджень, зазнали значних трансформацій і нині застосовуються практично в усіх секторах економіки. Оскільки ці професії раніше мали вузьке галузеве використання, побудуємо матрицю їх компетенцій відповідно до сучасного наповнення їхнього змісту та вимог ринку праці (табл. 1).

Data Analyst більше зосереджується на оперативному аналізі даних і створенні звітів, їх основне завдання – допомога бізнесу у прийнятті рішень на основі аналізу статистичних даних. BI-спеціаліст фокусується на аналізі даних і створенні звітів і

візуалізації для підтримки бізнес-рішень. Data Scientist працює з більш складними завданнями, такими як розробка алгоритмів машинного навчання та побудова прогнозних моделей, часто має глибші знання у сфері програмування та математики. Data Engineer зосереджується на створенні інфраструктури для збору, зберігання, обробки й аналізу даних. Він створює системи і архітектури, які дозволяють фахівцям Data Analyst, Data Scientist, BI-спеціаліст виконувати свої завдання.

Професії Data Scientist, Data Analyst та Data Engineer не можна назвати абсолютно новими, але їх популярність і важливість значно зросли останніми десятиліттями з розвитком технологій і збільшенням обсягів даних. Аналітики даних існували ще з часів появи перших комп'ютерів і баз даних у 1960–70-х роках. Вони працювали з традиційними реляційними базами даних і створювали звіти для бізнесу. Сучасні Data Analyst використовують більш потужні інструменти для аналізу та візуалізації даних, такі як MS Excel, Tableau, Power BI. Вони працюють з великими обсягами даних і допомагають бізнесу приймати обґрунтовані рішення. Професія Data Scientist почала формуватися на початку 2000-х років із розвитком інтернету та появою великих обсягів неструктурованих даних. Вона включала в себе елементи статистики, комп'ютерних наук і бізнес-аналітики. Сучасні Data Scientist використовують складні алгоритми машинного навчання, працюють з великими обсягами даних (Big Data) та використовують мови програмування. Професія Data Engineer також почала формуватися з розвитком технологій обробки даних у 2000-х роках, коли IT-спеціалісти почали зосереджуватися на створенні систем для зберігання й обробки великих обсягів даних. Сьогодні Data Engineer створюють і підтримують складну інфраструктуру для збору, зберігання й обробки даних.

Розглянуті професії – це результат еволюції аналітики даних та інформаційних технологій. Хоча вони не є абсолютно новими, їх популярність і важливість зросли завдяки сучасним технологіям і великому значенню даних у бізнесі, передусім у стратегічному управлінні. Дані стали стратегічним активом для бізнесу. Компанії все більше усвідомлюють, що на основі даних можна приймати обґрунтовані рішення, розробляти ефективні стратегії, оптимізувати процеси, персоналізувати послуги для клієнтів та отримувати конкурентні переваги.

Нами розглянуто лише деякі зі змін на ринку праці, які відбуваються ітераційно у відповідь на мінливі умови здійснення господарської діяльності. Мінекономіки України наказом від 16 січ-

ня 2024 р. № 1410 затвердило Зміну № 13 до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», затвердженого наказом Держспоживстандарту від 28.07.2010 р. № 327 [13], яким, зокрема, офіційно введено у правове поле згадані вище професії Аналітик даних (Data Analyst), Інженер з даних (Data Engineer), Аналітик бізнесу (IC) (Business Intelligence (BI) – спеціаліст) поряд з рядом інших, які фактично вже сформувалися за останні 10–15 років на українському ринку праці відповідно до тенденцій розвитку світової IT-галузі загалом і посиленням інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в організаціях зокрема.

Будь-яке питання змін у змістовному наповненні стратегічного менеджменту обов'язково слід розглядати і в контексті його організаційного забезпечення. Так, наприклад, у роботі [14] R. Horwath, розглядаючи «стратегічність як систему», виділяє організаційну компоненту як одну з чотирьох її складових. Тож напрямом подальшого дослідження стане пошук відповіді на питання: яким чином нові посади включено до організаційних структур компаній?

ТРЕНД «СТАЛИЙ РОЗВИТОК»

Цілі сталого розвитку (ЦСР), запропоновані ООН, мають комплексний характер і охоплюють три основні виміри сталого розвитку: соціальний, економічний та екологічний [15]. Хоча багато з них мають соціальний вплив, деякі більше зосереджені на економічних або екологічних аспектах (табл. 2).

З поширенням концепції Sustainability почали з'являтися так звані «гібридні» організації, які реалізують проекти і програми сталого розвитку, поєднуючи створення соціальної/екологічної цінності та забезпечення економічної привабливості [16; 17]. Тут потребує уточнення визначення категорій «проект сталого розвитку», «програма сталого розвитку». З цією метою пропонуємо певну формалізацію визначення цих категорій.

Отже, зв'язки P_{ij} між проектами i у складі програми та цілями сталого розвитку j (ЦСР) можуть бути представлені у вигляді матриці (1), елементи якої вказують на наявність або відсутність відповідності проектів та ЦСР: $F = 1$, якщо відповідність є, і $F = 0$ – за відсутності відповідності.

$$P_{ij} = [F_{ij}], \quad (1)$$

де i – номер проекту в складі програми;
 j – номер цілі сталого розвитку, $j = (1 \div 17)$.

Індекс сталості S_i i -го проекту може бути розрахований за формулою (2) з урахуванням його ефектів на різних рівнях:

Таблиця 2

Матриця вимірів сталого розвитку за цілями сталого розвитку

Виміри сталого розвитку	ЦСР 1	ЦСР 2	ЦСР 3	ЦСР 4	ЦСР 5	ЦСР 6	ЦСР 7	ЦСР 8	ЦСР 9	ЦСР 10	ЦСР 11	ЦСР 12	ЦСР 13	ЦСР 14	ЦСР 15	ЦСР 16	ЦСР 17
Social	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
Economic	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
Environment	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1

Джерело: складено авторами за [15].

$$S_{il} = \sum_{j=1}^{17} F_{ij} E_{ij} K_{ijl}, \quad (2)$$

де E_{ij} – сила ефекту i -го проекту в досягненні j -ї ЦСР;

K_{ijl} – вагомість ефекту i -го проекту в досягненні j -ї ЦСР для рівня l , де $l = \{L; R; N; G\}$ відображає відповідно локальний рівень L , регіональний R , національний N і глобальний G .

Відповідно, сталість проекту може бути представлена матрицею (3):

$$S_{project} = \begin{bmatrix} S_{iL} \\ S_{iR} \\ S_{iN} \\ S_{iG} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \sum_{j=1}^{17} F_j E_j K_{jL} \\ \sum_{j=1}^{17} F_j E_j K_{jR} \\ \sum_{j=1}^{17} F_j E_j K_{jN} \\ \sum_{j=1}^{17} F_j E_j K_{jG} \end{bmatrix}, \quad (3)$$

а сталість програми – матрицею (4):

$$S_{program} = \begin{bmatrix} \sum_i \sum_j F_{ij} E_{ij} K_{ijL} \\ \sum_i \sum_j F_{ij} E_{ij} K_{ijR} \\ \sum_i \sum_j F_{ij} E_{ij} K_{ijN} \\ \sum_i \sum_j F_{ij} E_{ij} K_{ijG} \end{bmatrix}. \quad (4)$$

Відповідно на наведеного вище, проектом сталого розвитку можна вважати проект, який принаймні на одному із чотирьох рівнів $LRNG$ має додатній показник сталості $S_{project}$ за щонайменше двома ефектами сталого розвитку та невід’ємний за третім.

Водночас програмою сталого розвитку можна вважати програму, яка принаймні на одному із чотирьох рівнів $LRNG$ має додатні показники сталості $S_{program}$ за всіма трьома ефектами сталого розвитку: економічному, екологічному та соціальному.

Графічна модель $LRNG$ передбачає позиціонування на основі якісних оцінок неекономічних ефектів проекту/програми сталого розвитку на матриці «важливість/сила ефекту» з побудовою його/її профілю з диференціацією за масштабністю ефекту (локальний, регіональний, національний, глобальний) (рис. 2).

ТРЕНД «ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ»

Тренд «гнучке управління» спостерігається протягом останнього десятиліття, охоплюючи адаптивні підходи та методи, які дозволяють організаціям ефективно реагувати на швидкі зміни в бізнес-середовищі. Передусім, мова йде про використання Agile-методів згідно з методологіями Scrum і Kanban. Це дозволяє командам швидко вносити корективи в стратегії й тактики, реагуючи на змінювані умови та зворотний зв’язок. Компанії

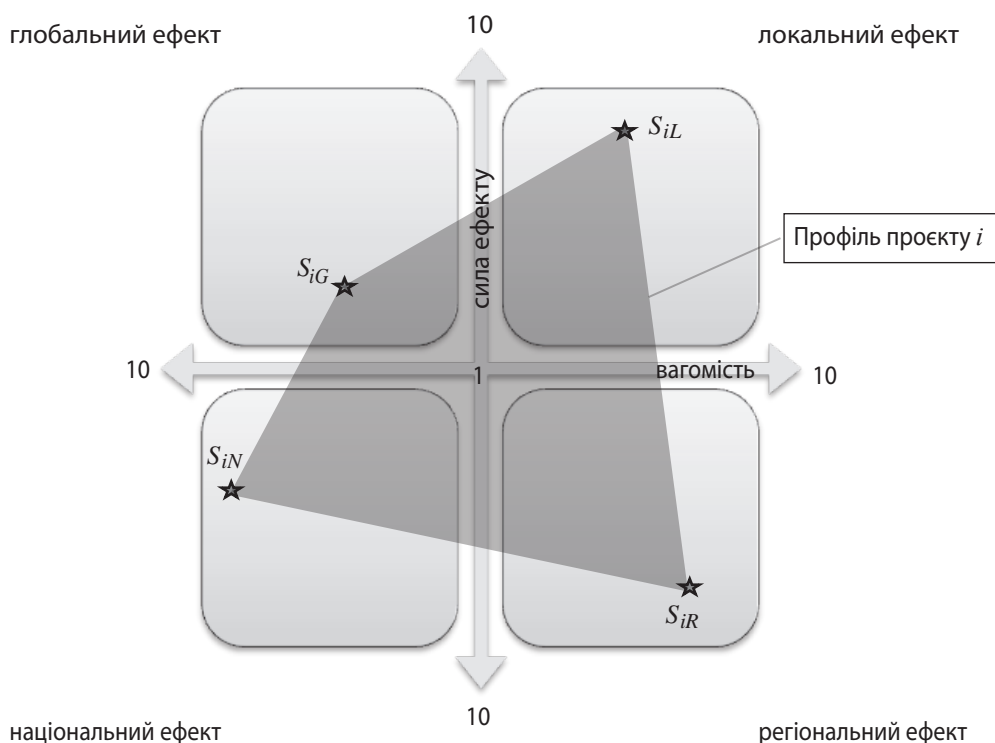


Рис. 2. Графічна модель LRNG визначення проєктів сталого розвитку

Джерело: авторська розробка.

активно використовують аналітику даних для прийняття рішень, що дозволяє їм мати більш точну та своєчасну інформацію про ринкові тенденції, поведінку споживачів та ефективність стратегічних ініціатив. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення та коригувати стратегії на основі фактичних даних. Гнучке управління часто передбачає створення крос-функціональних команд, які об'єднують фахівців з різних сфер для вирішення складних завдань. Це забезпечує краще узгодження між різними підрозділами та швидшу реалізацію стратегічних ініціатив. Гнучке управління включає в себе постійний моніторинг і оцінку ризиків, а також розробку стратегій для їх мінімізації. Це допомагає організаціям швидко адаптуватися до непередбачуваних ситуацій і знижувати їхній вплив на бізнес.

Але сьогодні найбільше в центрі уваги стратегічного менеджменту перебуває така його компонента, як Compliance management, яка охоплює управлінські стратегії та практики, спрямовані на забезпечення відповідності організації встановленим стандартам, нормам і регуляторним вимогам.

ВИСНОВКИ

Отже, можна зробити висновок, що розглянуте питання про сучасні тренди в стратегічному менеджменті є надзвичайно актуальним завдяки наявним швидким змінам на ринку, розвитку нових технологій і методологій управління, а також

зростаючим вимогам до гнучкості й адаптивності бізнесу. *По-перше*, цифрова трансформація кардинально змінює підходи до кадрового забезпечення та інформаційної підтримки стратегічного управління, що підкреслює важливість нових посад і компетенцій у сфері роботи з даними. *По-друге*, тренд сталого розвитку набуває все більшого значення в умовах глобальних викликів, таких як екологічна та соціальна відповідальність бізнесу. Визначення та оцінка ефектів сталих проєктів сприяє інтеграції цих принципів у стратегічне управління. *По-третє*, гнучке управління, зокрема Compliance management, допомагає компаніям ефективно реагувати на зміни в регуляторних середовищах, що забезпечує їхню стійкість. Ці тренди визначають важливість досліджуваної теми та її практичну цінність для сучасних організацій.

Цифрова трансформація є одним із найбільш впливових факторів, що формують сучасні бізнес-процеси. Зокрема, розвиток ІТ-галузі змінює підходи до кадрового забезпечення та інформаційної підтримки управління, що є важливим для адаптації підприємств до нових умов. Введення нових посад (Data Engineer, Data Scientist, Data Analyst) та побудова матриці компетенцій підкреслює зростаючу роль даних у прийнятті стратегічних рішень. Актуальність цього аспекту підтверджується зростанням значущості підходів data-driven у бізнесі.

Сталий розвиток набуває все більшої значущості в контексті глобальних викликів, таких як зміна клімату та соціальна відповідальність бізнесу. У статті зроблено акцент на важливості неекономічних компонентів діяльності гібридних організацій, що сприяє розвитку концепції соціальної й екологічної цінності. Визначення соціальних проектів на основі нової моделі *LRNG* робить внесок у науковий дискурс щодо вимірювання ефектів сталого розвитку, оскільки передбачає позиціонування на основі якісних оцінок неекономічних ефектів проекту/програми сталого розвитку на матриці «важливість/сила ефекту» з побудовою його/її профілю з диференціацією за видами ефекту (локальний, регіональний, національний, глобальний).

Тренд гнучкого управління, зокрема *Compliance management*, залишається актуальним через необхідність адаптації компаній до швидко змінюваних регуляторних середовищ і підвищених вимог до дотримання стандартів. Гнучкість управлінських практик забезпечує стійкість організацій до зовнішніх змін, що також є актуальним за сучасних умов.

У результаті виявлення трьох основних трендів у стратегічному управлінні – цифрова трансформація, сталий розвиток, гнучке управління – та їх сучасного змісту вважаються перспективними такі напрямки подальших досліджень:

- ✦ дослідити, яким чином нові посади, що виникли в результаті цифрової трансформації, включено до організаційних структур компаній, виділити наявні моделі та провести оцінку їх ефективності, розробити рекомендації з підвищення ефективності організаційного управління в нових умовах;
- ✦ подальший розвиток моделі *LRNG* стосовно математичного апарату визначення неекономічних ефектів діяльності гібридних організацій.

Подальший аналіз цих трендів дозволить визначити найбільш ефективні підходи до управління, які допоможуть організаціям забезпечити конкурентоспроможність і стійкість у сучасному динамічному середовищі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Єдинак В. Ю., Ковтун Н. С. Трансформація місця та ролі стратегічного планування в сучасному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.74
2. Battilana J., Lee M. Advancing Research on Hybrid Organizing: Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*. 2014. Vol. 8. No. 1. P. 397–441. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
3. Billis D. Towards a Theory of Hybrid Organizations. In *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. Palgrave Macmillan, 2010. P. 46–69. DOI: 10.1007/978-0-230-36439-4_3
4. Battilana J., Dorado S. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*. 2010. Vol. 53. No. 6. P. 1419–1440. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
5. Gonzalez-Ruiz J. D., Marín-Rodríguez N. J., Weber O. New insights on social finance research in the sustainable development context. *Business Strategy & Development*. 2024. Vol. 7. Iss. 1. e342. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bsd2.342>
6. Odame C., Pandey M., Pathak P. Emotional Intelligence and Its Importance in Sustainable Development of Human Resources: A Conceptual Model. In *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environment*. Springer Singapore, 2020. P. 273–287. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_17
7. Кондратенко Н. О., Кадикова І. М. Сучасна парадигма стратегічного управління у соціальній сфері. Управління проектами післявоєнної розбудови України: тези доповідей XXI міжнародної конференції (м. Київ, 24 травня 2024 р.). Київ: КНУБА, 2024. С. 132–136. URL: https://www.researchgate.net/publication/382394300_Sucasna_paradigma_strategicnogo_upravlinna_u_socialnij_sferi
8. Olawumi T. O., Chan D. W. M. A scientometric review of global research on sustainability and sustainable development. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 183. P. 231–250. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.162>
9. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2. С. 77–90. DOI: 10.31359/2411-5584-2018-33-2-77
10. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 9. С. 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
11. Кадикова І. М., Доценко Н. В., Скачков О. М. та ін. Інформаційні технології освітнього моніторингу в системі стратегічного управління університетом. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2021. Т. 86. № 6. С. 334–356. DOI: <https://www.doi.org/10.33407/itlt.v86i6.3866>
12. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Моделювання впливу факторів цифровізації на економічний розвиток країн світу. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 61–73. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-61-73>
13. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Зміни № 13 до національного кла-

сифікатора ДК 003:2010» від 16 січня 2024 р. № 1410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1410930-24#Text>

14. Horwath R. *Strategic. The Skill to Set Direction, Create Advantage, and Achieve Executive Excellence*. 1st ed. Wiley, 2023. 304 p.
15. Sustainable Development Goals. United Nations. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
16. Ratinho T., Bruneel J. Taking stock of research on hybrid organizations: Enriching theoretical perspectives, extending empirical contexts, and expanding practical relevance. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 170. Art. 114313. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114313>
17. Tabares S., Dionisio M., Parida V. Leveraging corporate social innovation by hybrid organizations: A strategic perspective from B Corps in Latin America. *Journal of Business Research*. Vol. 186. In press January 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114945>

REFERENCES

- Battilana, J., and Dorado, S. "Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Micro-finance Organizations". *Academy of Management Journal*, vol. 53, no. 6 (2010): 1419-1440. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Battilana, J., and Lee, M. "Advancing Research on Hybrid Organizing: Insights from the Study of Social Enterprises". *The Academy of Management Annals*, vol. 8, no. 1 (2014): 397-441. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Billis, D. "Towards a Theory of Hybrid Organizations". In *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*, 46-69. Palgrave Macmillan, 2010. DOI: [10.1007/978-0-230-36439-4_3](https://doi.org/10.1007/978-0-230-36439-4_3)
- Gonzalez-Ruiz, J. D., Marin-Rodriguez, N. J., and Weber, O. "New insights on social finance research in the sustainable development context". *Business Strategy & Development*, vol. 7, no. 1 (2024): e342. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bsd2.342>
- Horwath, R. *Strategic. The Skill to Set Direction, Create Advantage, and Achieve Executive Excellence*. Wiley, 2023.
- Hrinka, T. I., and Nemchenko, T. A. "Novi strategii menedzhmentu pry tsyfrovii transformatsii biznesu v Ukraini" [New Management Strategies for Digital Business Transformation in Ukraine]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 9 (2023): 49-57. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).49-57](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).49-57)
- Hrytsenko, O. A. "Tsyfrova ekonomika: suchasni vyklyky dlia ekonomistiv ta pravoznavtsiv" [The Digital Economy: Current Challenges for Economists and Legal Experts]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, no. 2 (2018): 77-90. DOI: [10.31359/2411-5584-2018-33-2-77](https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-77)

- Kadykova, I. M. et al. "Informatsiini tekhnolohii osvitynoho monitorynhu v systemi stratehichnoho upravlinnia universytetom" [Information Technologies of Educational Monitoring in the Strategic Management System of the University]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, vol. 86, no. 6 (2021): 334-356. DOI: <https://www.doi.org/10.33407/itlt.v86i6.3866>
- Khaustova, V. Ye., Kriachko, Ye. M., and Bondarenko, D. V. "Modeliuvannia vplyvu faktoriv tsyfrovizatsii na ekonomichnyi rozvytok krain svitu" [Modeling the Impact of Digitalization Factors on the Economic Development of Countries Around the World]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2024): 61-73. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-61-73>
- Kondratenko, N. O., and Kadykova, I. M. "Suchasna paradyhma stratehichnoho upravlinnia u sotsialnij sferi" [Modern Paradigm of Strategic Management in the Social Sphere]. *Upravlinnia proiektamy pisliavoiennoi rozbudovy Ukrainy* (2024): 132-136. https://www.researchgate.net/publication/382394300_Sucasna_paradigma_strategichnogo_upravlinna_u_sotsialnij_sferi [Legal Act of Ukraine] (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1410930-24#Text>
- Odame, C., Pandey, M., and Pathak, P. "Emotional Intelligence and Its Importance in Sustainable Development of Human Resources: A Conceptual Model". In *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environment*, 273-287. Springer Singapore, 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_17
- Olawumi, T. O., and Chan, D. W. M. "A scientometric review of global research on sustainability and sustainable development". *Journal of Cleaner Production*, vol. 183 (2018): 231-250. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.162>
- Ratinho, T., and Bruneel, J. "Taking stock of research on hybrid organizations: Enriching theoretical perspectives, extending empirical contexts, and expanding practical relevance". *Journal of Business Research*, art. 114313, vol. 170 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114313>
- "Sustainable Development Goals". *United Nations*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Tabares, S., Dionisio, M., and Parida, V. "Leveraging corporate social innovation by hybrid organizations: A strategic perspective from B Corps in Latin America". *Journal of Business Research*, vol. 186, January (2025). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114945>
- Yedynak, V. Yu., and Kovtun, N. S. "Transformatsiia mistisia ta roli stratehichnoho planuvannia v suchasnomu menedzhmenti" [Transformation of the Place and the Role of Strategic Planning in Modern Management]. *Efektivna ekonomika*, no. 6 (2021). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.6.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.74)