



Менеджмент

УДК 005.591.6:004.9:65.011.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18157004>

**Стратегічна модернізація управління випереджуючим розвитком
високотехнологічних підприємств у цифровій трансформації**

Коптілій Дмитро Васильович,

кандидат економічних наук,

Заступник директора ТОВ «Флайт Контрол»

м. Дніпро, Україна

<https://orcid.org/0009-0004-7390-8746>

Прийнято: 14.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2025

Анотація. Мета. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів до стратегічної модернізації управління випереджуючим розвитком високотехнологічних підприємств у контексті цифрової трансформації, а також формування системи оцінювання ефективності управлінських змін, орієнтованих на довгострокову результативність, адаптивність і стійкість розвитку. **Методи.** У дослідженні застосовано методи структурно-логічного аналізу для систематизації підходів до стратегічного управління, порівняльний аналіз для зіставлення традиційних і модернізованих управлінських моделей, системний підхід для поєднання інституційних, організаційно-економічних та аналітичних механізмів управління, а також елементи стратегічного аналізу і узагальнення міжнародних практик корпоративного управління та цифрового менеджменту. **Результати.** Встановлено, що цифрова трансформація змінює управлінську логіку високотехнологічних підприємств через функціональну децентралізацію, зростання ролі аналітичних і цифрових інструментів та



перегляд механізмів стратегічної координації. Обґрунтовано інституційні механізми стратегічної модернізації управління, організаційно-економічні та аналітичні інструменти випереджуючого розвитку, а також модель оновленої системи управління, яка інтегрує стратегічні, операційні та цифрові компоненти. Запропоновано багатовимірну систему критеріїв і показників оцінювання ефективності стратегічної модернізації управління, що охоплює стратегічну узгодженість, економічну результативність, організаційну гнучкість та аналітичну обґрунтованість управлінських рішень. **Висновки.** Доведено, що стратегічна модернізація управління забезпечує випереджувачий розвиток високотехнологічних підприємств за умови системної інтеграції управлінських механізмів і поетапного впровадження цифрових рішень. Обґрунтовано доцільність безперервного оцінювання ефективності управлінських змін з урахуванням інституційних, кадрових та аналітичних ризиків, що підвищує практичну значущість запропонованих підходів для стратегічного управління в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: стратегічна модернізація, випереджувачий розвиток, високотехнологічні підприємства, система управління, цифрова трансформація, ефективність управління.

Strategic Modernization of Managing Anticipatory Development of High-Technology Enterprises in Digital Transformation

Koptilyi Dmytro,
PhD in Economics,
Deputy Director of Flight Control LLC,
Dnipro, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0004-7390-8746>



Abstract. Purpose. The purpose of the article is to substantiate theoretical and methodological approaches to the strategic modernization of managing the anticipatory development of high-technology enterprises in the context of digital transformation, as well as to form a system for evaluating the effectiveness of managerial changes oriented toward long-term performance, adaptability, and development sustainability.

Methods. The study applies methods of structural and logical analysis to systematize approaches to strategic management, comparative analysis to compare traditional and modernized management models, a systems approach to integrate institutional, organizational-economic, and analytical management mechanisms, as well as elements of strategic analysis and generalization of international practices of corporate governance and digital management.

Results. It is established that digital transformation changes the managerial logic of high-technology enterprises through functional decentralization, the increasing role of analytical and digital tools, and the revision of mechanisms of strategic coordination. Institutional mechanisms of strategic management modernization, organizational-economic and analytical instruments of anticipatory development, as well as a model of an updated management system integrating strategic, operational, and digital components are substantiated. A multidimensional system of criteria and indicators for evaluating the effectiveness of strategic management modernization is proposed, encompassing strategic alignment, economic performance, organizational flexibility, and analytical soundness of managerial decisions.

Conclusions. It is proven that strategic management modernization ensures the anticipatory development of high-technology enterprises provided that managerial mechanisms are systematically integrated and digital solutions are implemented in stages. The expediency of continuous evaluation of the effectiveness of managerial changes, taking into account institutional, human resource, and analytical risks, is substantiated, which enhances the practical relevance of the proposed approaches for strategic management under conditions of digital transformation.



Keywords: strategic modernization, anticipatory development, high-technology enterprises, management system, digital transformation, management effectiveness.

Постановка проблеми. Трансформація високотехнологічних підприємств відбувається в умовах зростаючої складності зовнішнього середовища, прискорення технологічних змін і посилення вимог до стратегічної результативності управління, що зумовлює необхідність переходу від адаптивних до випереджуючих моделей розвитку, здатних формувати довгострокові конкурентні переваги. Існуючі системи управління часто орієнтовані на короткострокову ефективність і не забезпечують належної узгодженості між стратегічними цілями, організаційними структурами та цифровими інструментами, що обмежує їх спроможність реагувати на структурні зрушення у технологічних секторах. У науковому вимірі проблема пов'язана з потребою розвитку теорії стратегічного управління в частині модернізації управлінських механізмів для умов цифрової трансформації, а у практичному вимірі з формуванням дієвих інструментів оцінювання та впровадження управлінських рішень, орієнтованих на випереджуючий розвиток підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічної модернізації управління та цифрової трансформації підприємств широко представлена у сучасних економічних дослідженнях, де акцент робиться на необхідності оновлення управлінських підходів з урахуванням інноваційних та інституційних чинників. У працях Ареф'євої О. В., Коваленко Н. В., Андрієнко М. М. [1] стратегічне управління розглядається через призму зростання вартості підприємства, при цьому недостатньо уваги приділено механізмам випереджуючого розвитку в умовах цифровізації. Балашова О. В. [2] та Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. [3] аналізують організаційно-економічні та антикризові аспекти управління, однак їх підходи переважно зосереджені на стабілізаційних, а не випереджуючих управлінських моделях.



Дослідження Колесніченка А. С., Купригіна М. О. [4] і Сахацького М. П., Запші Г. М., Бишовця О. М. [7] підкреслюють роль інвестиційно-інноваційної діяльності та маркетингових функцій у стратегічному управлінні, водночас не формалізуючи аналітичні інструменти оцінювання ефективності управлінської модернізації. Фінансова та організаційна стійкість підприємств детально розглядається Сак Т. В., Шепелюк Н. П. [6], проте без прямої прив'язки до цифрових управлінських контурів. У колективній монографії за редакцією Мазур Н. А. [8] цифрова трансформація аналізується на макро- і мікрорівнях, але питання інтеграції цифрових інструментів у стратегічну логіку управління залишаються фрагментарними. Праці Череп О. Г., Веремєєнко О. О. [9] та Чернишової О. О. та ін. [10] фокусуються на формуванні стратегій і впливі штучного інтелекту на бізнес-процеси, що актуалізує потребу комплексного підходу до оцінювання ефективності стратегічної модернізації управління, який наразі залишається недостатньо розробленим.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на наявність значного масиву досліджень, присвячених цифровій трансформації та стратегічному управлінню, недостатньо опрацьованими залишаються питання системної оцінки ефективності стратегічної модернізації управління саме у контексті випереджуючого розвитку високотехнологічних підприємств. Обмежено представлені підходи, які поєднують інституційні, організаційно-економічні та аналітичні аспекти модернізації в єдину модель управління з чітко визначеними критеріями результативності. Недостатньо дослідженими є також ризики та обмеження реалізації модернізованих систем управління, пов'язані з інституційною інерцією, дефіцитом управлінських компетенцій і складністю вимірювання довгострокових стратегічних ефектів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування підходів до оцінювання ефективності стратегічної модернізації управління випереджуючим розвитком високотехнологічних підприємств у контексті цифрової трансформації.



Завдання дослідження:

- систематизувати критерії та показники оцінювання ефективності стратегічної модернізації управління з урахуванням стратегічного, організаційного та економічного вимірів;
- проаналізувати вплив стратегічної модернізації управління на результати діяльності високотехнологічних підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі;
- виявити ключові обмеження та ризики реалізації модернізованої системи управління і визначити умови підвищення її результативності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація змінює управлінську логіку високотехнологічних підприємств через перегляд базових принципів побудови організаційних структур, у межах яких відбувається поступовий перехід від жорстко фіксованих ієрархій до гібридних конфігурацій, де стратегічні, аналітичні та операційні функції розмежовуються не за формальними рівнями підпорядкування, а за роллю у циклі формування управлінського рішення, що призводить до перерозподілу повноважень, відповідальності та механізмів координації між підрозділами. Такі структурні зрушення набувають правового значення, оскільки впливають на корпоративну відповідальність, процедури внутрішнього контролю та порядок ухвалення рішень, які в міжнародній практиці регламентуються нормами корпоративного права, рекомендаціями Організації економічного співробітництва та розвитку щодо управління інноваційними підприємствами, а також положеннями актів Європейського Союзу у сфері цифрового управління [11, с. 112-113]. Структура управління за умов цифрової трансформації тяжіє до функціональної децентралізації, за якої окремі управлінські контури формуються навколо потоків даних, аналітичних центрів та стратегічних цілей, що знижує залежність системи від формального адміністрування та підвищує роль нормативно закріплених процедур координації.



Зміна управлінської логіки під впливом цифрової трансформації зумовлює формування нових вимог до стратегічної координації, оскільки традиційні інструменти адміністративного впливу не забезпечують узгодженості дій у середовищі високої швидкості комунікацій і розподілених центрів прийняття рішень. Стратегічна координація набуває характеру процесу постійного узгодження цілей, ресурсів і обмежень через єдині цифрові стандарти, правила доступу до даних та механізми відповідальності, що мають нормативне закріплення у корпоративних політиках і відповідають міжнародним вимогам комплаєнсу (табл. 1).

Таблиця 1

Інституційні механізми стратегічної модернізації управління

Інституційний механізм	Зміст механізму	Управлінський рівень	Очікуваний результат
Стратегічний комітет розвитку	Формалізація стратегічних рішень щодо інновацій	Рада директорів	Узгодженість довгострокових цілей
Політика технологічного розвитку	Нормативне закріплення пріоритетів модернізації	Корпоративний рівень	Зниження стратегічної невизначеності
Регламент управління ризиками	Систематизація підходів до ризиків інновацій	Топменеджмент	Контроль технологічних загроз
Кодекс цифрової відповідальності	Визначення меж управлінських дій у цифровому середовищі	Усі рівні	Правова визначеність
Система стратегічної звітності	Регулярна оцінка прогресу розвитку	Керівні органи	Прозорість управління
Механізми комплаєнсу	Забезпечення відповідності міжнародним нормам	Контрольні підрозділи	Зменшення регуляторних ризиків

Джерело: складено автором на основі [15]

Організаційний вимір модернізації передбачає перегляд функціонального розподілу завдань, формування міждисциплінарних управлінських контурів та зміну логіки бюджетування, за якої інвестиції у технологічний розвиток розглядаються не як витрати, а як інструмент забезпечення стратегічної конкурентоспроможності. Економічний вимір таких інструментів пов'язаний із



застосуванням механізмів довгострокового фінансового планування, сценарного аналізу та портфельного підходу до інноваційних проєктів, що дозволяє знизити залежність результатів розвитку від короткострокових коливань ринку. Організаційно-економічні інструменти забезпечують зв'язок між стратегічними намірами і практичними управлінськими діями, створюючи умови для стабільної реалізації випереджуючого розвитку [16].

Цифрові інструменти у цьому контурі забезпечують інтеграцію стратегічних, фінансових та операційних даних у єдину систему, що зменшує інформаційні розриви між рівнями управління і підвищує узгодженість рішень. Правове значення аналітичної підтримки полягає у тому, що результати цифрового аналізу дедалі частіше виступають підставою для управлінських рішень, що потребує чіткого нормативного закріплення процедур їх застосування та відповідальності за наслідки (табл. 2).

Таблиця 2

Організаційно-економічні та аналітичні інструменти випереджуючого розвитку

Інструмент	Функціональне призначення	Рівень застосування	Управлінський ефект
Стратегічне бюджетування	Узгодження ресурсів і цілей розвитку	Корпоративний	Фінансова стійкість
Портфель інновацій	Розподіл інвестицій між проєктами	Стратегічний	Зменшення ризиків
Сценарний аналіз	Оцінка альтернатив розвитку	Стратегічний	Підвищення гнучкості
Цифрові аналітичні панелі	Моніторинг ключових показників	Операційний	Оперативний контроль
Прогностичні моделі	Передбачення технологічних змін	Аналітичний	Випереджуюче реагування
Система управлінської звітності	Інтеграція даних для рішень	Усі рівні	Узгодженість управління

Джерело: складено автором на основі [5, 12]

Модель оновленої системи управління високотехнологічним підприємством формується як багаторівнева конструкція, у межах якої стратегічні, операційні та цифрові елементи поєднуються у єдину логіку



випереджуючого розвитку, що забезпечує не лише адаптацію до змін, а й формування власної траєкторії розвитку. Структурні елементи такої моделі охоплюють стратегічний рівень, відповідальний за формування довгострокових цілей і політик, операційний рівень, орієнтований на реалізацію цих цілей у поточній діяльності, та цифрово-аналітичний рівень, який забезпечує інформаційне та прогностичне підґрунтя управління. Кожен елемент моделі має чітко визначені функції та зони відповідальності, що знижує ризики дублювання управлінських дій і підвищує ефективність координації [8, с. 166].

Взаємозв'язок стратегічних, операційних та цифрових компонентів моделі визначається не ієрархічним підпорядкуванням, а логікою потоків рішень і даних, у межах якої цифровий контур забезпечує зворотний зв'язок між результатами діяльності та стратегічними орієнтирами. Така взаємодія дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення без порушення цілісності стратегії, що є принциповим для випереджуючого розвитку у високотехнологічних секторах. Правове забезпечення цієї взаємодії ґрунтується на внутрішніх регламентах, що визначають порядок обігу даних, прийняття рішень і відповідальності за їх реалізацію.

Оцінювання ефективності стратегічної модернізації управління ґрунтується на формуванні системи критеріїв і показників, які дають змогу фіксувати не лише безпосередні результати управлінських змін, а й їх здатність забезпечувати випереджуючий розвиток підприємства в умовах технологічної динаміки та інституційної невизначеності, при цьому така система має відповідати вимогам міжнародних стандартів корпоративного управління, стратегічного контролю та фінансової звітності. Критерії оцінювання у межах стратегічної модернізації доцільно формувати за багатовимірною логікою, яка поєднує стратегічний, організаційний, економічний та аналітичний виміри, оскільки фрагментарна оцінка не відображає реального впливу управлінських трансформацій на довгострокову результативність підприємства. Стратегічний вимір орієнтується на узгодженість управлінських рішень із довгостроковими



цілями розвитку, рівень інтеграції інновацій у корпоративну стратегію та здатність управлінської системи формувати випереджувальні сценарії дій, що у світовій практиці корелює з підходами balanced scorecard стратегічного типу, адаптованими до високотехнологічних секторів [14, с. 805]. Організаційний вимір зосереджується на гнучкості управлінської структури, швидкості координації між підрозділами та стабільності внутрішніх регламентів, які забезпечують відтворюваність управлінських процесів. Економічний вимір відображає фінансову віддачу від модернізації управління, зміну структури витрат і доходів, а також вплив управлінських інновацій на інвестиційну привабливість підприємства. Аналітичний вимір фіксує якість даних, обґрунтованість рішень та рівень інтеграції цифрових інструментів у процес оцінювання, що відповідає міжнародним підходам до evidence based management (табл. 3).

Таблиця 3

Критерії оцінювання ефективності стратегічної модернізації управління

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Основні показники	Управлінський рівень
Стратегічна узгодженість	Відповідність рішень цілям розвитку	Частка стратегічних проєктів, горизонт планування	Стратегічний
Організаційна гнучкість	Здатність до структурних змін	Тривалість узгодження рішень, кількість управлінських рівнів	Корпоративний
Економічна результативність	Фінансова віддача модернізації	ROI управлінських інновацій, динаміка витрат	Фінансовий
Інноваційна активність	Інтеграція нових рішень	Частка інноваційних процесів, темпи оновлення	Операційний
Аналітична обґрунтованість	Якість управлінських даних	Повнота даних, точність прогнозів	Аналітичний
Стійкість управління	Стабільність результатів	Варіація показників у часі	Усі рівні

Джерело: складено автором

Застосування наведених критеріїв у комплексі дозволяє сформувати цілісне уявлення про ефективність стратегічної модернізації управління, оскільки вони відображають як внутрішні процеси трансформації, так і зовнішні



результати діяльності підприємства. Вплив модернізації управління на результати діяльності підприємства проявляється через зміну параметрів конкурентоспроможності, продуктивності та інноваційної спроможності, які у високотехнологічних секторах визначаються не стільки масштабом ресурсів, скільки якістю управлінських рішень і швидкістю їх реалізації. Стратегічно модернізована система управління забезпечує підвищення адаптивності підприємства до технологічних зрушень, що відображається у скороченні циклів прийняття рішень, зростанні частки проєктів із довгостроковим ефектом та стабілізації фінансових результатів у середньостроковій перспективі. Зміна управлінської логіки впливає на результати діяльності через оптимізацію внутрішніх процесів, перерозподіл ресурсів на користь перспективних напрямів та зниження транзакційних витрат, пов'язаних із координацією і контролем [13, с. 51].

Фінансові результати підприємства в умовах стратегічної модернізації управління характеризуються зростанням ефективності капіталовкладень у розвиток, підвищенням прогнозованості грошових потоків та зниженням чутливості до короткострокових ринкових коливань, що підтверджується практикою високотехнологічних компаній, які застосовують довгострокові інвестиційні моделі, засновані на стратегічному управлінні інноваціями. Операційні результати проявляються у підвищенні продуктивності праці, скороченні часу впровадження нових продуктів і процесів та зростанні якості управлінських рішень, прийнятих на основі аналітичних даних. Стратегічні результати полягають у зміцненні ринкових позицій, формуванні стійких конкурентних переваг і здатності підприємства ініціювати зміни у власному галузевому середовищі, що є характерною ознакою випереджуючого розвитку.

Для практичної оцінки впливу стратегічної модернізації управління доцільно застосовувати порівняльний аналіз показників до і після впровадження управлінських змін, а також бенчмаркінг із підприємствами аналогічного профілю, що відповідає підходам міжнародних стандартів управлінського обліку



та стратегічного контролю. Такий підхід дозволяє відокремити ефект модернізації від впливу зовнішніх факторів і сформувані обґрунтовані висновки щодо результативності управлінських інновацій (табл. 4).

Таблиця 4

Вплив стратегічної модернізації управління на результати діяльності підприємства

Напрямок впливу	Характер змін	Показники оцінювання	Довгостроковий ефект
Фінансові результати	Стабілізація доходів	Динаміка ЕБІТДА, рентабельність	Фінансова стійкість
Інноваційна діяльність	Прискорення оновлення	Частка нових продуктів	Технологічне лідерство
Операційна ефективність	Оптимізація процесів	Тривалість циклів, продуктивність	Зниження витрат
Ринкові позиції	Посилення конкурентоспроможності	Частка ринку, експорт	Розширення присутності
Управлінська якість	Підвищення обґрунтованості рішень	Частота коригувань стратегії	Стратегічна стійкість
Інвестиційна привабливість	Зростання довіри інвесторів	Обсяг інвестицій	Довгостроковий розвиток

Джерело: складено автором

Поряд із позитивними ефектами стратегічна модернізація управління супроводжується низкою обмежень і ризиків, які мають бути враховані у процесі оцінювання її ефективності, оскільки ігнорування таких чинників призводить до викривлених управлінських висновків і зниження практичної цінності модернізації. До ключових обмежень належить складність кількісного вимірювання стратегічних результатів, зумовлена їх відстроченим характером і залежністю від зовнішнього середовища, що потребує поєднання кількісних і якісних методів оцінювання [2]. Ризики реалізації модернізованої системи управління пов'язані з надмірною залежністю від аналітичних моделей, які базуються на неповних або нестабільних даних, а також із можливими інституційними бар'єрами, що стримують впровадження нових управлінських практик у межах усталених організаційних культур.



Таким чином оцінювання ефективності стратегічної модернізації управління має здійснюватися як безперервний аналітичний процес, спрямований на виявлення реального впливу управлінських трансформацій на результати діяльності підприємства з урахуванням обмежень і ризиків, при цьому саме системність, багатовимірність і практична орієнтація оцінювання визначають його здатність підтримувати випереджуючий розвиток високотехнологічних підприємств у довгостроковій перспективі.

Висновки. Дослідження підтвердило, що стратегічна модернізація управління випереджуючим розвитком високотехнологічних підприємств формує системний ефект лише за умови інтеграції інституційних, організаційно-економічних та аналітичних механізмів у єдину управлінську логіку, де стратегічні цілі узгоджуються з ресурсами, цифровими інструментами та регламентами прийняття рішень.

Встановлено, що ефективність модернізованої системи управління доцільно оцінювати за багатовимірною моделлю, яка поєднує стратегічну узгодженість, економічну результативність, організаційну гнучкість та аналітичну обґрунтованість, оскільки ізольовані фінансові або операційні показники не відображають вплив управлінських змін на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Доведено, що впровадження стратегічної модернізації управління супроводжується інституційними, кадровими та аналітичними ризиками, подолання яких потребує нормативної визначеності управлінських процедур, розвитку управлінських компетенцій і поетапного впровадження цифрових рішень, орієнтованих на підтримку випереджуючого розвитку у динамічному технологічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В., Коваленко Н. В., Андрієнко М. М. Стратегічне управління вартістю підприємства в умовах інноваційного розвитку.



Підприємництво та економіка підприємства. 2024. № 1. С. 130–136. DOI: 10.33271/ebdut/80.130.

2. Балашова О. В. Розробка організаційно-економічного механізму управління стійким розвитком сучасного виробничого підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15236563>

3. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2024. № 33(61). С. 41–46. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46).

4. Колесніченко А. С., Купригін М. О. Інвестиційна політика промислового підприємства: теоретичні аспекти та особливості формування в кризових умовах. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 240–247. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-240-247>

5. Македон В.В. Міжнародні стратегічні альянси компаній: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2010. 304 с.

6. Сак Т. В., Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4 (26). С. 37–44. <https://doi.org/10.15276/EJ.04.2023.5>.

7. Сахацький М. П., Запша Г. М., Бишовець О. М. Роль і функції маркетингу в управлінні інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства в умовах системної кризи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С. 484–491. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-96>

8. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти: колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Мазур, д.е.н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с.



9. Череп О. Г., Веремеєнко О. О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1(277). С. 320–325. DOI: 10.32752/1993-6788/2024-1-277-320-325.
10. Чернишова О.О., Домашенко С.В., Домашенко Д.Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та покращення ефективності роботи організації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Том 35(74). № 2. С. 196-204. <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.2/27>.
11. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій: монографія. Київ: Uninvest PrePress, 2022. 212 с.
12. Kontuš E., Soric K., Šarlija N. Capital structure optimization: a model of optimal capital structure from the aspect of capital cost and corporate value. *Economic Research*. 2022. Vol. 36. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2147565>
13. Makedon V., Korneyev M. Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*. 2014. No 11(1). pp. 44-55. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5607/imfi_en_2014_01_Makedon.pdf (дата звернення: 20.12.2025)
14. Makedon V., Budko O., Salyga K., Myachin V., Fisunen N. Improving strategic planning and ensuring the development of enterprises based on relational strategies. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2024. Vol. 15. no. 4. P. 798-811. [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4\(32\).02](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.4(32).02)
15. Teece D. Wider-aperture lens for global strategic management: The MNE in a bifurcated global economy. *Global Strategy Journal*. 2022. №12(3). P. 488-519.
16. Vayas-Ortega G., Soguero-Ruiz C., Rojo-Álvarez J.-L., Gimeno-Blanes F.-J. On the Differential Analysis of Enterprise Valuation Methods as a Guideline for Unlisted Companies Assessment (I): Empowering Discounted Cash Flow Valuation. *Applied Sciences*. 2022. Vol. 10, No 17. Article 5856.