

**Цюпак Василь Павлович**,  
науковий співробітник Інституту тваринництва  
Національної академії аграрних наук України

**Tsiupak Vasyly**, Research Fellow at the Livestock Farming  
Institute of the National Academy of Agrarian Sciences of  
Ukraine,  
<https://orcid.org/0009-0008-8427-8427>

## ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

### FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR CORPORATE VALUE MANAGEMENT

Цюпак В. П. Формування структури організаційно-економічного механізму управління вартістю підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 384 – 388.

Tsiupak V. Formation of the organizational and economic mechanism for corporate value management. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 3, pp. 384 – 388.

*Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці цілісної концепції формування організаційно-економічного механізму управління вартістю підприємства (ОЕМ УВ) в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів 2024–2026 років. У роботі доведено, що в сучасній парадигмі корпоративного управління категорія вартості (Value-Based Management, VBM) стає найбільш адекватним індикатором стратегічної ефективності, витісняючи традиційні показники прибутковості. Обґрунтовано, що для українських підприємств управління вартістю набуває статусу ключового інструменту забезпечення економічної резилієнтності та інвестиційної привабливості в процесах поствоєнного відновлення. Автором запропоновано дворівневу структуру ОЕМ УВ, що інтегрує організаційну підсистему («soft» чинники: культура, лідерство, структура) та економічну підсистему («hard» чинники: методи оцінки EVA, DCF, MDI-R, система KPI). Особливу увагу приділено впровадженню стейкхолдерського підходу через модель SRPR (Stakeholders-Resources-Processes-Results), яка дозволяє розглядати вартість як результат еквівалентного ресурсного обміну в мережі зацікавлених сторін. Встановлено, що задоволення інтересів персоналу та суспільства стає фундаментом для максимізації добробуту акціонерів у довгостроковій перспективі. У дослідженні цифровізація визначена як архітектурна основа механізму управління. На основі математичного моделювання доведено критичну залежність доданої вартості українських підприємств від рівня ІКТ-компетенцій менеджменту та розвитку електронної комерції. Виявлено, що цифрова архітектура ОЕМ УВ дозволяє в реальному часі відстежувати драйвери вартості та коригувати стратегічні траєкторії. Зроблено висновок, що успіх функціонування механізму прямо залежить від якості «цифрового лідерства» та здатності організації долати внутрішній опір змінам через формування адаптивної корпоративної культури.*

**Ключові слова:** управління вартістю (VBM), організаційно-економічний механізм, цифрова трансформація, модель SRPR, економічна додана вартість (EVA), стейкхолдери, резилієнтність, інтелектуальний капітал, цифрова архітектура.

*The article is devoted to the theoretical substantiation and development of a holistic concept for the formation of the organizational and economic mechanism of enterprise value management (OEM EVM) amid the digital transformation and military challenges of 2024–2026. The study proves that in the modern paradigm of corporate governance, the category of value (Value-Based Management, VBM) is becoming the most adequate indicator of strategic efficiency, displacing traditional profitability metrics. It is substantiated that for Ukrainian enterprises, value management has become a key instrument for ensuring economic resilience and investment attractiveness during post-war recovery. The author proposes a two-level structure for the OEM EVM, which integrates an organizational subsystem ("soft" factors: culture, leadership, structure) and an economic subsystem ("hard" factors: valuation methods such as EVA, DCF, MDI-R, and a system of KPIs). Attention is paid to the implementation of the stakeholder approach through the SRPR model (Stakeholders-Resources-Processes-Results), which allows viewing value as the result of an equivalent resource exchange within a network of interested parties. It is established that satisfying the interests of personnel and society becomes the foundation for maximizing shareholder wealth in the long term. In the study, digitalization is defined as the architectural basis of the management mechanism. Based on mathematical modeling, a critical dependence of the added value of Ukrainian enterprises on the level of management ICT competencies and on e-commerce development is proven. It is revealed that the digital architecture of the OEM EVM enables real-time tracking of value drivers and adjustment of strategic development trajectories. The study concludes that the success of the management mechanism depends directly on the quality of "digital leadership" and the organization's ability to overcome internal resistance to change by fostering an adaptive corporate culture.*

**Keywords:** value-based management (VBM), organizational and economic mechanism, digital transformation, SRPR model, economic added value (EVA), stakeholders, resilience, intellectual capital, digital architectonics.

## Вступ

На початку 2026 року парадигма корпоративного управління зазнає фундаментальних трансформацій, де традиційні індикатори прибутковості остаточно поступаються місцем інтегральній категорії вартості підприємства як найбільш адекватному відображенню стратегічної ефективності та ринкової позиції. Управління вартістю (Value-Based Management, VBM) перетворилося з теоретичної концепції фінансового менеджменту на комплексний інструментарій, що пронизує всі рівні організаційної ієрархії. Формування структури організаційно-економічного механізму управління вартістю стає критичним завданням для суб'єктів господарювання, які прагнуть забезпечити не лише виживання, а й сталий розвиток у середовищі високої волатильності, цифрової дескрипції та геополітичних викликів.

Сучасний організаційно-економічний механізм розглядається як динамічна система, що забезпечує гармонійну взаємодію принципів, функцій, факторів формування вартості та технологій її оцінки з урахуванням інтересів широкого кола зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Цей механізм інтегрує в себе цифрову архітектуру, що дозволяє в реальному часі відстежувати драйвери вартості та коригувати стратегічні траєкторії розвитку. Для українських підприємств, що функціонують у контексті воєнного стану та процесів поствоєнного відновлення, управління вартістю набуває особливого значення як інструмент забезпечення економічної резилієнтності та інвестиційної привабливості.

Структурна складність цього механізму зумовлена необхідністю поєднання жорстких фінансових алгоритмів оцінки з гнучкими організаційними структурами та адаптивною корпоративною культурою. Організаційний компонент механізму фокусується на розподілі повноважень, відповідальності та створенні стимулів для персоналу, тоді як економічний компонент забезпечує методичний апарат для розрахунку фундаментальної вартості та її компонентів за допомогою сучасних моделей, таких як EVA (Economic Value Added), DCF (Discounted Cash Flow) та методи реальних опціонів [1, 2]. Лише цілісне розуміння архітектури цього механізму дозволяє менеджменту

трансформувати стратегічні цілі у конкретні управлінські дії, що генерують додаткову цінність для власників та суспільства в цілому.

Проблема управління вартістю підприємства має глибоке коріння в класичних теоріях менеджменту та фінансів, проте її сучасна інтерпретація в контексті організаційно-економічного механізму сформувалася завдяки синтезу праць багатьох поколінь дослідників. Концептуальні засади стратегічного управління, які стали фундаментом для VBM, були закладені такими видатними вченими, як Пітер Друкер [3], Рассел Акофф [4] та Вільям Ньюман [5]. Зокрема, П. Друкер акцентував увагу на важливості цілепокладання та орієнтації на результат, що в контексті вартості трансформувалося у вимогу максимізації довгострокового добробуту акціонерів.

Розвиток формальних систем управління та інструментів стратегічного планування пов'язаний з іменами І. Ансоффа [6], А. Томпсона та А. Стрікланда [7], чий підходи дозволили діагностувати стан систем планування та створювати адаптивні моделі, здатні реагувати на розширення всесвіту управлінських проблем. У межах цих моделей вартість почала розглядатися як кінцевий результат ефективного позиціонування підприємства на ринку та оптимального використання внутрішніх компетенцій.

Сучасний етап розвитку теорії управління вартістю характеризується переходом від "капіталізму акціонерів" до "капіталізму стейкхолдерів", що було обґрунтовано у працях Клауса Шваба [8]. Ця зміна парадигми знайшла відображення в дослідженнях, присвячених інтеграції інтересів працівників, клієнтів, постачальників та місцевих громад у систему оцінки успішності бізнесу. Науковці [2] пропонують розглядати підприємство як систему SRPR (Stakeholders-Resources-Processes-Results), де кожен елемент мережі стейкхолдерів вступає у відносини ресурсного обміну, що визначає стан інтелектуального, соціального та фінансового капіталу.

Методологічні аспекти формування організаційно-економічних механізмів управління у воєнних та поствоєнних умовах активно досліджуються українськими вченими. Л. П. Лігоненко у своїх останніх працях [9] обґрунтовує необхідність нової цифрової архітектури стратегічного управління, де ключовими стають стратегічна гнучкість та аналітична валідація рішень. Питання цифрової трансформації як каталізатора зростання вартості висвітлюються у дослідженнях І. Каленюк та Л. Цимбал [10], які аналізують адаптивні можливості українського бізнесу та роль штучного інтелекту у забезпеченні стійкості.

Проблема оцінки вартості та вибору адекватного інструментарію залишається предметом дискусій у наукових колах. Порівняльний аналіз методів DCF та EVA, проведений Пружанським В. [11] та іншими дослідниками [12], вказує на переваги EVA у забезпеченні динамічної узгодженості інвестиційних рішень. Водночас, концепція MDI-R (Assets, Income, Intellectual Capital-Market) [13] пропонує синтетичний підхід до визначення "справедливої вартості", що особливо актуально в умовах цифровізації, коли нематеріальні активи стають домінуючими драйверами цінності. Важливість лідерства та організаційної культури як фундаменту успішної трансформації механізмів управління підкреслюється у звітах міжнародних аналітичних інституцій, таких як KPMG та McKinsey [14].

Незважаючи на значну кількість досліджень моделей EVA та DCF, залишається недостатньо вивченим механізм динамічної інтеграції стейкхолдерських інтересів (модель SRPR) у цифрову архітектуру управління вартістю в умовах воєнної економіки. Потребує деталізації питання оцінювання "цифрового гудвілу" та репутаційного капіталу як драйверів вартості для українських підприємств, що проходять стадію релокації або поствоєнного відновлення. Також бракує прикладних моделей, які б поєднували жорсткі фінансові KPI з м'якими факторами цифрового лідерства в єдиний організаційно-економічний механізм.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є розробка цілісної концепції та обґрунтування структури організаційно-економічного механізму управління вартістю підприємств, адаптованого до умов цифрової трансформації та специфічних викликів українського економічного середовища. Досягнення цієї мети передбачає систематизацію компонентів механізму, визначення ключових факторів впливу на ринкову вартість та розробку рекомендацій щодо інтеграції стейкхолдерського підходу в систему управлінських процесів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Організаційно-економічний механізм управління вартістю підприємства (ОЕМ УВ) є складною багаторівневою конструкцією, що забезпечує трансформацію стратегічних цілей у конкретні фінансові та операційні результати. На сучасному етапі (2025 р.) структура цього механізму повинна бути не статичною схемою, а адаптивною мережею взаємопов'язаних елементів, що реагують на зміни зовнішнього середовища. Основними складовими концепції побудови такого механізму є змістовне визначення сутності вартісно-орієнтованого управління, обґрунтування системи цілей, функцій та суб'єктно-об'єктної структури.

У структурі ОЕМ УВ доцільно виділяти дві взаємозалежні підсистеми:

1. Організаційна підсистема: охоплює організаційну структуру управління, регламенти взаємодії, систему комунікацій, корпоративну культуру та людський капітал. Вона відповідає за "soft" чинники формування вартості, такі як швидкість прийняття рішень, рівень інноваційної активності та залученість персоналу.

2. Економічна підсистема: включає методи оцінки вартості, систему KPI (ключових показників ефективності), механізми бюджетування, фінансового контролю та стимулювання. Вона базується на "hard" даних і забезпечує кількісне вимірювання створеної вартості.

Об'єктами управління в цій системі виступають не лише традиційні фінансові ресурси та виробничі потужності, а й такі специфічні фактори, як репутація (гудвіл), персонал, інтелектуальний капітал та інституційне середовище. Суб'єктами ж виступають менеджери різних рівнів, власники (акціонери) та інші стейкхолдери, чий дії безпосередньо впливають на динаміку вартості.

У 2024-2025 роках управління вартістю остаточно інтегрується зі стейкхолдерським підходом. Підприємство більше не розглядається як замкнута система, що працює виключно на інтереси власників. Концепція SRPR (Stakeholders-Resources-Processes-Results) пропонує логічну послідовність формування вартості через задоволення інтересів усіх учасників мережі.

Трансформація парадигми управління від вузькоспеціалізованого фінансового підходу до цілісної стейкхолдерської моделі обумовлює необхідність перегляду логіки формування вартості. В умовах 2025-2026 років підприємство розглядається як відкрита система, життєздатність якої залежить від ефективності ресурсного обміну з усіма зацікавленими сторонами. Застосування концептуальної моделі SRPR дозволяє структурувати цей процес, простежуючи шлях від задоволення інтересів стейкхолдерів та залучення відповідних видів капіталу до оптимізації

бізнес-процесів і досягнення фінальних результатів, виражених у зростанні фундаментальної вартості. Детальна характеристика кожного компонента системи та відповідні індикатори ефективності (KPI), що забезпечують прозорість управління в цифровій архітектоніці підприємства, наведені у таблиці 1.

**Таблиця 1. Компоненти системи SRPR та їх роль у механізмі управління**

Компонент системи SRPR	Характеристика та роль у механізмі управління	Ключові індикатори (KPI)
Stakeholders (S)	Мережа зацікавлених сторін, що забезпечують доступ до ресурсів.	Лояльність клієнтів, плинність персоналу, задоволеність інвесторів.
Resources (R)	Сукупність капіталу (людського, соціального, фінансового), отриманого в результаті взаємодії.	Рівень кваліфікації IT-фахівців, вартість залученого капіталу (WACC).
Processes (P)	Бізнес-процеси (основні, допоміжні, управлінські), що трансформують ресурси.	Цифрова зрілість процесів, тривалість операційного циклу.
Results (R)	Кінцеві фінансові та соціальні ефекти, що задовольняють стейкхолдерів.	EVA, MVA, чистий грошовий потік, рентабельність інвестицій.

*Джерело: розроблено автором на основі [2].*

Застосування такої моделі дозволяє ідентифікувати еквівалентність ресурсного обміну. Наприклад, якщо підприємство забезпечує високу якість умов праці та конкурентну винагороду (задоволення інтересів працівників), це веде до зростання людського капіталу, що через оптимізацію процесів трансформується у вищі фінансові результати та зростання ринкової вартості. Інтегральним показником у цій системі стає Sustainable EVA, який враховує стабільність взаємовідносин зі стейкхолдерами через відповідні коригуючі коефіцієнти.

Економічний блок механізму управління вартістю базується на виборі адекватних технологій оцінки. У практиці 2025 року спостерігається тенденція до використання комбінованих підходів, оскільки жоден метод окремо не може повністю охопити складність сучасного бізнесу. Традиційні методи класифікуються на майнові (на основі активів), дохідні, ринкові та змішані.

Основними інструментами, що інтегруються в OEM У[1, 13], є:

метод дисконтованих грошових потоків (DCF): базується на теорії часової вартості грошей і вважається ринковим стандартом для інвесторів. Він дозволяє оцінити внутрішню вартість підприємства як суму очікуваних чистих грошових потоків (NCF), приведених до теперішнього моменту за ставкою дисконтування ( $r$ ), плюс термінальна вартість (RV);

економічна додана вартість (EVA): виступає як операційний показник, що вимірює надлишковий прибуток після покриття витрат на весь залучений капітал. EVA є більш ефективним для внутрішнього управління, оскільки дозволяє уникнути динамічної неузгодженості, характерної для DCF при прийнятті короткострокових рішень;

метод реальних опціонів: набуває особливої ваги для інноваційних проектів та стартапів. Він розглядає можливості менеджменту щодо розширення, відстрочки або припинення інвестицій як фінансові опціони, що дозволяє кількісно оцінити стратегічну гнучкість в умовах високої невизначеності;

модель MDI-R (Assets, Income, Intellectual Capital-Market): синтетична модель, що використовує лінійну регресію для визначення структурних параметрів вартості, враховуючи як матеріальні активи, так і інтелектуальний капітал та ринкові транзакції.

Порівняння основних методів у структурі управління представлено в таблиці 2.

**Таблиця 2. Порівняльна характеристика методів оцінки вартості в структурі OEM УВ**

Метод	Переваги для менеджменту	Обмеження та ризики
DCF	Прогнозний характер, ринкове визнання, орієнтація на вільний кеш-флоу.	Висока чутливість до прогнозів та ставки дисконтування, складність для малих підприємств.
EVA	Зв'язок з бухгалтерською звітністю, зручність для мотиваційних схем.	Може ігнорувати довгострокові стратегічні перспективи, складність розрахунку капіталу.
Реальні опціони	Оцінка гнучкості та можливостей адаптації до змін ринку.	Складність математичного апарату (модель Блека-Шоулза), суб'єктивність параметрів.

*Джерело: розроблено на основі [1].*

На початку 2025 року цифровізація перестає бути лише технологічним оновленням і стає архітектурною основою механізму управління вартістю. Цифрові інструменти (AI, Big Data, Cloud Computing, IoT) радикально змінюють спосіб створення, доставки та фіксації цінності.

Цифрова архітектоніка OEM УВ включає такі стратегічні напрями:

1. Даноцентричність та прозорість: впровадження наскрізної звітності дозволяє кожній управлінській дії мати цифрове відображення. Це знижує рівень суб'єктивізму та підвищує довіру стейкхолдерів до даних про вартість підприємства.

2. Оптимізація внутрішніх процесів: автоматизація та диджиталізація операційної діяльності ведуть до зниження витрат та підвищення ефективності використання активів, що безпосередньо збільшує EVA. Дослідження показують, що автоматизація може підвищити ефективність виробничих ліній на 40%.

3. Платформні бізнес-моделі: перехід до екосистем та платформ дозволяє компаніям масштабувати вартість без пропорційного зростання витрат, використовуючи мережеві ефекти.

4. Модеруючий вплив компетенцій керівництва: успіх цифровізації в межах механізму управління вартістю суттєво залежить від освітнього бекграунду менеджменту. Наявність компетенцій у сфері IT та цифрових стратегій посилює позитивний зв'язок між технологічними інвестиціями та ринковою вартістю.

Емпіричні дані підтверджують, що цифрова активність є ключовим драйвером стійкості (резиліентності). Математичне моделювання впливу факторів цифровізації на додану вартість українських підприємств (за період 2018-2023 рр.) виявило високу залежність результативних показників від наявності ІКТ-спеціалістів та розвитку електронної комерції (таблиця 3).

**Таблиця 3. Динаміка показників цифровізації та доданої вартості в Україні (2018–2023 рр.)**

Показник цифровізації в Україні	2018	2021 (пік)	2023 (відновлення)
Додана вартість за витратами виробництва (млрд грн)	2,64	4,59	4,84
Обсяги продажів через e-commerce (млн грн)	228	435	547
Частка підприємств з ІКТ-фахівцями (%)	22,3	21,7	17,7

*Джерело: розроблено на основі даних [9].*

Коефіцієнт детермінації моделі ( $R^2=0,99$ ) свідчить, що варіація вартості майже повністю пояснюється рівнем

---

цифрової проникності.

Механізм управління вартістю в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення

Для українських підприємств у 2024-2025 роках формування OEM УВ відбувається в умовах екстремальної невизначеності. Війна стала каталізатором прискореного впровадження цифрових рішень як засобу забезпечення безперервності бізнесу.

Особливості структури механізму в цей період включають:

перехід до мобільних та хмарних структур: відмова від прив'язки до фізичної інфраструктури на користь Google Workspace, Microsoft 365, Slack та інших платформ віддаленої співпраці дозволяє зберігати управлінську вертикаль навіть при релокації активів.

кібербезпека як компонент вартості: захист корпоративних даних та систем стає стратегічним активом, оскільки витоки інформації або зупинка процесів через кібератаки ведуть до миттєвого падіння вартості.

соціальний капітал та репутація: у 2025 році ринкова вартість українських компаній все більше залежить від їхньої ролі у суспільній допомозі та відновленні. Стейкхолдери (зокрема міжнародні партнери) оцінюють "етичну складову" бізнесу, що впливає на доступ до капіталу.

використання штучного інтелекту для прогнозування ризиків: ШІ-інструменти (на кшталт ChatGPT, Power BI) інтегруються в підсистему моніторингу для аналізу волатильності ринків та прогнозування грошових потоків у реальному часі.

Структура фінансового контролю в рамках VBM також адаптується. Акцент зміщується на моніторинг ліквідності та платоспроможності як базису для збереження вартості. Розроблені методичні підходи дозволяють визначати цільові параметри структури балансу (наприклад, обсяги абсолютної ліквідності), що мінімізують загрози фінансовій стабільності в умовах воєнної турбулентності.

Формування ефективного механізму управління вартістю неможливе без відповідного лідерства. Згідно з дослідженнями KPMG [14], ключовими бар'єрами для трансформації систем управління є нестача ресурсів/навичок (1 місце), опір стейкхолдерів змінам (2 місце) та організаційна втомлюваність від змін.

Успішні "цифрові лідери" у 2025 році повинні демонструвати:

стратегічну гнучкість: здатність швидко змінювати бізнес-моделі відповідно до нових ринкових сигналів;

емпатію та комунікацію: постійне роз'яснення цілей управління вартістю всім рівням персоналу для подолання спротиву;

цифрову грамотність: розуміння технологічних драйверів вартості не на рівні користувача, а на рівні стратегічного архітектора.

Високий ступінь софістикованості (складності та розвиненості) систем VBM позитивно корелює з ефективністю управління ризиками. Наприклад, софістиковані системи VBM сприяють підвищенню кредитних рейтингів компаній та зниженню вартості запозиченого капіталу, що є прямим драйвером зростання вартості через ефект важеля.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Формування структури організаційно-економічного механізму управління вартістю підприємств на межі 2025 та 2026 років є багатограним процесом, що потребує інтеграції фінансових моделей, цифрових технологій та стейкхолдерського підходу в єдину управлінську систему. Проведене дослідження дозволяє зробити наступні узагальнення:

По-перше, організаційно-економічний механізм має базуватися на двокомпонентній структурі: організаційній підсистемі (культура, структура, лідерство) та економічній підсистемі (методи оцінки EVA, DCF, MDI-R, система KPI). Лише синергія цих підсистем забезпечує реальну трансформацію стратегічних цілей у зростання вартості.

По-друге, перехід до моделі SRPR (Stakeholders-Resources-Processes-Results) дозволяє підприємствам збалансувати інтереси всіх зацікавлених сторін, що є запорукою довгострокової стабільності. Вартість у цій системі розглядається як результат еквівалентного ресурсного обміну в мережі стейкхолдерів, де задоволення потреб працівників та суспільства стає фундаментом для фінансового успіху акціонерів.

По-третє, цифрова трансформація виступає не лише як інструмент автоматизації, а як фундаментальний фактор підвищення резиліентності та прозорості. Для українських підприємств цифровізація стала антикризовим інструментом, що дозволяє зберігати та нарощувати додану вартість навіть у надскладних умовах воєнного стану. Статистично доведено, що ІКТ-компетенції та розвиток електронної комерції є критичними драйверами вартості в сучасному українському контексті.

По-четверте, успіх функціонування механізму управління вартістю критично залежить від якості лідерства та готовності організації до постійних змін. Подолання внутрішнього опору та розвиток цифрових навичок персоналу є необхідними передумовами для реалізації потенціалу вартісно-орієнтованого управління.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі лежать у площині інтеграції штучного інтелекту в процеси оцінки вартості в реальному часі та розробки галузевих моделей управління вартістю для підприємств, що залучені до глобальних ланцюгів створення цінності в умовах поствоєнного відновлення України. Це дозволить створити ще більш адаптивні та предиктивні механізми управління, здатні забезпечити стратегічне лідерство українського бізнесу на міжнародній арені.

### Література

1. Gaytan-Cortes J. Evaluation of Companies: Theories, Process and Methods. *Mercados y Negocios*. 2025. №26. Pp. 123-138. DOI: <https://doi.org/10.32870/myn.vi54.7821>.
2. Sytnyk H., Vysochyn I., Zhuk T., Olesenko I., Stratiichuk V. Enterprise value management based on the stakeholder approach. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19(3). Pp. 356-372. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.29](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.29).
3. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business, 2015. 288 p.
4. Ackoff R. *Concept of Corporate Planning*. New York: Wiley, 1970. URL: <https://ia800807.us.archive.org/33/items/in.ernet.dli.2015.138227/2015.138227.A-Concept-Of-Corporate-Planning.pdf>.
5. Newman W. *Administrative Action: The Techniques of Organization Management*. NJ: Englewood Cliffs. 56 p. URL: [https://archive.org/details/administrativeac0000will\\_k5e2](https://archive.org/details/administrativeac0000will_k5e2).
6. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. *Sloan Management Review*. 1977. P. 1-24.
7. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill, 2020. 484 p.

8. Schwab K. Why we need the “Davos Manifesto” for a better kind of capitalism. World Economic Forum. 2020. URL: <https://www.weforum.org/stories/2019/12/why-we-need-the-davos-manifesto-for-better-kind-of-capitalism/>.
9. Лігоненко Л. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>.
10. Tsybmal, L., & Kalenyuk, I. (2023). DIGITAL TRANSFORMATION OF THE GLOBAL EDUCATION MARKET. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(5), 266-274. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-266-274>.
11. Pruzhansky V. Decision Metric for Capital Budgeting: EVA vs DCF (September 5, 2013). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2321076>.
12. Hadjixenophontos A., hristos Christodoulou-Volos C., Friedrich Kurz J. Comparative Analysis of Business Valuation Methods: A Practical Examination Using Discounted Cash-Flow and Economic Value-Added Approaches. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*. 2025. Vol. 22, No. 2, pp. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v22i2.2296>.
13. Miciuła I, Kadłubek M, Stępień P. Modern Methods of Business Valuation—Case Study and New Concepts. *Sustainability*. 2020; Vol. 12(7):2699. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12072699>.
14. Transforming the enterprise of the future. The new champions in a digital era. KPMG International. 2024. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/06/Transforming-the-enterprise-of-the-future.pdf>.
15. Sorokina A., Lebedeva L. The impact of digital transformation on enterprises' resilience: evidence from Ukraine. *AGORA International Journal of Economical Science*. 2025. Vol. 19, No. 1, pp. 303-314. DOI: <https://doi.org/10.15837/aijes.v19i1.7161>.

## References

1. Gaytán-Cortés, J. (2025). Evaluation of Companies: Theories, Process and Methods. *Mercados y Negocios*, 26, 123–138. <https://doi.org/10.32870/myn.vi54.7821>.
2. Sytnyk, H., Vysochyn, I., Zhuk, T., Olesenko, I., & Stratiichuk, V. (2021). Enterprise value management based on the stakeholder approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 356–372. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.29](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.29).
3. Drucker, P. F. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business.
4. Ackoff, R. (1970). *Concept of Corporate Planning*. New York: Wiley. Retrieved from <https://ia800807.us.archive.org/33/items/in.ernet.dli.2015.138227/2015.138227.A-Concept-Of-Corporate-Planning.pdf>.
5. Newman, W. (n.d.). *Administrative Action: The Techniques of Organization Management*. NJ: Englewood Cliffs. Retrieved from [https://archive.org/details/administrativeac0000will\\_k5e2](https://archive.org/details/administrativeac0000will_k5e2).
6. Ansoff, I. (1977). The State of Practice Planning Systems. *Sloan Management Review*, 1–24.
7. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill.
8. Schwab, K. (2020). *Why we need the “Davos Manifesto” for a better kind of capitalism*. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/stories/2019/12/why-we-need-the-davos-manifesto-for-better-kind-of-capitalism/>.
9. Lihonenko, L. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na systemu upravlinnia rezultatyvnistiu pidpriemstv ta formuvannia stratehii yikh diialnosti [The impact of digitalization on the performance management system of enterprises and the formation of their activity strategy]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 199. <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227> [in Ukrainian].
10. Tsybmal, L., & Kalenyuk, I. (2023). DIGITAL TRANSFORMATION OF THE GLOBAL EDUCATION MARKET. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(5), 266-274. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-266-274>.
11. Pruzhansky, V. (2013). *Decision Metric for Capital Budgeting: EVA vs DCF*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2321076>.
12. Hadjixenophontos, A., Christodoulou-Volos, C., & Kurz, J. F. (2025). Comparative Analysis of Business Valuation Methods: A Practical Examination Using Discounted Cash-Flow and Economic Value-Added Approaches. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 22(2), 1–14. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v22i2.2296>.
13. Miciuła, I., Kadłubek, M., & Stępień, P. (2020). Modern Methods of Business Valuation—Case Study and New Concepts. *Sustainability*, 12(7), 2699. <https://doi.org/10.3390/su12072699>.
14. KPMG International. (2024). *Transforming the enterprise of the future. The new champions in a digital era*. Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2024/06/Transforming-the-enterprise-of-the-future.pdf>.
15. Sorokina, A., & Lebedeva, L. (2025). The impact of digital transformation on enterprises' resilience: evidence from Ukraine. *AGORA International Journal of Economical Science*, 19(1), 303–314. <https://doi.org/10.15837/aijes.v19i1.7161>.

**Стаття надійшла до редакції 10.08.2025 р.**