



International periodic scientific journal

ONLINE

www.sworldjournal.com

D.A.Tsenov Academy of Economics - Svishtov (Bulgaria)

Indexed in
INDEXCOPERNICUS
(ICV: 73)
GOOGLESCHOLAR

SWorld Journal

Issue №36

Part 4

March 2026

Published by:

SWorld & D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria

Editor: Shibaev Alexander Grigoryevich, *Doctor of Technical Sciences, Professor, Academician*
Scientific Secretary: Kuprienko Sergiy, *PhD in Technical Sciences*

Editorial board: More than 400 doctors of science. Full list on page:
<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/about/editorialTeam>

Expert-Peer Review Board of the journal: Full list on page:
<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/expertteam>

The International Scientific Periodical Journal "SWorldJournal" has gained considerable recognition among domestic and foreign researchers and scholars. Today, the journal publishes authors from different countries.

Journal Established in 2018. Periodicity of publication: 6 times a year

The journal activity is driven by the following objectives:

- Broadcasting young researchers and scholars outcomes to wide scientific audience
- Fostering knowledge exchange in scientific community
- Promotion of the unification in scientific approach
- Creation of basis for innovation and new scientific approaches as well as discoveries in unknown domains

The journal purposefully acquaints the reader with the original research of authors in various fields of science, the best examples of scientific journalism.

Publications of the journal are intended for a wide readership - all those who love science. The materials published in the journal reflect current problems and affect the interests of the entire public.

Each article in the journal includes general information in English.

The journal is registered in the INDEXCOPERNICUS, GoogleScholar.

DOI: 10.30888/2663-5712.2026-36-04

Published by:
SWorld &
D.A. Tsenov Academy of Economics
Svishtov, Bulgaria
e-mail: editor@sworldjournal.com

Copyright
© Authors, scientific texts 2026



УДК 330.341.1:005.21

TRANSFORMATION OF STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT IN EUROPE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CRISES AND DIGITAL TRANSFORMATION

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Chepeliuk M. / Чепелюк М.І.

d.e.s., prof. / д.е.н., доц.

ORCID: 0000-0002-1949-4747

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Nauki ave. 9-A, Ukraine
Харківський національний економічний університеті м. С.Кузнеця, Харківа, пр.Науки 9А

Анотація. Сучасне бізнес-середовище дедалі більше визначається впливом формажорних обставин, серед яких геополітичні конфлікти, пандемії, глобальні економічні потрясіння та стрімка цифрова трансформація. Такі процеси суттєво змінюють умови функціонування підприємств у Європі та особливо в країнах із трансформаційною економікою. У статті досліджується трансформація стратегічних підходів до управління бізнесом у контексті зростаючої невизначеності та системних криз. Метою дослідження є аналіз еволюції управлінських інструментів та стратегічних практик підприємств у період глобальних криз, а також визначення факторів, що формують організаційну стійкість і довгострокову конкурентоспроможність. Методологічною основою дослідження є системний аналіз, порівняльний бенчмаркінг та інтеграція аналітичних матеріалів міжнародних консалтингових компаній і статистичних джерел. Результати дослідження демонструють фундаментальний перехід від традиційних управлінських моделей до цифрових і даних-орієнтованих систем управління. Виявлено зростання ролі цифрової трансформації, адаптивного лідерства та гнучких організаційних структур у забезпеченні стійкості бізнесу. Водночас визначено ключові бар'єри трансформації, серед яких організаційний опір змінам, дефіцит управлінських компетенцій, ризики кібербезпеки та нестабільність ринкового середовища. Отримані результати поглиблюють розуміння процесів трансформації бізнесу в умовах криз і можуть бути використані для формування ефективних стратегій управління підприємствами у нестабільному економічному середовищі.

Ключові слова: стратегічне управління, трансформація бізнесу, цифровізація, стійкість бізнесу, глобальні виклики.

Вступ.

Сучасна світова економіка перебуває у стані глибоких структурних змін, спричинених поєднанням геополітичної нестабільності, технологічної трансформації та економічних потрясінь. Протягом останнього десятиліття підприємства у різних країнах світу зіткнулися з низкою масштабних викликів, серед яких пандемія COVID-19, енергетичні кризи, порушення глобальних ланцюгів постачання та загострення міжнародних конфліктів. Ці фактори



суттєво підвищили рівень невизначеності у бізнес-середовищі та змусили підприємства переглянути традиційні підходи до управління.

У таких умовах особливого значення набуває концепція організаційної стійкості, яка передбачає здатність підприємств адаптуватися до змін, ефективно реагувати на зовнішні загрози та забезпечувати довгострокову стабільність розвитку. Сучасні компанії змушені не лише реагувати на кризові явища, а й формувати стратегічні механізми, що дозволяють передбачати ризики та оперативно трансформувати бізнес-моделі відповідно до нових умов.

Для українського бізнесу глобальні виклики доповнюються специфічними факторами воєнної економіки. Повномасштабна війна призвела до руйнування інфраструктури, порушення виробничих процесів і масштабних змін у структурі економіки. Значна кількість підприємств була змушена релокувати виробництво або повністю трансформувати свою діяльність. За оцінками міжнародних досліджень, близько чверті українських підприємств зазнали вимушеної релокації, а загальні економічні втрати малого та середнього бізнесу оцінюються у десятки мільярдів доларів.

Водночас ці виклики стимулюють прискорену модернізацію управлінських практик і впровадження інноваційних рішень. Цифровізація бізнесу, розвиток міжнародного співробітництва та інтеграція у європейський економічний простір створюють нові можливості для структурної трансформації підприємств. Попри значну кількість досліджень, присвячених кризовому управлінню та цифровій трансформації, питання системної еволюції управлінських інструментів у контексті форс-мажорних обставин залишається недостатньо дослідженим. Особливо це стосується аналізу трансформації стратегічного управління у країнах, економіка яких зазнає одночасного впливу глобальних і локальних криз.

Метою даного дослідження є аналіз трансформації стратегічного управління підприємствами в Європі та Україні в умовах глобальних криз і форс-мажорних обставин, а також визначення ключових факторів, що впливають на формування організаційної стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.



Матеріали та методи. Методологічною основою дослідження є сучасні концепції стратегічного менеджменту та теорії організаційної трансформації. Класичні теоретичні підходи до стратегічного управління, сформовані у працях І. Ансоффа та М. Портера, створили фундамент для подальшого розвитку сучасних моделей управління підприємствами.

У дослідженні використано комплексний методологічний підхід, що поєднує системний аналіз, порівняльний метод та стратегічний бенчмаркінг. Системний підхід дозволив розглядати трансформацію бізнесу як складний багаторівневий процес, що охоплює взаємодію технологічних інновацій, організаційних структур і зовнішнього економічного середовища.

Порівняльний аналіз застосовано для дослідження глобальних тенденцій розвитку управлінських інструментів та їх адаптації у різних економічних системах. Значну частину емпіричної бази дослідження становлять аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній, зокрема McKinsey, Bain & Company, Deloitte, KPMG та PwC, які регулярно проводять масштабні дослідження управлінських практик.

Додаткові статистичні дані були отримані з міжнародних економічних досліджень та офіційних джерел економічної статистики. Поєднання різних джерел інформації дозволило сформуванню комплексного уявлення про трансформаційні процеси у сфері управління бізнесом.

Дослідження проводилося у декілька етапів. На першому етапі здійснено теоретичний аналіз наукових джерел та визначено концептуальні підходи до дослідження трансформації управління. На другому етапі проведено аналіз еволюції управлінських інструментів у період з 1993 до 2025 року. На завершальному етапі узагальнено результати дослідження та сформульовано рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління підприємствами в умовах високої невизначеності.

Для узагальнення взаємозв'язків між глобальними кризами, трансформацією управлінських інструментів та формуванням організаційної стійкості підприємств у дослідженні запропоновано концептуальну модель



трансформації управління бізнесом (рис. 1). Вона відображає вплив зовнішніх кризових факторів на розвиток управлінських інструментів та формування стратегічної адаптивності підприємств.

Концептуальна модель дослідження відображає взаємозв'язок між глобальними кризами, трансформацією управлінських інструментів та формуванням організаційної стійкості підприємств. Форс-мажорні обставини формують нові умови функціонування бізнесу, що стимулює розвиток технологічних, управлінських та стратегічних інструментів. Їх інтеграція сприяє підвищенню адаптивності організацій та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств. У таких умовах традиційні моделі управління поступово втрачають ефективність, що стимулює підприємства до перегляду управлінських підходів і пошуку нових інструментів адаптації.

У запропонованій моделі глобальні кризові фактори розглядаються як ключові драйвери трансформації бізнес-середовища. Вони впливають на зовнішні умови функціонування підприємств, зокрема на структуру ринків, логістичні ланцюги, інвестиційні потоки та регуляторні вимоги. У відповідь на ці виклики підприємства змушені модернізувати свої системи управління, що проявляється у впровадженні нових технологічних, управлінських та стратегічних інструментів.

Технологічні інструменти охоплюють цифрову трансформацію бізнес-процесів, використання аналітичних платформ, технологій штучного інтелекту та систем обробки великих даних, які дозволяють підвищити точність управлінських рішень і ефективність операційної діяльності. Управлінські інструменти пов'язані з впровадженням гнучких моделей управління, оптимізацією організаційних структур та розвитком систем управління якістю і продуктивністю. Стратегічні інструменти спрямовані на формування довгострокових конкурентних переваг, розвиток стратегічного планування, управління стейкхолдерами та інтеграцію принципів сталого розвитку у корпоративну діяльність.

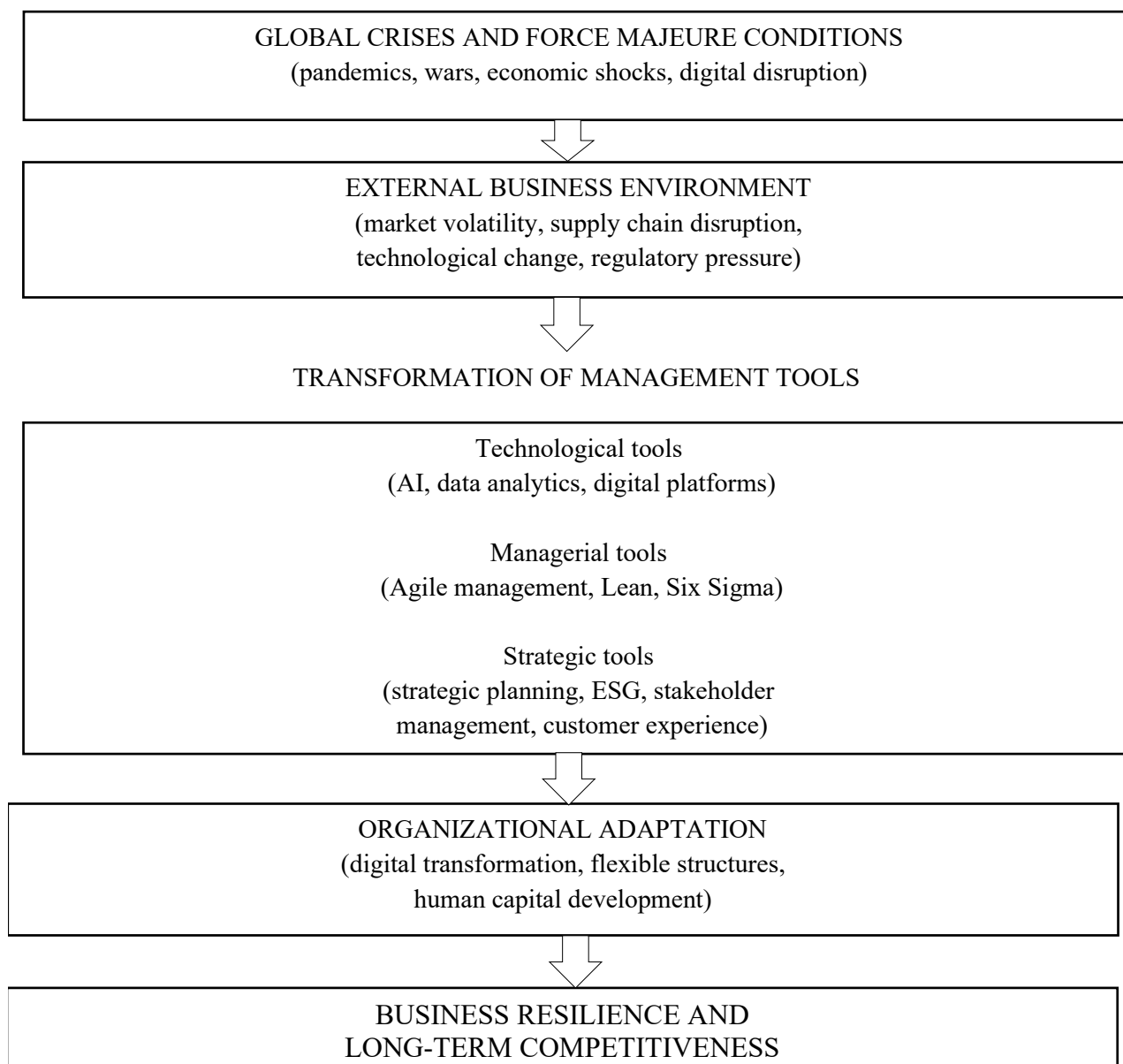


Рисунок 1 - Концептуальні основи трансформації управління бізнесом в умовах глобальної кризи.

Інтеграція цих інструментів формує основу організаційної адаптації підприємств до кризових умов. Вона передбачає розвиток гнучких організаційних структур, підвищення рівня цифрової зрілості компаній, а також активний розвиток людського капіталу та інноваційної культури. Саме ці фактори забезпечують здатність підприємств ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність функціонування в умовах невизначеності.

У кінцевому підсумку запропонована концептуальна модель демонструє,



що трансформація управлінських інструментів є ключовим механізмом формування організаційної стійкості підприємств. Ефективне поєднання технологічних інновацій, стратегічної гнучкості та розвитку людського капіталу створює передумови для підвищення конкурентоспроможності бізнесу та забезпечення його довгострокового сталого розвитку в умовах глобальних криз.

Результати та обговорення. Аналіз сучасних трансформацій бізнесу свідчить про те, що глобальні кризи перестали бути поодинокими явищами та фактично перетворилися на постійну характеристику економічного середовища. У таких умовах підприємства змушені функціонувати в умовах тривалої нестабільності, що потребує формування нових моделей управління, орієнтованих на адаптивність і стратегічну гнучкість.

Однією з ключових тенденцій сучасного розвитку бізнесу є стрімке поширення цифрових технологій. Цифровізація суттєво змінила механізми організації бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами та аналізу ринкової інформації. Сучасні аналітичні системи, технології штучного інтелекту та цифрові платформи дозволяють підприємствам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Еволюція управлінських інструментів відображає загальні структурні зміни у світовій економіці. У 1990-х роках управлінські практики були переважно орієнтовані на формування організаційних структур та підвищення ефективності виробничих процесів. У цей період домінували такі інструменти, як формування місії та бачення організації, системи управління якістю та бенчмаркінг. На початку XXI століття управлінські пріоритети поступово змістилися у напрямі стратегічного позиціонування та пошуку конкурентних переваг. Стратегічне планування, управління взаємовідносинами з клієнтами та оптимізація бізнес-процесів стали ключовими елементами корпоративних стратегій. Еволюцію ключових управлінських інструментів представлено у таблиці 1.

Представлена таблиця демонструє поступову трансформацію управлінських інструментів протягом останніх трьох десятиліть. Якщо у 1990-х роках домінували інструменти, орієнтовані на оптимізацію внутрішніх процесів,



то у сучасних умовах ключову роль відіграють цифрові технології, аналітичні системи та інструменти стратегічної адаптації. Ця еволюція відображає загальні зміни у глобальній економіці та посилення ролі технологічних інновацій у формуванні конкурентних переваг підприємств.

Таблиця 1. Еволюція інструментів управління бізнесом (1993–2025)

Період	Домінуючі управлінські інструменти	Основні характеристики етапу	Управлінська парадигма
1993	Mission & Vision Statements, Total Quality Management, Benchmarking, Customer Satisfaction	Формування базових організаційних структур, орієнтація на якість та ефективність процесів	Процесно-орієнтоване управління
2000	Strategic Planning, Outsourcing, Benchmarking, Customer Relationship Management	Зростання ролі стратегічного планування та конкурентних стратегій	Стратегічно орієнтоване управління
2010–2014	CRM, Employee Engagement, Balanced Scorecard, Supply Chain Management	Посилення клієнтоорієнтованості та управління людським капіталом	Клієнтоцентрична модель управління
2017	Advanced Analytics, Strategic Planning, CRM, Digital Platforms	Активна цифровізація бізнесу та використання аналітики даних	Дані-орієнтоване управління
2023	Digital Transformation, Agile Management, AI tools, ESG strategies	Інтеграція цифрових технологій та гнучких управлінських моделей	Адаптивне управління
2026 (прогноз)	Artificial Intelligence, Predictive Analytics, ESG integration, Digital ecosystems	Повна інтеграція цифрових систем управління та сталого розвитку	Інтелектуальне управління



Подальший розвиток цифрових технологій призвів до формування нової парадигми управління, що базується на використанні великих масивів даних та аналітичних інструментів. Сучасні підприємства активно впроваджують системи прогнозування попиту, аналітичні платформи та інструменти цифрової трансформації. Однак технологічні інновації самі по собі не гарантують успішної трансформації бізнесу. Важливу роль відіграють організаційні фактори, зокрема рівень розвитку людського капіталу та готовність персоналу до змін. Багато підприємств стикаються з організаційним опором під час впровадження нових управлінських систем, що може значно уповільнювати процес трансформації.

Зростання ролі цифрових технологій також призводить до підвищення попиту на фахівців із цифровими компетенціями. Компанії змушені інвестувати значні ресурси у навчання персоналу та розвиток нових управлінських навичок. У цьому контексті людський капітал стає ключовим фактором ефективності цифрової трансформації.

Для українського бізнесу процеси трансформації мають особливе значення у зв'язку з поєднанням глобальних економічних викликів та умов воєнної економіки. Багато підприємств змушені адаптуватися до нових логістичних маршрутів, перебудовувати виробничі процеси та шукати нові ринки збуту. Водночас ці процеси сприяють прискореній модернізації управлінських практик. Українські компанії активно впроваджують цифрові інструменти, розвивають міжнародне партнерство та інтегруються у європейський економічний простір.

Окремої уваги заслуговує зростання ролі принципів сталого розвитку у корпоративному управлінні. Європейські стандарти ESG поступово стають важливим елементом стратегічного управління підприємствами, оскільки вони підвищують інвестиційну привабливість компаній та сприяють формуванню довгострокової вартості бізнесу. Отримані результати свідчать, що успішна трансформація підприємств у сучасних умовах потребує комплексного поєднання технологічних інновацій, стратегічної гнучкості та розвитку людського капіталу.



Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що глобальні кризи та форс-мажорні обставини суттєво змінюють парадигму управління бізнесом у Європі. Еволюція управлінських інструментів демонструє поступовий перехід від традиційних моделей стратегічного планування до цифрових та адаптивних систем управління.

Цифрова трансформація стає ключовим фактором підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Водночас успіх трансформації значною мірою залежить від людського капіталу, організаційної культури та здатності підприємств адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. Для українського бізнесу поєднання глобальних криз та воєнних умов створює як значні виклики, так і унікальні можливості для модернізації економіки. Інтеграція у європейський економічний простір вимагає впровадження сучасних стандартів корпоративного управління, цифрових технологій та принципів сталого розвитку.

У перспективі конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежатиме від їх здатності поєднувати технологічні інновації, стратегічну адаптивність та ефективне управління людськими ресурсами.

Література:

1. Ansoff, H. I., 1965. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
2. Bain & Company, 2024. *Management Tools and Trends 2024: Global Executive Survey*. Boston: Bain & Company.
3. Chepeliuk, M., 2024. Strategic transformation of Ukrainian business under global challenges. *Strategic Management Journal*, 28(3), pp.45–62.
4. Dergachova, V. & Chukhray, N., 2023. ESG transformation of Ukrainian business models: Strategic perspectives and implementation challenges. *Journal of Cleaner Production*, 380, 134845.
5. Deloitte, 2024. *Ukrainian Business Outlook 2024–2025: Management Strategies in Uncertain Times*. London: Deloitte Global.



6. Goldman, E. & Patterson, R., 2024. AI revolution in strategic management: 2025 outlook. *Technology and Business Strategy*, 29(1), pp.45–62.
7. Kharazishvili, Y. & Kwilinski, A., 2023. Sustainable development strategies for Ukrainian business in conditions of global challenges. *Sustainability*, 15(4), 3341.
8. McKinsey & Company, 2024. *Rebuilding Ukrainian Business: Strategic Priorities for Management in Post-War Recovery*. New York: McKinsey Global Institute.
9. Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
10. World Bank Group, 2024. *Ukraine Business Resilience Report: Strategies for Recovery and Growth*. Washington DC: World Bank.

Abstract. The contemporary business environment is increasingly shaped by the impact of force majeure conditions, including geopolitical conflicts, pandemics, global economic shocks, and rapid digital transformation. These processes significantly alter the operating conditions of enterprises in Europe, particularly in countries with transitional economies. This paper examines the transformation of strategic business management approaches in the context of growing uncertainty and systemic crises. The aim of the study is to analyze the evolution of management tools and strategic practices of enterprises during periods of global crises, as well as to identify the key factors that determine organizational resilience and long-term competitiveness. The methodological framework of the research is based on system analysis, comparative benchmarking, and the integration of analytical insights from international consulting firms and statistical sources. The findings reveal a fundamental shift from traditional management models toward digital and data-driven management systems. The study highlights the increasing importance of digital transformation, adaptive leadership, and flexible organizational structures in ensuring business resilience. At the same time, key barriers to transformation are identified, including organizational resistance to change, lack of managerial competencies, cybersecurity risks, and market instability. The results contribute to a deeper understanding of business transformation processes under crisis conditions and can be applied to the development of effective strategic management approaches in a volatile economic environment.

Keywords: strategic management, business transformation, digitalization, business resilience, global challenges.

Статтю надіслано: 17.03.2026 г.

© Чепелюк М.І.