

УДК 338.24:005.7:005.334
JEL: D81; H12; L21; M10; M15; O31
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-524-532>

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

©2026 ШИМАНОВСЬКИЙ А. З.

УДК 338.24:005.7:005.334
JEL: D81; H12; L21; M10; M15; O31

Шимановський А. З. Інтелектуалізація управління стратегічними змінами підприємства в умовах безпекових викликів: теоретичні засади та сучасні тенденції розвитку

У статті досліджено теоретичні засади інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємства в умовах зростання безпекових викликів та прискорення процесів цифрової трансформації економіки. Встановлено, що сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін, воєнними, економічними, технологічними та інформаційними ризиками, що потребує перегляду традиційних підходів до стратегічного управління. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до стратегічного менеджменту, управління змінами та інтелектуалізації управлінської діяльності. Визначено, що інтелектуалізація виступає новим етапом розвитку систем управління підприємствами та передбачає інтеграцію знань, аналітичних інструментів, цифрових технологій і систем штучного інтелекту у процес прийняття стратегічних рішень. Обґрунтовано роль інтелектуалізації як чинника підвищення адаптивності підприємства до безпекових викликів та забезпечення його стійкості. Уточнено зміст поняття «інтелектуалізація управління стратегічними змінами підприємства», яке запропоновано розглядати як процес інтеграції інтелектуальних технологій, управлінських знань та аналітичних інструментів у систему планування, реалізації та контролю стратегічних змін з метою забезпечення довгострокового розвитку та стійкості підприємства. Визначено сучасні тенденції розвитку інтелектуалізації управління, серед яких особливого значення набувають штучний інтелект, Big Data, Business Intelligence, прогностична аналітика та цифрові двійники. Обґрунтовано доцільність подальших досліджень у напрямі розроблення методичних підходів до оцінювання рівня інтелектуалізації управління стратегічними змінами та формування архітектури інтелектуалізованої системи стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: стратегічні зміни; інтелектуалізація управління; стратегічний менеджмент; безпекові виклики; штучний інтелект; цифрова трансформація; стійкість підприємства.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 17.

Шимановський Андрій Зиновійович – здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: lesorub.pol@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9105-1426>

UDC 338.24:005.7:005.334
JEL: D81; H12; L21; M10; M15; O31

Shymanovskiy A. Z. Intellectualization of Enterprise Strategic Change Management in the Context of Security Challenges: Theoretical Foundations and Current Development Trends

The article explores the theoretical foundations of making management of strategic changes in a company more intelligent amid growing security challenges and accelerating digital transformation of the economy. It is found that today's business environment is marked by high uncertainty, fast-changing conditions, and military, economic, technological, and informational risks, which calls for a rethink of traditional approaches to strategic management. The evolution of scientific approaches to strategic management, change management, and making management activities smarter is analyzed. The study shows that smart management is a new stage in the development of company management systems and involves integrating knowledge, analytical tools, digital technologies, and artificial intelligence systems into the decision-making process. The article substantiates the role of smart management in boosting a company's adaptability to security challenges and ensuring its resilience. The concept of «intellectualization of enterprise strategic change management» has been closer defined, which is proposed to be seen as a process of integrating intelligent technologies, management knowledge, and analytical tools into the system of planning, implementing, and controlling strategic changes to ensure the long-term development and resilience of an enterprise. Current trends in the development of management intellectualization have been identified, among which artificial intelligence, Big Data, Business Intelligence, predictive analytics, and digital twins are particularly important. The need for further research in developing methodological approaches to assessing the level of intellectualization in strategic change management and creating the architecture of an intellectualized strategic management system for the enterprise has been substantiated.

Keywords: strategic changes; management intellectualization; strategic management; security challenges; artificial intelligence; digital transformation; enterprise resilience.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 17.

Shymanovskiy Andrii Z. – Applicant, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: lesorub.pol@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9105-1426>

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням нестабільності зовнішнього середовища, прискоренням технологічних змін, зростанням конкуренції та появою нових безпекових викликів. Крім того, війсьні дії, кіберзагрози, логістичні обмеження, нестача людських ресурсів, інфляційні процеси та інші фактори суттєво впливають на діяльність підприємств, змушуючи їх переглядати традиційні підходи до управління та розвитку. За таких умов стратегічні зміни стають не окремими управлінськими заходами, а необхідною умовою забезпечення життєздатності підприємства. Разом із тим, успішність стратегічних змін значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти загрози та можливості, прогнозувати наслідки управлінських рішень і формувати ефективні сценарії розвитку, а традиційні механізми стратегічного управління, які базуються переважно на ретроспективному аналізі та управлінському досвіді, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах високої невизначеності.

Однією з ключових тенденцій розвитку сучасного менеджменту є інтелектуалізація управлінської діяльності, що передбачає активне використання цифрових технологій, штучного інтелекту, аналітичних платформ, систем підтримки прийняття рішень та інструментів прогнозової аналітики. Завдяки цьому підприємства отримують можливість не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й здійснювати випереджальне управління стратегічними трансформаціями.

Варто зазначити, що попри значну кількість досліджень у сфері стратегічного менеджменту, цифрової трансформації та штучного інтелекту, питання інтеграції інтелектуальних технологій у процес управління стратегічними змінами підприємства залишається недостатньо опрацьованим. Особливо актуальним це питання є для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнних ризиків та необхідності забезпечення довгострокової стійкості.

Саме тому виникла необхідність теоретичного осмислення процесів інтелектуалізації управління стратегічними змінами та визначення їх ролі в забезпеченні адаптивності та стійкості підприємств в умовах сучасних безпекових викликів, що і стало підставою для написання даної статті, метою якої є обґрунтування теоретичних засад інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємства в умовах безпекових викликів, визначення її сутності, ключових характеристик і сучасних тенденцій розвитку, а також формування концептуального підґрунтя для подальшого розроблення методичних і прикладних інструментів інтелекту-

лізованого управління стратегічними змінами підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади стратегічного управління та стратегічних змін сформовані у працях І. Ансоффа, Г. Мінцберга, П. Друкера та Дж. Коттера [1–4], які розглядали стратегічні зміни як необхідний механізм адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку. Особливого значення набули концепції управління змінами, що акцентують увагу на необхідності системного підходу до реалізації організаційних трансформацій [4].

Вагомий внесок у розвиток концепції інтелектуалізації управління здійснили І. Нонака, Х. Такеучі, П. Сенге, Т. Давенпорт, Л. Прусак [5–8], які обґрунтували роль знань, організаційного навчання та інтелектуального капіталу у формуванні конкурентних переваг підприємства. У межах даного підходу знання розглядаються як стратегічний ресурс, а процеси їх створення, накопичення та використання – як основа підвищення ефективності управлінських рішень.

Що стосується сучасного етапу розвитку менеджменту, то він характеризується активним упровадженням цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту у процеси прийняття управлінських рішень. Згідно зі Stanford AI Index Report 2024, технології штучного інтелекту дедалі частіше використовуються для підтримки стратегічного планування, прогнозування ризиків та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємств [9]. Аналогічні висновки містяться у працях Т. Давенпорт і Р. Міттал [10], які підкреслюють трансформаційний вплив AI на сучасні системи управління. Значну увагу питанням використання штучного інтелекту для забезпечення стратегічних переваг підприємств приділяють також інші сучасні зарубіжні дослідники [11–13].

В українській науковій літературі питання інтелектуалізації управління досліджуються у працях О. Карлової, Ю. Малишевського, О. Шкуренко, Т. Гринько та інших науковців [14–17], які розглядають інтелектуалізацію як закономірний етап розвитку цифрової економіки та менеджменту підприємств.

Разом із тим, незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених стратегічному менеджменту, управлінню змінами, цифровій трансформації та використанню технологій штучного інтелекту, питання інтелектуалізації управління

стратегічними змінами підприємства залишається недостатньо розробленим. Більшість наукових праць досліджують або процеси стратегічних змін, або цифровізацію та інтелектуалізацію управління окремо, але питанням, які стосуються формування цілісного теоретичного підходу до інтеграції інтелектуальних технологій у систему управління стратегічними змінами підприємства, особливо в умовах зростання безпекових викликів та необхідності забезпечення його стійкості, приділяється недостатньо уваги.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і сучасних тенденцій інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємства в умовах безпекових викликів, а також визначення напрямів підвищення адаптивності, стійкості та ефективності управлінських рішень у нестабільно-му середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасній теорії менеджменту стратегічні зміни розглядаються як один із ключових механізмів забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища., адже необхідність здійснення стратегічних змін обумовлена постійним впливом економічних, технологічних, соціальних, політичних і безпекових факторів, які формують нові умови функціонування бізнесу.

Теоретичне підґрунтя стратегічного управління було закладене у працях І. Ансоффа, який одним із перших обґрунтував необхідність стратегічного планування як інструменту адаптації підприємства до динамічного середовища. Подальший розвиток концепції стратегічного менеджменту пов'язаний із дослідженнями М. Портера, Г. Мінцберга та П. Друкера, які розглядали стратегію як комплексний механізм формування конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку організації.

На початкових етапах розвитку стратегічного менеджменту основна увага приділялася процесам планування та контролю реалізації стратегічних рішень, але поступове ускладнення зовнішнього середовища зумовило перехід від статичних моделей управління до концепцій стратегічної гнучкості, організаційного навчання та адаптивного управління.

Особливого розвитку набули дослідження у сфері управління змінами. Так, Дж. Коттер розглядав зміни як системний процес трансформації організації, успішність якого залежить від здатності керівництва сформулювати бачення майбутнього, забезпечити підтримку персоналу та створити умови

для реалізації нових підходів до діяльності підприємства. Водночас сучасні дослідження свідчать, що ефективність стратегічних змін дедалі більше залежить від швидкості обробки інформації та здатності організації використовувати нові знання для прийняття управлінських рішень.

Сучасний розвиток цифрових технологій зумовив появу нової управлінської парадигми, у межах якої стратегічні зміни розглядаються не лише як результат управлінських рішень, а як процес, що базується на використанні даних, знань та інтелектуальних технологій. У цих умовах формується новий напрям розвитку менеджменту – інтелектуалізація управління. Для узагальнення трансформації підходів до управління стратегічними змінами доцільно виділити основні етапи їх розвитку (табл. 1).

Проведений аналіз свідчить, що розвиток підходів до управління стратегічними змінами характеризується послідовним переходом від ресурсно орієнтованих і реактивних моделей до інтелектуалізованих систем управління, які базуються на використанні знань, аналітики та технологій штучного інтелекту та, на відміну від попередніх етапів розвитку менеджменту, інтелектуалізований підхід забезпечує не лише адаптацію підприємства до змін, а й формування його стійкості в умовах безпекових викликів.

Концепція *інтелектуалізації управління* сформувалася на перетині теорій управління знаннями, цифрової трансформації та розвитку інтелектуального капіталу. В її основі лежить розуміння того, що ключовим ресурсом сучасного підприємства стають не матеріальні активи, а інформація, знання та здатність організації ефективно використовувати їх у процесі прийняття рішень.

На відміну від цифровізації, яка передбачає переважно переведення бізнес-процесів у цифровий формат, інтелектуалізація спрямована на підвищення якості управління через використання аналітичних інструментів та інтелектуальних технологій. Тобто, цифровізація створює інформаційну основу, а інтелектуалізація забезпечує трансформацію отриманої інформації у знання та управлінські рішення.

В умовах безпекових викликів значення інтелектуалізації суттєво зростає, адже воєнні ризики, нестабільність ринків, кіберзагрози та порушення логістичних ланцюгів формують середовище, в якому підприємство повинно постійно аналізувати зовнішні сигнали та оперативно коригувати власну стратегію. За таких умов управлінські рішення повинні базуватися не лише на накопиченому досвіді, а й на використанні інструментів прогнозування, моделювання та сценарного аналізу.

Еволюція управління стратегічними змінами підприємства: від традиційних до інтелектуалізованих підходів

Етап розвитку	Управлінська парадигма	Домінуючий ресурс	Характер стратегічних змін	Характер прийняття рішень	Основні інструменти	Роль керівника	Ключовий результат
Класичний	Планування та контроль	Матеріальні ресурси	Періодичні зміни	Експертно-інтуїтивний	Стратегічне планування, бюджетування	Контролер	Стабільність
Поведінковий	Людино-центричне управління	Персонал	Організаційні зміни	Колективне прийняття рішень	Лідерство, мотивація, розвиток персоналу	Лідер змін	Залученість персоналу
Адаптивний	Гнучке управління	Інформація	Безперервна адаптація	Сценарне	Ризик-менеджмент, сценарне планування	Координатор	Гнучкість
Цифровий	Цифрова трансформація	Дані	Цифрові зміни	Data-driven	ERP, CRM, цифрові платформи	Менеджер цифрових трансформацій	Оперативність
Інтелектуалізований	Управління на основі знань та аналітики	Знання та інтелектуальний капітал	Безперервні стратегічні трансформації	Predictive & AI-driven	Big Data, AI, Business Intelligence, Predictive Analytics, Digital Twins	Архітектор стратегічних рішень	Стійкість і розвиток

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення положень стратегічного менеджменту, управління змінами, концепцій управління знаннями та сучасних підходів до інтелектуалізації управління [1–10].

Саме тому ми пропонуємо розглядати інтелектуалізацію управління стратегічними змінами як процес інтеграції інтелектуальних технологій, аналітичних інструментів, управлінських знань і цифрових систем підтримки прийняття рішень у процес планування, реалізації та контролю стратегічних змін з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Відповідно, ключовими складовими інтелектуалізації управління стратегічними змінами виступають: управління знаннями; аналітика даних; штучний інтелект; прогнозна аналітика; системи підтримки прийняття рішень; організаційне навчання; цифрові платформи управління.

Саме така сукупність зазначених елементів, на нашу думку, формує основу для переходу до нового типу стратегічного управління, орієнтованого на випереджальне реагування на зміни зовнішнього середовища. Враховуючи те, що сучасний етап розвитку підприємств характеризується суттєвим посиленням впливу безпекових викликів на результати господарської діяльності, а повномасштабна війна в Україні, кіберзагрози, нестабільність глобальних ланцюгів постачання, інфляційні процеси,

енергетичні ризики та дефіцит людських ресурсів формують нові умови функціонування бізнесу, підприємства змушені не лише адаптуватися до змін, а й постійно трансформувати власні бізнес-моделі, організаційні структури та управлінські підходи.

Крім того, варто враховувати, що особливістю сучасних безпекових викликів є їхня комплексність та взаємопов'язаність, і якщо раніше підприємства могли розглядати ризики окремо за напрямками діяльності, то нині одна подія може одночасно впливати на виробничі процеси, логістику, персонал, фінансові результати та репутацію підприємства. Саме тому виникає необхідність використання нових підходів до управління стратегічними змінами, які забезпечують швидке реагування на загрози та підвищують якість управлінських рішень.

Тому вважаємо, що саме інтелектуалізація управління дозволяє підприємствам перейти від реактивної до проактивної моделі управління, та замість реагування на вже існуючі проблеми керівництво отримує можливість завчасно виявляти потенційні ризики, оцінювати їхній вплив та формувати альтернативні сценарії

розвитку. У цьому контексті інтелектуалізація виконує низку важливих функцій: забезпечує своєчасний моніторинг змін зовнішнього середовища; підвищує якість стратегічного аналізу; сприяє формуванню альтернативних сценаріїв розвитку; забезпечує підтримку прийняття стратегічних рішень; підвищує адаптивність підприємства до зовнішніх викликів; сприяє забезпеченню організаційної стійкості.

Відповідно до цього нами розроблено концептуальну модель впливу інтелектуалізації на процес управління стратегічними змінами підприємства (рис. 1), яка демонструє, що інтелектуалізація виступає сполучною ланкою між процесами аналізу середовища та прийняттям стратегічних рішень, і саме через інтелектуальні інструменти забезпечується трансформація інформації у знання, необхідні для ефективного управління змінами.

У результаті підприємство отримує можливість не лише адаптуватися до змін, а й формувати власні конкурентні переваги в умовах високої невизначеності.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку менеджменту свідчить про активне впровадження інтелектуальних технологій у систему управління підприємствами. Так, згідно з даними Stanford AI Index Report 2024, штучний інтелект поступово переходить від інструменту автоматизації окремих процесів до одного з ключових чинників стратегічного розвитку організацій, а однією з найбільш важливих тенденцій є використання технологій штучного інтелекту для підтримки стратегічного планування та прогнозування. Крім того, сучасні алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати великі масиви інформації, виявляти закономірності та прогнозувати майбутні зміни з високим рівнем точності.

Другою важливою тенденцією виступає розвиток технологій *Big Data*, адже значні обсяги інформації, які генеруються підприємствами, клієнтами та зовнішнім середовищем, створюють нові можливості для стратегічного аналізу та прийняття управлінських рішень, а використання великих даних дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень та знизити рівень невизначеності.

Третім напрямом є поширення систем *Business Intelligence*, які забезпечують інтеграцію інформації з різних джерел і формування єдиного інформаційно-аналітичного простору підприємства та створюють основу для оперативного моніторингу ключових показників діяльності та підтримки стратегічного управління.

Особливого значення набуває прогнозна аналітика (*Predictive Analytics*), яка дозволяє оціню-

вати ймовірність виникнення певних подій і моделювати альтернативні сценарії розвитку підприємства та створює додаткові можливості для підвищення ефективності стратегічних змін та управління ризиками.

Перспективним напрямом розвитку інтелектуалізації є використання цифрових двійників (*Digital Twins*), які дозволяють моделювати діяльність підприємства у віртуальному середовищі та оцінювати наслідки різних управлінських рішень ще до їх практичного впровадження.

Для узагальнення основних напрямів розвитку інтелектуалізації управління стратегічними змінами доцільно виділити ключові компоненти сучасної інтелектуалізованої системи управління (табл. 2).

Представлені складові інтелектуалізації управління стратегічними змінами формують взаємопов'язану систему, ефективність якої визначається не окремими технологічними рішеннями, а рівнем їх інтеграції в процес стратегічного управління підприємством, і саме ступінь розвитку та взаємодії зазначених складових може виступати основою для оцінювання рівня інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємства, що становить перспективний напрям подальших досліджень.

Отже, можна зробити такі висновки:

- ✦ сучасний розвиток менеджменту характеризується переходом до інтелектуалізованих систем управління, які забезпечують більш високий рівень адаптивності підприємств до безпекових викликів та сприяють підвищенню ефективності стратегічних змін;
- ✦ сучасний етап розвитку менеджменту характеризується переходом від цифровізації окремих бізнес-процесів до комплексної інтелектуалізації систем управління підприємствами, а посилення безпекових викликів, зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища та прискорення темпів технологічних змін обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління стратегічними змінами та пошуку нових інструментів забезпечення стійкого розвитку підприємств;
- ✦ дослідження еволюції наукових підходів до стратегічного менеджменту та управління змінами дозволило встановити, що сучасна управлінська парадигма дедалі більше орієнтується на використання знань, аналітики та інтелектуальних технологій як основи прийняття стратегічних рішень. Визначено, що інтелектуалізація управління є законо-

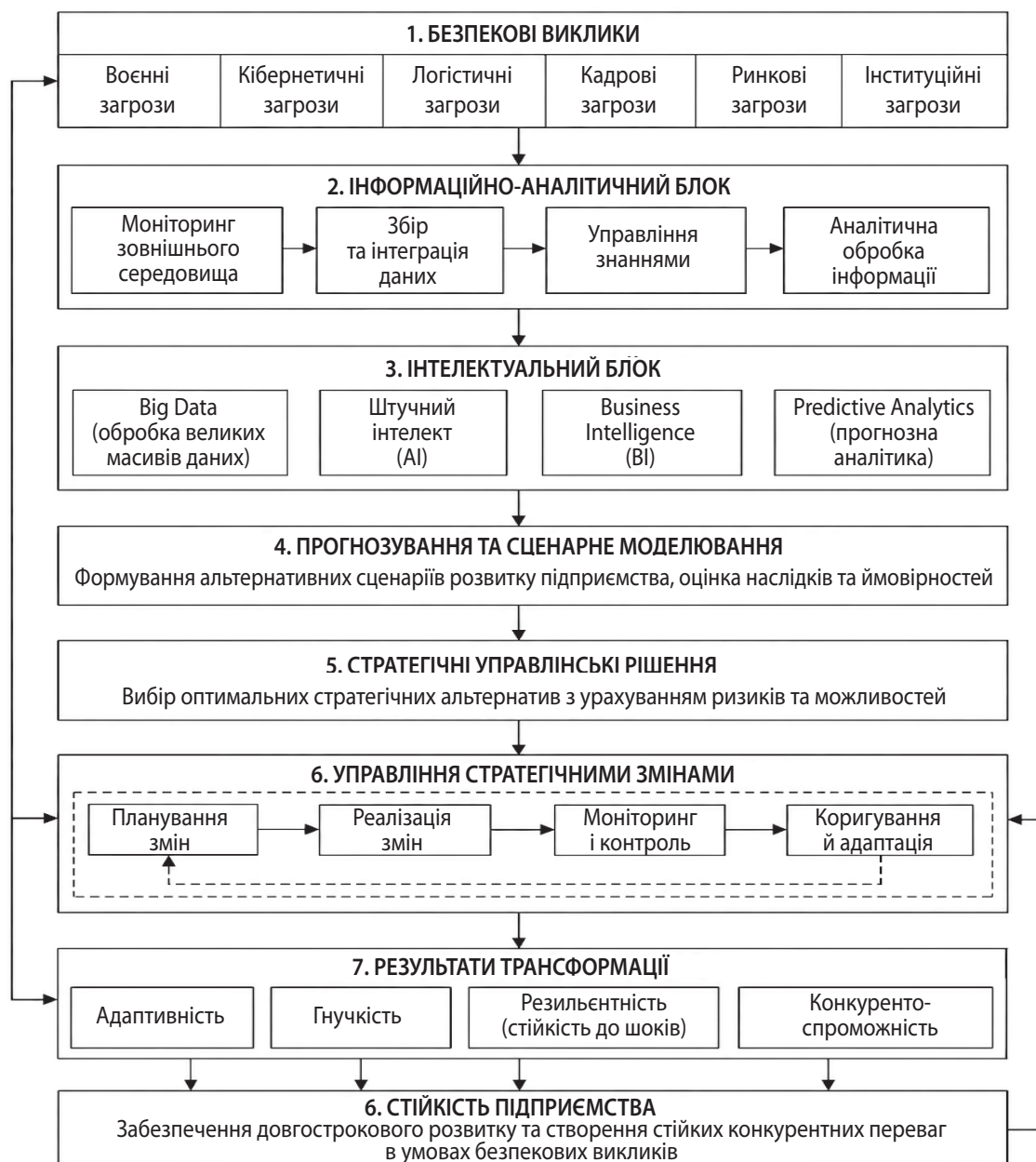


Рис. 1. Концептуальна модель інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємства в умовах безпекових викликів

Джерело: авторська розробка.

- мірним етапом розвитку менеджменту в умовах цифрової економіки та виступає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств;
- ✦ уточнено сутність поняття «інтелектуалізація управління стратегічними змінами підприємства», під якою запропоновано розуміти процес інтеграції інтелектуальних технологій, аналітичних інструментів, управлінських знань і цифрових систем підтримки прийняття рішень у систему планування, реалізації та контролю стратегічних змін з метою забезпечення довгострокового розвитку та стійкості підприємства;

- ✦ обґрунтовано, що інтелектуалізація управління стратегічними змінами забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління, створює можливості для своєчасного виявлення загроз і можливостей, підвищує якість стратегічного аналізу та сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень в умовах безпекових викликів;
- ✦ запропоновано концептуальну модель інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємства, яка відображає взаємозв'язок між процесами моніторингу зовнішнього середовища, аналітичного опрацювання інформації, прогнозування

Таблиця 2

Ключові компоненти інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємства

Складова інтелектуалізації	Функціональне призначення	Вплив на стратегічні зміни	Внесок у стійкість підприємства	Можливі індикатори оцінювання
Дані (Data)	Формування інформаційної бази	Підвищення обґрунтованості рішень	Зниження інформаційної невизначеності	Повнота, актуальність та доступність даних
Управління знаннями	Накопичення та поширення знань	Прискорення організаційного навчання	Збереження критичних компетенцій	Наявність баз знань, програм навчання
Big Data	Аналіз великих масивів інформації	Виявлення тенденцій та ризиків	Підвищення адаптивності	Частка рішень, прийнятих на основі аналітики
Business Intelligence	Аналітична підтримка управління	Моніторинг стратегічних показників	Оперативність реагування	Використання BI-систем і дашбордів
Predictive Analytics	Прогнозування сценаріїв розвитку	Оцінювання наслідків стратегічних рішень	Попередження кризових ситуацій	Наявність прогнозних моделей
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація аналізу та підтримка рішень	Оптимізація стратегічного вибору	Підвищення якості управлінських рішень	Рівень використання AI-рішень
Digital Twins	Моделювання альтернативних сценаріїв	Тестування стратегічних змін	Зниження ризиків трансформації	Використання цифрових моделей
Інтелектуальна система управління	Інтеграція аналітичних інструментів у єдину систему	Координація стратегічних змін	Формування довгострокової стійкості	Інтегральний рівень інтелектуальної зрілості

сценаріїв розвитку, формування стратегічних рішень та реалізації стратегічних змін. На відміну від традиційних підходів запропонована модель розглядає інтелектуалізацію як інтегруючий елемент системи стратегічного управління, що забезпечує підвищення адаптивності та стійкості підприємства;

- ✦ визначено основні тенденції розвитку інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємств, серед яких особливого значення набувають технології штучного інтелекту, Big Data, Business Intelligence, Predictive Analytics та Digital Twins, а їх використання сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління, зниженню рівня невизначеності та формуванню нових можливостей для розвитку підприємств в умовах динамічного середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих теоретичних положень як методологічної основи для подальшого розроблення систем інтелектуалізованого управління стратегічними змінами підприємств, а також формування механізмів

забезпечення їхньої стійкості в умовах сучасних безпекових викликів.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного підходу до оцінювання рівня інтелектуалізації управління стратегічними змінами підприємства, формуванням відповідної системи показників та побудовою архітектури інтелектуалізованої системи стратегічного управління. Саме ці напрями становитимуть основу подальших етапів дослідження та можуть бути використані при розробленні концепції інтелектуалізації управління стратегічними змінами як чинника забезпечення стійкості підприємства в умовах безпекових викликів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
2. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1994. 458 p.
3. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper Business, 2008. 576 p.

4. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. 210 p.
5. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press, 1995. 304 p.
6. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday, 2006. 464 p.
7. Davenport T. H., Prusak L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 224 p.
8. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 352 p.
9. Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. *AI Index Report 2024*. Stanford University, 2024. URL: <https://aiindex.stanford.edu/report/>
10. Davenport T. H., Mittal N. *All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence*. Boston : Harvard Business Review Press, 2023. 224 p.
11. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York : W. W. Norton & Company, 2016. 336 p.
12. Artificial Intelligence in Society. *OECD*. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/artificial-intelligence-in-society_eedfee77-en.html
13. Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum*. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
14. Карлова О., Малишевський Ю. Інтелектуалізація процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-11)
15. Шкуренко О. В., Кучерук Г. Ю., Карлова О. А., Малишевський Ю. Р. Інтелектуалізація як основа управління потенціалом підприємств в цифровому середовищі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 278–285. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-278-285>
16. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
17. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Т. 6. № 2. С. 196–209. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>
- Brynjolfsson E. & McAfee A. (2016). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
- Davenport T. H. & Mittal N. (2023). *All-in on AI: How Smart Companies Win Big with Artificial Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Davenport T. H. & Prusak L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker P. F. (2008). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Business.
- Hrynko T. V., Hvinashvili T. Z. & Kaliberda M. S. (2023). Стратегічне управління підприємством в умовах tsyvrovoi ekonomiky [Strategic enterprise management in the digital economy]. *Економіка та суспільство*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
- Karlova O. & Malyshevskiy Yu. (2024). Інтелектуалізація процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін [Intellectualization of enterprise management processes in the conditions of globalization changes]. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*, 19. [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-11)
- Kotter J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Melnyk O. H. & Ruda M.V. (2024). Стратегічні аспекти tsyvrovoi transformatsii pidpriemstv [Strategic aspects of digital transformation of enterprises]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2(6), 196–209. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196>
- Mintzberg H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- OECD. (2019). *Artificial Intelligence in Society*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/artificial-intelligence-in-society_eedfee77-en.html
- Senge P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shkurenko O. V., Kucheruk H. Yu., Karlova O. A. & Malyshevskiy Yu. R. (2024). Інтелектуалізація як основа управління потенціалом підприємств в tsyvrovomu seredovyshchi [Intellectualization as a basis for managing the potential of enterprises in the digital environment]. *Biznes Inform*, 10, 278–285. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-278-285>

REFERENCES

Ansoff H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence. (2024). *AI Index Report 2024*. Stanford University. <https://aiindex.stanford.edu/report/>
World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 05.06.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 18.06.2026
Оприлюднено / Published: 30.07.2026

UDC 65.01:659.44
JEL: D83; M14
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-532-544>

EXPLAINING MOTIVATIONS FOR CSR COMMUNICATION: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THEORETICAL FRAMEWORKS

©2026 NASHCHEKINA O. M., TYMOSHENKOV I. V.

UDC 65.01:659.44
JEL: D83; M14

Nashchekina O. M., Tymoshenko I. V. Explaining Motivations for CSR Communication: A Comparative Analysis of Theoretical Frameworks

Corporate social responsibility (CSR) communication has become an important component of contemporary corporate strategy, contributing to organizational transparency, reputation building, and the development of long-term relationships with stakeholders. The efficiency of CSR communication depends on the motivations underlying CSR disclosures. Understanding these motivations is important for the strategic management of CSR communication and for assessing the quality and credibility of corporate disclosures. The aim of this study is to provide a comparative analysis of theoretical frameworks explaining why organizations engage in CSR communication, to identify the primary motives underlying CSR disclosures as implied by these frameworks, and to examine the implications of different theories for CSR disclosure quality. The article classifies the motives underlying CSR communication into four broad categories: economic (strategic), social (relational), legitimacy-related, and institutional. On this basis, the article compares the explanations of CSR communication offered by signaling theory, voluntary disclosure theory, resource dependence theory, stakeholder theory, legitimacy theory, and institutional isomorphism. The analysis suggests that, although these theoretical frameworks overlap, each is primarily associated with one of the four broad categories of motives. The specific motives identified in the article include reducing information asymmetries and gaining a competitive advantage by signaling superior CSR performance, securing access to critical resources, building long-term relationships with stakeholder groups and securing their support, gaining social legitimacy, conforming to legal and professional expectations, and imitating widely accepted organizational practices. The article also compares the implications of different theoretical frameworks for CSR disclosure quality. The analysis suggests that different motives are associated with varying degrees of symbolic and substantive communication. Signaling theory, stakeholder theory, and resource dependence theory appear to be more closely associated with substantive communication, whereas legitimacy theory and institutional isomorphism provide useful perspectives for understanding symbolic forms of disclosure. Because organizational CSR communication is typically driven by multiple motives simultaneously, a comprehensive understanding of CSR communication requires combining several theoretical perspectives rather than relying on a single explanatory framework.

Keywords: CSR communication; CSR communication motives; signaling theory; resource dependence theory; legitimacy theory; stakeholder theory; institutional isomorphism; CSR disclosure quality.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 37.

Nashchekina Olga M. – PhD (Physics and Mathematics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: olga.nashchekina@khp.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2578-1109>

Tymoshenko Ihor V. – D. Sc. (Economics), Professor

E-mail: ivtimoshenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9241-9842>

УДК 65.01:659.44
JEL: D83; M14

Нащечкіна О. М., Тимошенко І. В. Мотиви КСВ-комунікації крізь призму різних теоретичних підходів: порівняльний аналіз

Комунікація у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) стала важливою складовою сучасної корпоративної стратегії, сприяючи підвищенню організаційної прозорості, формуванню репутації та розвитку довгострокових відносин зі стейкхолдерами. Ефективність КСВ-комунікації залежить від мотивів, що лежать в основі розкриття КСВ-інформації. Розуміння цих мотивів є важливим для стратегічного управління КСВ-комунікацією, а також для оцінювання якості та достовірності корпоративної звітності щодо КСВ. Метою цього дослідження є порівняльний аналіз теоретичних підходів, що пояснюють причини здійснення організаціями КСВ-комунікації, виявлення основних мотивів розкриття КСВ-інформації, які впливають із цих підходів, а також аналіз передбачень різних теорій щодо якості КСВ-звітності. У статті запропоновано класифікацію мотивів КСВ-комунікації, що включає чотири широкі категорії: економічні (стратегічні), соціальні (реляційні), пов'язані з легітимністю та інституційні. На цій основі здійснено порівняння теоретичних інтерпретацій КСВ-комунікації з позицій теорій сигналізування, добро-