

Франів І.А.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Львівського торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6191-9772>*

Василюк С.В.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри технології біологічно
активних сполук, фармації та біотехнології
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2946-0513>*

Franiv Ihor

*Doctor of economic sciences, Professor,
Head of Department of Entrepreneurship, Trade and Logistic
Lviv University of Trade and Economics*

Vasulyuk Sofiya

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Technology
of Biologically Active Substances, Pharmacy and Biotechnology
Lviv Polytechnic National University*

ІННОВАЦІЙНО-ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. Доведено, що інноваційно-трансформаційне прийняття управлінських рішень є ключовим чинником підвищення ефективності економічної діяльності в умовах цифровізації та глобальної невизначеності. Систематизовано підходи до трактування сутності управлінських трансформацій, зокрема концепції інноваційного розвитку, теорію обмеженої раціональності та сучасні ітеративні моделі ухвалення рішень. Обґрунтовано, що цифрові технології, великі дані та ШІ формують нову якість управління підвищуючи стратегічну адаптивність підприємств. Визначено проблеми українського контексту, серед яких інституційна слабкість, кадровий дефіцит тощо, що гальмують поширення трансформаційних практик. Виокремлено перспективні механізми підвищення результативності рішень, зокрема розвиток цифрових компетенцій, управління ризиками, формування міжсекторальних партнерств та адаптацію міжнародного досвіду.

Ключові слова: інноваційно-трансформаційне управління, інноваційний розвиток, стратегічне планування, організаційно-економічні механізми.

Вступ та постановка проблеми. Сучасна економіка перебуває під впливом потужних трансформаційних процесів, що зумовлені цифровізацією, глобалізацією та посиленням конкурентної боротьби. Невизначеність зовнішнього середовища, динамічні технологічні зміни та воєнні виклики в Україні формують умови, у яких традиційні управлінські підходи втрачають свою результативність. У таких умовах зростає потреба у формуванні нових моделей прийняття рішень, здатних забезпечити адаптацію підприємств і організацій до мінливих обставин та підвищити ефективність економічної діяльності.

Особливе значення набуває інноваційно-трансформаційний підхід, який поєднує використання сучасних технологій, розвиток цифрових компетенцій управлінців та оновлення бізнес-моделей. Він

створює можливості не лише для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, а й для формування довгострокових переваг у складному середовищі. Водночас існує низка невирішених проблем, що гальмують цей процес: недостатня підтримка інновацій на інституційному рівні, обмежений доступ до фінансування, нерівномірність цифрової зрілості підприємств, дефіцит кваліфікованих кадрів та слабка адаптація міжнародних практик до українських реалій.

Актуальність дослідження інноваційно-трансформаційного прийняття управлінських рішень зумовлена потребою пошуку механізмів, здатних забезпечити результативність управління в умовах високої турбулентності середовища. Вирішення цієї проблеми є важливим як для бізнесу, що прагне



утримувати конкурентні позиції, так і для держави, яка має забезпечувати умови для сталого розвитку економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку та трансформаційних процесів у сучасній економіці є предметом численних наукових розвідок як зарубіжних, так і вітчизняних учених. У класичних працях Й. Шумпетера [1] інновації розглядаються як основний драйвер економічного зростання, що формує хвилі довгострокового розвитку. Пізніші дослідження К. Фрімена та Б. Лундвалла зосереджені на інноваційних системах і механізмах взаємодії держави, бізнесу та науки, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності економік [2-3]. В українській науковій літературі питанням трансформаційних процесів значну увагу приділяли В. Геєць, О. Амоша, які акцентували на необхідності адаптації управлінських моделей до умов глобалізації та структурних змін [4-5].

Окрему групу становлять дослідження, що висвітлюють вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень. У сучасних працях підкреслюється, що використання технологій штучного інтелекту, великих даних і бізнес-аналітики формує нову якість управління, забезпечує гнучкість і скорочує часові лаги між появою проблеми та її вирішенням. Значна увага приділяється також психологічним аспектам прийняття рішень у кризових умовах, зокрема у працях, присвячених ризик-менеджменту в умовах воєнного стану. Цей напрям особливо важливий для України, де підприємницьке середовище стикається з високим рівнем турбулентності та необхідністю оперативної адаптації [6-8].

Попри наявність численних досліджень, комплексний аналіз інноваційно-трансформаційного підходу до прийняття управлінських рішень все ще залишається недостатньо розробленим. Більшість праць зосереджується на окремих аспектах — інноваціях, цифрових технологіях, ризиках або управлінських моделях. Проте синтез цих елементів у єдину концептуальну рамку, яка б дозволила оцінювати вплив трансформаційних рішень на ефективність економічної діяльності, в українській та світовій науці досліджений обмежено. Саме ця обставина підкреслює актуальність і наукову новизну подальших розвідок у вибраному напрямі.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад інноваційно-трансформаційного прийняття управлінських рішень та визначення його ролі у забезпеченні стійкого розвитку економіки України.

Результати дослідження. Сутність інноваційно-трансформаційного управління полягає у поєднанні стратегічної орієнтації з високою адаптивністю до зовнішніх змін. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих на стабільність і прогнозованість, трансформаційні підходи ґрунтуються на гнучкості, відкритості до нововведень і здатності оперативно реагувати на ризики. Вони передбачають інтеграцію цифрових технологій, розширення аналітичних

можливостей управлінців, розвиток мережових форм взаємодії та використання ітеративних управлінських циклів, що дозволяють швидко перевіряти та коригувати прийняті рішення.

Важливою складовою сучасних теоретичних моделей є врахування поведінкових аспектів. Теорія обмеженої раціональності Г. Саймона [9] доводить, що управлінці діють в умовах неповної інформації та часових обмежень, тому їхні рішення не можуть бути абсолютно оптимальними. Це актуалізує потребу у створенні механізмів, які мінімізують невизначеність, використовуючи можливості цифрових платформ, систем підтримки прийняття рішень та прогнозової аналітики. У такий спосіб інноваційно-трансформаційний підхід стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й засобом зниження ризиків у нестабільному економічному середовищі.

Сучасна економіка функціонує у середовищі, яке визначається високим рівнем цифровізації та глобалізації. Ці два процеси взаємопов'язані й мають потужний вплив на механізми прийняття управлінських рішень. Якщо ще два десятиліття тому управлінські моделі ґрунтувалися переважно на інтуїції керівників та класичних методах планування, то сьогодні основу становлять аналітика великих даних, алгоритми штучного інтелекту, системи бізнес-інтелекту та інтегровані цифрові платформи. Цифрові технології трансформують усі стадії управлінського циклу — від збору та аналізу інформації до вибору альтернативи й оцінки ефективності реалізованого рішення [10].

Особливістю цифровізації є створення принципово нових можливостей для зменшення рівня невизначеності в управлінні. Використання прогнозової аналітики, симуляційних моделей і цифрових двійників дозволяє не лише моделювати різні сценарії розвитку подій, але й оцінювати їхні ймовірні наслідки у коротко- та довгостроковій перспективі. Таким чином, керівники отримують змогу ухвалювати більш обґрунтовані рішення, зменшуючи ризики помилок і підвищуючи стійкість економічної діяльності. При цьому цифрові технології не замінюють людський фактор, а радше розширюють можливості управлінців, надаючи їм інструменти для системного аналізу і стратегічного прогнозування.

Глобалізація водночас ускладнює та збагачує процес прийняття рішень. Інтеграція національних економік у світову систему означає, що жодне підприємство чи організація не може ізолюватися від глобальних ризиків — фінансових криз, логістичних збоїв, воєнних конфліктів або пандемій. Це формує нові вимоги до управління: керівники повинні враховувати широкий спектр зовнішніх факторів, які перебувають поза межами їхнього прямого контролю. Однак водночас глобалізація створює й додаткові можливості, зокрема у сфері запозичення найкращих практик, доступу до новітніх технологій і залучення міжнародного партнерства. Таким чином, ефективне управління сьогодні передбачає не лише внутрішню оптимізацію процесів, але

й активну інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості.

Важливо зазначити, що цифровізація та глобалізація зумовили появу гібридних моделей управління. Традиційні ієрархічні структури, характерні для індустріальної економіки, поступово доповнюються мережевими формами взаємодії, заснованими на горизонтальних зв'язках, партнерствах та відкритій інноваційній співпраці. У таких моделях рішення приймаються не лише у вузькому колі топ-менеджменту, а й за участю різних груп стейкхолдерів – від працівників і клієнтів до партнерських організацій та наукових установ. Це знижує ризик односторонніх управлінських підходів і забезпечує багатоглибину обґрунтованість ухвалених рішень [11].

Досвід провідних компаній світу підтверджує, що використання цифрових інструментів у поєднанні з глобальними мережами знань дозволяє досягати суттєвих конкурентних переваг. Наприклад, корпорації Amazon чи Tesla інтегрують дані з мільйонів джерел у режимі реального часу, що дає можливість здійснювати оперативне управління ланцюгами поставок, моделювати поведінку споживачів і швидко адаптувати бізнес-моделі до нових умов. В українських реаліях поступове впровадження подібних рішень можна спостерігати у фінансовому секторі, IT-галузі та сфері електронної комерції, де цифровізація стала не лише інструментом оптимізації, але й передумовою виходу на зовнішні ринки.

Водночас слід зауважити, що вплив цифровізації та глобалізації не є однозначно позитивним. Він супроводжується низкою викликів, серед яких – необхідність забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних, подолання цифрового розриву між різними групами підприємств та регіонів. Крім того, постійне оновлення технологій створює ризик швидкої моральної застарілості управлінських інструментів, що потребує безперервного навчання персоналу та додаткових інвестицій у розвиток компетенцій. Таким чином, цифровізація та глобалізація виступають як потужними рушіями інноваційно-трансформаційних рішень, так і джерелом нових ризиків, з якими має рахуватися сучасний менеджмент.

Отже, поєднання цифрових і глобальних чинників формує нову парадигму управління, де ключового значення набувають гнучкість, адаптивність та здатність до швидкого оновлення. У цьому контексті інноваційно-трансформаційне прийняття управлінських рішень розглядається не як факультативний інструмент, а як необхідна умова ефективного функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі.

Сучасна українська економіка перебуває у стані глибоких трансформаційних змін, які зумовлені як внутрішніми структурними проблемами, так і зовнішніми викликами. В умовах воєнної агресії, макроекономічної нестабільності та руйнування частини виробничого потенціалу управлінські рішення набувають особливої ваги, оскільки від їхньої якості залежить здатність підприємств і регіонів зберігати економічну активність та забезпечувати відновлення.

У цих умовах інноваційно-трансформаційний підхід до прийняття рішень постає не лише як інструмент підвищення ефективності, а й як чинник виживання економічних суб'єктів.

Одним із ключових напрямів трансформаційних змін в Україні є цифровізація бізнесу та державного управління. Запровадження електронних сервісів, розвиток системи «Дія», поширення електронного документообігу і цифрових платформ для комунікації з громадянами та бізнесом створюють умови для підвищення прозорості та зменшення транзакційних витрат. На рівні підприємств цифровізація проявляється у впровадженні автоматизованих систем управління ресурсами, електронної комерції, CRM- та ERP-рішень, що дозволяють оптимізувати процеси й підвищувати продуктивність. Однак рівень цифрової зрілості різних секторів є вкрай нерівномірним: тоді як фінансово-банківська сфера та IT-індустрія активно впроваджують інновації, частина промислових підприємств і сільськогосподарських виробників залишається залежною від традиційних методів управління.

Особливої актуальності в українському контексті набуває проблема доступу до ресурсів. Малі та середні підприємства часто обмежені у фінансуванні трансформаційних проєктів, що стримує впровадження інновацій. Додатковим бар'єром є дефіцит кадрів із компетенціями у сфері цифрових технологій та управлінської аналітики. В умовах міграції та демографічних проблем ця ситуація ускладнюється, що створює загрозу відставання від світових тенденцій.

Важливим чинником розвитку є також інституційне середовище. Незважаючи на активізацію державних програм підтримки цифрової трансформації, рівень їх реалізації часто є недостатнім через бюрократичні обмеження та нестабільність регуляторної політики. Разом з тим, воєнні умови продемонстрували, що українські підприємства здатні швидко адаптуватися: прикладами є оперативне переорієнтування виробничих потужностей на військові та гуманітарні потреби, гнучке управління логістичними ланцюгами та інтеграція у міжнародні платформи постачання. Ці процеси свідчать про наявність потенціалу для застосування трансформаційних управлінських практик навіть у кризових умовах.

Унікальною особливістю українського контексту є поєднання трансформацій, що відбуваються в умовах воєнного часу, із завданнями довгострокового розвитку. З одного боку, підприємства змушені оперативно ухвалювати рішення для забезпечення безперервності діяльності. З іншого – вони одночасно повинні формувати стратегії відновлення та модернізації, що вимагає комплексного підходу до управління. У цьому аспекті інноваційно-трансформаційний підхід дозволяє інтегрувати короткострокові антикризові рішення зі стратегічними завданнями сталого розвитку.

Отже, українська практика демонструє, що інноваційно-трансформаційне управління має значний потенціал для забезпечення стійкості економіки,

однак його реалізація потребує інституційної підтримки, розвитку кадрового потенціалу та створення умов для залучення інвестицій. Саме поєднання цих факторів визначатиме здатність національної економіки адаптуватися до глобальних викликів і формувати конкурентні переваги у майбутньому.

Попри очевидні переваги інноваційно-трансформаційного підходу, його поширення в Україні стикається з низкою серйозних бар'єрів, які мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Однією з ключових проблем є інституційна слабкість системи управління інноваціями. Формально в Україні існують програми державної підтримки цифровізації та трансформаційних процесів, однак їхня реалізація часто обмежується декларативним рівнем. Брак стабільної регуляторної політики, часті зміни нормативно-правових актів і відсутність довгострокових стратегій знижують ефективність будь-яких управлінських новацій. У результаті підприємства змушені покладатися переважно на власні ресурси та ініціативи, що значно ускладнює масштабування інноваційних практик.

Другим суттєвим бар'єром є недостатня фінансова спроможність значної частини економічних суб'єктів. Для більшості малих і середніх підприємств впровадження інноваційних рішень, особливо у сфері цифрових технологій, потребує значних капіталовкладень, які не можуть бути забезпечені виключно внутрішніми джерелами. Доступ до зовнішнього фінансування залишається обмеженим через високі кредитні ставки, низький рівень довіри інвесторів та відсутність розвинених механізмів венчурного фінансування. Це зумовлює ситуацію, коли навіть наявність інноваційних ідей не гарантує їх реалізації на практиці.

Не менш важливою проблемою є кадровий дефіцит. Висококваліфіковані фахівці у сфері цифрових технологій, аналітики даних і стратегічного управління користуються підвищеним попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці. Масова міграція робочої сили внаслідок воєнних подій ще більше загострила цю проблему. У результаті підприємства стикаються з браком компетентних управлінців, здатних ефективно працювати в умовах цифрової трансформації. Недостатня увага до системної підготовки та перепідготовки кадрів лише посилює дисбаланс між потребами економіки та наявними ресурсами [12].

Окремим бар'єром виступає психологічний та організаційний опір змінам. У багатьох підприємствах і досі домінують традиційні підходи до управління, що ґрунтуються на вертикальній ієрархії та орієнтації на стабільність. Впровадження нових моделей управління часто сприймається як загроза усталеним практикам і потребує подолання консервативного мислення як з боку керівників, так і працівників. Цей опір уповільнює процес адаптації та знижує результативність трансформаційних рішень.

До системних проблем належать також недовисконалість інфраструктури та цифровий розрив

між різними регіонами України. Рівень доступу до сучасних технологій, швидкісного інтернету та якісних телекомунікаційних послуг залишається нерівномірним. Це створює асиметрію у можливостях підприємств впроваджувати інноваційні рішення та посилює регіональні диспропорції.

Таким чином, впровадження інноваційно-трансформаційного управління в Україні нашою хвилюється на комплекс взаємопов'язаних бар'єрів. Їх подолання вимагає не лише індивідуальних зусиль окремих підприємств, а й створення сприятливого інституційного та фінансового середовища, розвиток кадрового потенціалу й формування культури відкритості до змін. Лише за таких умов можна забезпечити сталі функціонування інноваційних практик та їхній системний вплив на розвиток економічної діяльності.

У контексті сучасних викликів особливого значення набуває розробка та впровадження механізмів, здатних забезпечити результативність управлінських рішень на основі інноваційно-трансформаційного підходу. Насамперед ідеться про формування цифрової культури та розвиток компетенцій управлінців, що дозволяють не лише користуватися технологічними інструментами, але й усвідомлювати їхній стратегічний потенціал. Практика провідних компаній світу свідчить, що ефективність трансформацій значною мірою залежить від готовності управлінського персоналу до безперервного навчання, гнучкості мислення та здатності працювати з великими масивами даних. Для України актуальним є створення системи професійної підготовки й перепідготовки кадрів, зорієнтованої на інтеграцію цифрових компетенцій у всі рівні управління.

Другим перспективним напрямом виступає розвиток інструментів управління ризиками. У сучасному середовищі, позначеному високою невизначеністю, управлінські рішення повинні передбачати різні сценарії розвитку подій і забезпечувати можливість їх оперативної корекції. Це вимагає впровадження комплексних систем моніторингу, прогностичної аналітики та стрес-тестування, що дозволяють виявляти потенційні загрози ще на ранніх етапах. Використання таких підходів сприяє підвищенню стійкості підприємств і мінімізує втрати у разі реалізації негативних сценаріїв.

Важливим елементом інноваційно-трансформаційного управління є застосування ітеративних моделей прийняття рішень. На відміну від традиційних лінійних підходів, які передбачають послідовне проходження етапів від планування до реалізації, ітеративні моделі ґрунтуються на багаторазовому тестуванні та вдосконаленні управлінських практик. Це дозволяє швидко виявляти помилки, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати гнучкість стратегій. Для українських підприємств актуальним є використання принципів Agile та Lean Management, які вже довели свою ефективність у світовій практиці.

Значний потенціал мають також міжсекторальні партнерства. Співпраця бізнесу, наукових установ,

державних органів та громадських організацій створює умови для кращої координації зусиль, ефективного використання ресурсів і масштабування інноваційних практик. Успішні приклади подібних партнерств демонструють, що синергія різних зацікавлених сторін дозволяє створювати більш життєздатні управлінські рішення, які враховують як економічні, так і соціальні аспекти розвитку.

Нарешті, важливою рекомендацією є адаптація міжнародного досвіду до українських реалій. Впровадження найкращих практик трансформаційного управління має враховувати специфіку національної економіки, інституційні обмеження та культурні особливості. Це означає необхідність не простого копіювання зарубіжних моделей, а їх критичного осмислення та модифікації відповідно до умов вітчизняного середовища. Такий підхід дозволить максимально використати переваги глобалізації, одночасно мінімізуючи ризики, пов'язані з невідповідністю інституційного контексту.

Таким чином, перспективні механізми інноваційно-трансформаційного управління включають розвиток цифрових компетенцій, впровадження систем управління ризиками, застосування ітеративних моделей, формування партнерських мереж і адаптацію міжнародних практик. Їх комплексна реалізація створює умови для підвищення ефективності

управлінських рішень і сприяє формуванню стійкої траєкторії розвитку національної економіки.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що інноваційно-трансформаційне прийняття управлінських рішень є ключовою передумовою ефективного розвитку економічної діяльності в умовах зростаючої невизначеності та глобальних викликів. На відміну від традиційних управлінських підходів, цей метод ґрунтується на інтеграції інновацій, цифрових технологій і гнучких моделей управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці галузево-специфічних моделей інноваційно-трансформаційного управління, що враховують особливості різних секторів економіки. Особливої уваги потребує емпіричний аналіз ефективності застосування цифрових інструментів у процесі ухвалення рішень у виробничій, фінансовій та публічній сферах. Важливим напрямом є також вивчення психологічних аспектів управлінських трансформацій, зокрема готовності управлінців і колективів до сприйняття інновацій та подолання опору змінам. Ці дослідження дозволять сформувати цілісну концепцію трансформаційного управління, адаптовану до умов сучасної української економіки.

Список використаних джерел:

1. Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York, NY: McGraw-Hill.
2. Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. London: Pinter Publishers.
3. Lundvall, B.-Å. (2007). National Innovation Systems: From List to Freeman. In H. Hanusch & A. Pyka (Eds.), *The Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics* (pp. 872-881). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
4. Гєсць, В. М., Семиноженко, В. П. (2006). Інноваційні перспективи України: Монографія. Харків: Константа. 272 с.
5. Амоша, О. І., Новікова, О. Ф., Антонюк, В. П. (2005). Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: Монографія. Донецьк: Ін-т економіки пром-сті НАН України. 208 с.
6. Petrykiva, I. (2025). The role of digital transformation in the formation of management decisions in business. *Економічний простір*, № 197(12), С. 276-280. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.276-280>
7. Shcherban, T., Bretsko, I., Korolovych, O., Shtykh, I., Havrylets, O. (2025). Psychology of risk in economic decision-making under martial law: Evidence from Ukraine. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*. DOI: <https://doi.org/10.1515/peps-2024-0053>
8. Holovnia, Y., Zhurba, O., Zakharchuk, V., Verbovska, L., & Havran, V. (2025). Analysis of successful cases of sustainable economic development through project management in the post-war reconstruction of Ukraine. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(3), 301-310. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.18572>
9. Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality* (vol. 1). MIT Press. 587 p.
10. Peng, Y., Ahmad, S. F., Irshad, M., Al-Razgan, M., Ali, Y. A., Awwad, E. M. (2023). Impact of digitalization on process optimization and decision-making towards sustainability: The moderating role of environmental regulation. *Sustainability*, no. 15(20). DOI: <https://doi.org/10.3390/su152015156>
11. Nauhaus, S., et al. (2021). Strategic Decision Making in the Digital Age: Expert Perspectives. *Journal of Management Studies*. pp. 1933-1961 DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12742>
12. Fähndrich, J., et al. (2023). A literature review on the impact of digitalisation on management control. *Journal of Management Control*. V. 34, P. 9–65. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00349-4>

References:

1. Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York, NY: McGraw-Hill.
2. Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. London: Pinter Publishers.
3. Lundvall, B.-Å. (2007). National Innovation Systems: From List to Freeman. In H. Hanusch & A. Pyka (Eds.), *The Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics* (pp. 872-881). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

4. Heyets', V. M., Semynozhenko, V. P. (2006). Innovatsiyni perspektyvy Ukrainy [Innovative Prospects of Ukraine]: Monohrafiya. Kharkiv: Konstanta. 272 p.
5. Amosha, O. I., Novikova, O. F., Antonyuk, V. P. (2005). Yakist' trudovoho potentsialu ta upravlinnya trudovoyu sferoyu v Ukraini: sotsial'na ekspertyza: [Quality of Labor Potential and Management of the Labor Sphere in Ukraine: Social Expertise]. Monohrafiya. Donets'k: In-t ekonomiky prom-sti NAN Ukrainy. 208 p.
6. Petrykiva, I. (2025). The role of digital transformation in the formation of management decisions in business. *Ekonomichnyy prostir*, no. 197(12), pp. 276-280. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.276-280>
7. Shcherban, T., Bretsko, I., Korolovych, O., Shtykh, I., Havrylets, O. (2025). Psychology of risk in economic decision-making under martial law: Evidence from Ukraine. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*. DOI: <https://doi.org/10.1515/peps-2024-0053>
8. Holovnia, Y., Zhurba, O., Zakharchuk, V., Verbovska, L., & Havran, V. (2025). Analysis of successful cases of sustainable economic development through project management in the post-war reconstruction of Ukraine. *International Journal of Economics and Financial Issues*, no. 15(3), pp. 301-310. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.18572>
9. Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality* (vol. 1). MIT Press. 587 p.
10. Peng, Y., Ahmad, S. F., Irshad, M., Al-Razgan, M., Ali, Y. A., Awwad, E. M. (2023). Impact of digitalization on process optimization and decision-making towards sustainability: The moderating role of environmental regulation. *Sustainability*, no. 15(20). DOI: <https://doi.org/10.3390/su152015156>
11. Nauhaus, S., et al. (2021). Strategic Decision Making in the Digital Age: Expert Perspectives. *Journal of Management Studies*. P. 1933-1961 DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12742>
12. Fährndrich, J., et al. (2023). A literature review on the impact of digitalisation on management control. *Journal of Management Control*. V. 34, P. 9–65. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00349-4>

INNOVATIVE AND TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT DECISION-MAKING AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN ECONOMY

Summary. The article proves that the theoretical foundations of innovative and transformational decision-making are based on the synthesis of classical innovation theories, the concept of bounded rationality and modern iterative management models. It is shown that transformational management differs from traditional approaches by its strategic orientation, flexibility and ability to integrate digital technologies into the decision-making process. The article systematizes the influence of digitalization and globalization on managerial practices, emphasizing that the spread of big data, artificial intelligence, business intelligence platforms and predictive analytics significantly reduces uncertainty, improves the quality of managerial alternatives and creates conditions for adaptive strategies in a competitive environment. The article substantiates that globalization, while creating new opportunities for integration into international value chains, simultaneously increases exposure to external shocks, which requires the introduction of hybrid decision-making models combining hierarchical mechanisms and network-based cooperation. The article highlights that the Ukrainian context of transformational management is characterized by accelerated digitalization of state services, the introduction of ERP and CRM systems in business and the simultaneous presence of barriers related to institutional instability, limited access to investment resources and uneven digital maturity of enterprises. It is determined that the shortage of qualified personnel and the persistence of conservative organizational cultures slow down the dissemination of innovative practices. The article proves that the main barriers can be overcome by implementing risk management instruments, developing digital skills of managers, applying iterative models of decision-making such as Agile and Lean, establishing cross-sectoral partnerships and adapting international practices to the domestic institutional environment. The article concludes that innovative and transformational decision-making in Ukraine is not only a factor of improving efficiency but also a prerequisite for the survival of enterprises under conditions of war and global instability. The findings demonstrate that the comprehensive implementation of proposed mechanisms will increase resilience, ensure sustainable economic development and strengthen the competitive position of the national economy.

Keywords: innovative and transformational management, innovative development, strategic planning, organizational and economic mechanisms.

Стаття надійшла: 02.09.2025

Стаття прийнята: 21.09.2025

Стаття опублікована: 30.09.2025