

УДК 338.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-1834/2023-08.6>**Сазонова С.В.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту*Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій***Тіхонова Н.О.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, менеджменту та управління територіями*Інститут інноваційної освіти**Київського національного університету будівництва і архітектури***Sazonova Svitlana***State University of Information and Communication Technology***Tikhonova Nataliia***Institute of Innovative Education of**Kyiv National University of Construction and Architecture*

## ВПЛИВ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА ЗМІНУ ПАРАДИГМИ СТРЕТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

### THE INFLUENCE OF THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY ON THE CHANGE IN THE PARADIGM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

У статті стверджується, що цифрова економіка, яка ґрунтується на цифровій трансформації та диджиталізації, призводить до зміни основних понять в управлінні підприємств. В рамках дослідження ми аналізуємо методи та підходи до стратегічного управління, які використовують підприємства, щоб протистояти глобальним змінам у світі. Більшість літератури з питань цифрової трансформації та диджиталізації спрямована на стратегічне управління підприємств в умовах глобальної конкуренції. Але стратегічне управління підприємствами в умовах цифрової економіки розкрито не повною мірою. Зазначено, що підвищення ефективності виробництва та праці, вихід на нові ринки, введення нових послуг на базі телекомунікаційної інфраструктури при відносно невеликих інвестиційних витратах робить ринок цифрових технологій привабливим для сучасних підприємств та зумовлює експоненційне зростання показників розвитку цифрової економіки. Акцентовано увагу на необхідності врахування наслідків впливу цифрової економіки під час розробки стратегії управління підприємством. Розглянуто гнучкі стратегії управління на підприємстві та виявлено, що цифрова стратегія дає можливість підприємству не тільки запровадити нові цифрові технології, але й контролювати їх, що буде сприяти процесу стратегічного управління, вирішення проблем на підприємстві і підвищенні організаційної гнучкості підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління, цифрова стратегія, управління підприємством, цифрова економіка, цифровізація.

The article argues that the digital economy, which is based on digital transformation and digitalisation, leads to a change in the basic concepts of enterprise management. In the study, we analyse the methods and approaches to strategic management used by enterprises to withstand global changes in the world. Most of the literature on digital transformation and digitalisation focuses on the strategic management of enterprises in the context of global competition. However, the strategic management of enterprises in the digital economy is not fully disclosed. It is noted that increasing production

and labour efficiency, entering new markets, introducing new services based on telecommunications infrastructure at relatively low investment costs makes the digital technology market attractive to modern enterprises and leads to an exponential growth in the development of the digital economy. Attention is focused on the need to take into account the consequences of the impact of the digital economy when developing an enterprise management strategy. The flexible management strategies at the enterprise are considered and it is found that the digital strategy enables the enterprise not only to introduce new digital technologies, but also to control them, which will facilitate the process of strategic management, solving problems at the enterprise and increasing the organisational flexibility of the enterprise. It is determined that strategic digital consciousness is the ability of an enterprise to implement a digital strategy that collects and re-activates all functions of the enterprise for the further development of the enterprise in the digital economy. It is substantiated that the paradigms of strategic management of enterprises in the digital economy are structural characteristics (organisational structure, management approaches, future prospects, life cycle, etc.) and processes related to digital transformation. This study argues that the factor of consciousness, which is often neglected in the literature or practice, should be the first stage of strategic management. In the digital economy, strategic awareness should be the first stage of the strategic management process in enterprises.

**Key words:** strategic management, digital strategy, enterprise management, digital economy, digitalization.

**Постановка проблеми.** Швидкий розвиток цифрової економіки, яка базується на цифрових технологіях та поширенні індустрії 4.0 привертає все більшу увагу як науковців, так і керівників підприємств [6]. Зі збільшенням використання цих цифрових технологій бізнес-середовище стрімко трансформується та стає більш конкурентним. Таким чином, підприємства знаходяться в постійній боротьбі за вдосконалення своїх методів управління, виробничих процесів, збереження своїх часток ринку та виживання в умовах цифрової економіки економічно-вигідним та ефективним способом.

Крім того, сучасні споживачі стали добре проінформованими про технологічний прогрес, що підвищило попит на економічні та персоналізовані продукти високої якості та коротших термінів виконання [13]. Щоб задовольнити сучасні потреби споживачів, підприємствам необхідно вчасно діджиталізуватися, тобто, проводити цифровізацію своїх виробничих та управлінських систем, використовуючи нові цифрові технології. У стратегічного управління використання цифрових технологій є мудрим вибором, завдяки якому підприємство має шанс не лише на виживання у складних умовах зовнішнього середовища, а може підвищити ефективність, гнучкість, рентабельність свого бізнесу.

Базуючись на принципах діджиталізації, стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки дозволяє перетворити традиційні виробництва на «розумні» та ефективні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Хоча дослідження цифрової економіки та, пов'язаної з нею індустрією 4.0 все ще перебувають на ранніх стадіях наукового розвитку, кількість наукових праць представлено широким колом вітчизняних та закордонних вчених: Арал С., Делларокас Х., Базилевич В., Геєць В., Гранадос Н., Гудзь О., Данилишин Б., Ільїн В., Костинець Ю., Кауфман, Клемонс Е., Краус Н., Ночвіна О., Овсієнко О., Піщуліна О., Тінг Лі, Тойнбі А., Тоффлер Е., Хаберлер Г., Шумпетер Й. та інші.

Цифрова трансформація як явище з різних точок зору, висвітлюється в працях сучасних таких вчених, як Альбах Х., Бертон Б., Бриньольфссон Е., Веретюк С., Гудзь О., Коляденко С., Карчева І., Кінг Б., Коломієць Г., Кулинич М., Ліпсі Р., Лямін Л., Малик І., Новикова І., Пілінський В., Пивоваров Ю., Селезньова Г., Скінер К., Тоффлер Е., Фіщук В., Чумак Г.

Серед дослідники, які присвітили свої праці стратегічному управлінню підприємствами варто відзначити такі як: Ансофф І., Арєф'єва О., Балабанова Л., Безгін К.,

Віханський В., Друкер П., Дороніна О., Іляшенко М., Каасона М. Лазоренко Дж.Л., МакКін, Портер М., Мінцберг Г., Томсон А., Шершньова З., Чернова С., Чендлер А.Д. та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Недостатнє розуміння факторів, які сприяють реалізації стратегічного управління підприємствами та комплексний характер впливу цих факторів на цифрову економіку робить феномен впровадження стратегічного управління на підприємствах важливим та актуальним предметом дослідження.

**Постановка завдання.** Розробити та запропонувати модель стратегічного управління підприємством, де цифрова стратегія знаходиться у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем і залежать від умов цифрової економіки, як складової зовнішнього середовища підприємства.

В рамках даної статті досліджуються фактори, які сприяють запровадженню цифрової стратегії управління підприємством, оскільки на сьогодні діджиталізація управління, виробництва та бізнес-процесів на підприємстві являється питанням виживання бізнесу та існування підприємства на ринку в умовах цифрової економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зміна парадигми в бізнесі – це серйозна зміна або розвиток того, як підприємство або бізнес виробляє свої товари чи послуги. Вони часто приносять користь підприємствам завдяки ефективності та якості їхніх продуктів, одночасно змінюючи ключові концепції їхньої роботи.

Зміна парадигми в бізнесі часто відбувається після впровадження в компанію чи організацію нових технологій або обладнання, що швидко змінює їхнє функціонування. Ця технологія часто покращує або замінює певні частини продукції, що може дозволити компанії збільшити кількість продукції та, можливо, одночасно збільшити дохід.

Серед відомих типів змін парадигми які вплинули на певні сфери бізнесу можемо назвати:

- Персоналізований маркетинг
- Аналіз даних у реальному часі

– Телекомунікації

– Електронна комерція

Найчастіше довгостроковий успіх підприємства або бізнесу залежить від того, як вони реагують на зміни парадигми в своїй загальній діяльності.

Поняття стратегії було відомо як військова концепція до того, як Ансофф (1972) ввів термін «стратегічне управління» в літературу з управління як «планування» [14]. Після визначення Ансоффа широким колом дослідників було зроблено свій внесок у наукову економічну літературу до області стратегічного управління. Незабаром тема стратегічного управління стала популярною і це дало поштовх для розвитку нових підходів до таких тем як: глобальні фактори впливу, складові компоненти управління, усвідомлення управлінського потенціалу, а також нові відкриття та дискусії про зовнішнє середовище, динамічну структуру таких компонентів, як зміни, конкуренція, проекти та організація.

Стратегічне управління стало необхідним для підтримки конкурентоспроможності організацій у глобальній ринковій структурі та покращення їх адаптації до нестабільних умов зовнішнього середовища (Ansoff, 1991) [13].

Існує широкий спектр наукових праць, які отримали популярність наприкінці ХХ століття, які займаються стратегічним управлінням. Портер який став відомим у 1980-х роках, стверджує, що підприємства стверджує, що фірми повинні визначати свій напрямок розвитку відповідно до суб'єктів зовнішнього середовища та визначає ключові поняття менеджменту (вартість, різноманітність, базові можливості), пов'язуючи їх із зовнішнім середовищем. Напрямок наукової думки, описаної Мінцбергом та його колегами (1998), описує структуру підприємства як систему, яка є чутливою до мінливості середовища [9]. Однак, на його думку, контекст стратегії, який визначає відносини між середовищем і організацією, приписується часу. І ми не можемо не погодитись із цим твердженням, особливо приймаючи до уваги сього-

денні реалії, які повертають нашу увагу до визначення стратегічного менеджменту та уточненого визначення до концепції стратегічного управління. В теорії стратегічного управління поняття: довгострокове стратегічне управління, постійна прибутковість, стійкість і конкурентна перевага є визначеними, а економія від масштабу – це ще одна концепція, яку слід додати до цього списку.

Важливий етап розвитку наукової думки стосується етапів процесу стратегічного управління. Завдяки широкому визнанню цей процес складається з аналізу, відбору, прийняття рішень, впровадження та контролю [7]. Стратегічне управління – це довгострокова концепція. Однак визначення «довгострокового» є важливим, оскільки загальноприйнятим у літературі та практиці діяльності підприємств довгостроковий термін визначається як 5 років і більше, а середньостроковий – від 3 до 4 років. Але, на думку сучасних вчених, це визначення має змінитися з огляду на мінливу структуру ринків, глобалізацію, зростання компаній (економія масштабу) останнім часом [2]. Однак, ми не погоджуємось, оскільки розвиток будь-якого процесу вимагає часу, таким чином трансформація підприємства разом зі зміною навколишнього середовища об'єктивно проходить ті самі етапи змін та розвитку, що і будь-яка система. Своєю чергою, системи знаходяться, системи занахо-

дяться у певній залежності одна від одної, оскільки входи і виходи їх створюють вплив на зовнішнє середовище.

Результатом процесу управління буде результат функціонування системи. Вихід також може бути визначено як мету системи, і кожна підсистема матиме свій власний вихід(и), що відповідає цільовому розвитку системи.

Входи й виходи з'єднують систему з навколишнім середовищем.

У методичній формі модель системи стратегічного управління підприємством показано на рисунку 1.

Вхід в систему являє собою надходження ресурсів. При чому знання, інформація, винаходи тощо, під час розвитку цифрової економіки являють собою також ресурс та сировину для системи управління підприємством. Вхідні ресурси забезпечують для системи управління функціонування та розвиток у стратегічній перспективі.

Під час функціонування системи стратегічного управління, вона отримує поділ на керуючу та керовану підсистеми. Своєю чергою, результатом взаємозв'язку цих підсистем – є процес управління. Завдяки функціонуванню та розвитку у довгостроковій перспективі система набуває ознак стратегічного управління, а сталий розвиток свідчить про ефективність планування та управління системою, тобто ефективність процесу стратегічного управління.



Рис. 1. Модель системи стратегічного управління підприємством

Джерело: розробка авторів на основі [1; 4; 6; 12]

Вихід системи може являти собою мету функціонування системи. Варто зазначити, що кожна підсистема може мати власні виходи, які відповідають цільовому результату функціонування підсистеми в певному проміжку часу та відповідному етапу розвитку.

Елементи системи управління взаємопов'язані між собою. Сутність та якість цих зв'язків забезпечує цілісність самої системи та результат її функціонування. Без ефективних зв'язків та взаємодії між окремими елементами система стратегічного управління перетворюється на механізм з окремих компонентів, здатний виконувати прості задачі у короткострокових перспективах.

Отже, зв'язки між елементами являють собою предмет дослідження, завдяки якому стає можливим зрозуміти природу досить складного явища – системи стратегічного управління підприємствами. Зв'язки є різноманітними, характеризуються своєю сталістю, можливістю вимірювання та оцінки, контролюваністю. Зв'язки системи стратегічного управління розділяють на прямі та зворотні.

Основна мета системи стратегічного управління підприємства в умовах цифрової економіки – забезпечення узгодженого результативного розвитку всіх напрямів діяльності підприємства, яка характеризується результативною діяльністю наступних підсистем:

- підсистема управління діджиталізацією, цифровізацією та знаннями;
- підсистема збору, обробки, аналізу та зберігання інформації;
- підсистема управління ефективним використанням ресурсів, включаючи стабілізацію, оцінку роботи, контроль, аналіз та корекцію, тобто вплив на систему стратегічного управління підприємством;
- підсистема управління ризиками;
- підсистема управління інноваційним розвитком.

Кожна з підсистем виконує функції планування, аналізу, організації, управління та контролю та має зв'язки з іншими підсистемами [4]. Якість та надійність яких забезпечує, власне, надійність та ефективність роботи системи стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки.

Розглянемо детальніше підсистему управління діджиталізацією, цифровізацією та знаннями, як наймасштабнішу складову змін, вплив яких зазнали сьогодні підприємства. За визначенням Gartner, діджиталізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення нових можливостей для отримання прибутку. В такому випадку йдеться не просто про впровадження електронного документообігу чи ведення сторінки бренду в соціальних мережах. В сучасному широкому розумінні цифрова трансформація – це перш за все про оптимізацію бізнес-процесів підприємства, появу нових каналів комунікації з клієнтом, удосконалення продукту, зміна методів зберігання та обробки даних тощо [11].

З виникненням перших цифрових пристроїв наприкінці 20 століття, запустився незворотний процес діджиталізації. А з появою інтернету та смартфонів вона набула масового характеру. Штучний інтелект, Big Data, інтернет речей, машинне навчання, хмара постійно розвиваються й отримують дедалі більше сфер застосування. Новий етап діджиталізації задала коронавірусна пандемія. Швидкий перехід на віддалений формат роботи дозволив компаніям продовжити ефективно працювати. А з початком повномасштабного вторгнення хмарні технології допомогли зберегти критично важливі дані [11].

Найчастіше довгостроковий успіх підприємств залежить від того, як вони реагують на зміни парадигми в своїй загальній діяльності [8]. Наступні рекомендації і запропоновані стратегії, мають певний потенціал для допомоги підприємству перейти до нової парадигми, стабілізуючи свою діяльність, положення на ринку та отримати шанс на розвиток в умовах цифрової економіки.

Отже, у відповідь на запитання що робити зі зміною парадигми, ми пропонуємо підприємствам наступні кроки в частині стратегічного управління.

Визначення проблеми. Під час будь-якої зміни парадигми підприємства можуть зіткнутися з проблемами, які перешкоджають успіху переходу. Працюючи над раннім виявленням проблем, компанія може знайти

рішення або внести корективи в план зміни парадигми, щоб допомогти бізнесу досягти успіху. Досить рано виявляючи проблеми, підприємства можуть успішно працювати з:

- Допомога працівникам у розумінні їхніх обов'язків і посад
- Планування проектів і цілей для нової парадигми
- Допомога членам команди виробити нові звички за допомогою нових технологій
- Інформування інвесторів та акціонерів про новий перехід
- Розробка цифрової стратегії

Під час впровадження нових технологій і обладнання в бізнес розробка цифрових стратегій може полегшити перехід для поточних співробітників і поставити цілі на майбутнє підприємства. В умовах впливу цифрової економіки на діяльність підприємств, для них може бути важливо створювати стратегії з величезною кількістю деталей. Це може допомогти підприємству краще спілкуватися з інвесторами про те, як воно досягне успіху, і допомогти співробітникам крок за кроком слідувати стратегіям підсистем підприємства для досягнення поставлених цілей.

Один із способів розробити правильні стратегії – це почати з бажаної мети та працювати назад, щоб з'ясувати, як її досягти. Наприклад, якщо підприємство прагне впровадити в усі відділи нову цифрову технологію протягом одного року, кроком до досягнення цієї мети може бути навчання всіх працівників використанню метода (технологій, обладнання) через десять місяців. Суть метода полягає в тому, щоб працювати у зворотному напрямку, доки не буде зроблено перший досяжний крок.

Пріоритезація клієнтів. Зміна парадигми найчастіше пояснюється підтримкою клієнтської бази бізнесу. Додавання нових технологій у компанію дозволяє їй швидше обслуговувати своїх клієнтів і, можливо, одночасно збільшити охоплення клієнтів.

Під час переходу до нової парадигми для підприємства може бути корисно визначити пріоритети потреб клієнтів, оскільки це може допомогти їм зосередитися на тому, як здійснити зміну. Підприємства можуть

використовувати зворотний зв'язок зі своїми клієнтами для формування своїх нових цілей і цифрових стратегій парадигми. Це може допомогти бізнесу легше розвиватися, зберігаючи поточну клієнтуру, яка змінює свої потреби в умовах цифрової економіки.

Збір та обробка корисних даних. Під час зміни парадигми підприємствам може бути корисно збирати дані та проводити дослідження щодо ефективності підприємства під час зміни. Дані допоможуть підприємству зрозуміти, як ринок сприймає їхні зміни та чи потрібно їм вносити корективи. Це може дозволити підприємству адаптувати та виправити будь-які стратегії чи цілі, які вони могли реалізувати, що може допомогти ефективному досягненню цілей та забезпечити успіх в довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Стратегічне управління на підприємствах в умовах цифрової економіки пов'язано з діджиталізацією всіх складових системи управління на підприємстві з урахуванням цифрової трансформації яка відбувається у сучасному світі.

Стратегічне управління: це безперервне планування, моніторинг, аналіз і оцінка всього того, що необхідно підприємству для досягнення його цілей і завдань у довгостроковій перспективі.

У цьому дослідженні стверджується, що фактор свідомості, яким часто нехтують у літературі чи практиці, має бути першим етапом стратегічного управління. В умовах цифрової економіки стратегічне усвідомлення повинно займати першу стадію процесу стратегічного управління на підприємствах.

Визначено, що стратегічна цифрова свідомість: це здатність підприємства до впровадження цифрової стратегії, яка збирає та повторно активує всі функції підприємства для подальшого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Обґрунтовано, що парадигми стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки – це структурні характеристики (організаційна структура, підходи до управління, майбутні перспективи, життєвий цикл тощо) і процеси, пов'язані зі цифровою трансформацією.

## Список літератури:

1. Безгін К.С., Дороніна О.А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 249–257. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.23>
2. Бодров В., Зрибнєва І., Сазонова С., Сидорук І., Орленко О. Посилення взаємозв'язку диджиталізації та національної моделі смарт-економіки для реалізації стратегії інноваційного розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 3(50). С. 308–319. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4084>
3. Голобородько А.Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>
4. Гречко А.В., Балагир Б.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4780>
5. Костинєць Ю.В. Стратегічні напрямки розвитку ринку послуг в умовах ризиків цифрової трансформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6 (228).
6. Кулакова С., Житнік О. Цифровізація економіки України та e-commerce як її складова. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Том 1. № 6. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-29)
7. Ноджак Л., Парашич М. Розвиток 4.0 індустрії в Україні: проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-29>
8. Селезнєва Г. Чумак Г. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємство та інновації*. 2022. № 25. С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>
9. Талавіря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2016. Вип. 1(2). С. 334–339. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces\\_2016\\_1%282%29\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuces_2016_1%282%29_61)
10. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
11. Що таке диджиталізація та які переваги вона надає бізнесу. GigaCloud. 2023. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-didzhitalizacija-ta-jaki-perevagi-vona-nadae-biznesu#:~:text=>
12. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Сербін Р.А., Чумакова А.Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16>
13. Gillani F., Ali Chatha K., Shakeel Sadiq Jajja M., Farooq S. Implementation of digital manufacturing technologies: Antecedents and consequences. *International Journal of Production Economics*. 2020. Volume 229. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107748>
14. Lindell M., Karagozoglu N. Global strategies of US and Scandinavian R&D-intensive small- and medium-sized companies. *European Management Journal*. 1997. Volume 15. Issue 1. P. 92–100.

## References:

1. Bezghin K. S., Doronina O. A. (2020) The paradigm of strategic development of the management potential of the enterprise [Paradihna stratehichnoho rozvytku upravlinskoho potentsialu pidpryiemstva]. *Economics and management organization*, no. 4 (40). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.23>
2. Bodrov V., Zrybnieva I., Sazonova S., Sydoruk I., Orlenko O. (2023) Posylennia vzaiemozv'язku dydzhytalizatsii ta natsionalnoi modeli smart-ekonomiky dlia realizatsii stratehii innovatsiinoho rozvytku [Strengthening the relationship between digitization and the national smart economy model for the implementation of the strategy of innovative development]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, no. 3(50), pp. 308–319. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.50.2023.4084> (in Ukrainian)
3. Holoborodko A. Yu. (2022) Tsyfrova ekonomika: pidkhody ta osoblyvosti rozvytku [Digital economy: approaches and features of development. Business Inform]. *Business Inform*, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>
4. Hrechko A. V., Balahyr B. V. (2016) Doslidzhennia shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia vyrobnychoiu diialnosti pidpryiemstva [Research on ways to increase the efficiency of management of production activities of the enterprise]. *Effective Economy*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4780>
5. Kostynets Yu. V. (2020) Stratehichni napriamky rozvytku rynku posluh v umovakh ryzykiv tsyfrovoyi transformatsii [Strategic directions of the development of the service market in the conditions of the risks of digital transformation]. *Actual problems of the economy*, no. 6 (228).
6. Kulakova S., Zhytnik O. (2022) Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy ta e-commerce yak ii skladova [Digitization of the economy of Ukraine and e-commerce as another component]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, tom 1, no. 6. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-29)
7. Nodzhak L., Parashchych M. (2022) Rozvytok 4.0 industrii v Ukraini: problemy, perspektyvy [Development of industry 4.0 in Ukraine: problems, prospects]. *Economy and society*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-29>
8. Seleznova H. Chumak H. (2022) Vplyv rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky na konkurentne seredovyshche vitchyznianskykh pidpryiemstv [The impact of the development of the digital economy on the competitive environment of domestic enterprises]. *Entrepreneurship and innovation*, no. 25, pp. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>

9. Talavyria O. M. (2016) Aspekty rozrobky ekonomichnoi stratehii rozvytku pidpriemstv [Aspects of developing an economic strategy for the development of enterprises]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economy*, vol. 1. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec\\_2016\\_1%282%29\\_\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1%282%29__61)
10. Shershnova Z. Ie. (1999) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]: navch. posibnyk. Kyiv: KNEU.
11. What is digitization and what advantages does it provide to business. GigaCloud (2023). Available at: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-didzhitalizacija-ta-jaki-perevagi-vona-nadae-biznesu#:~:text>
12. Iakovenko Ya.Iu., Bilyk M.Iu., Serbin R.A., Chumakova A.H. (2022) Tsyfrova transformatsiia i novi biznes-modeli [Digital transformation and new business models]. *Country and regions. Series: Economics and entrepreneurship*, no. 3 (126). DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-16>
13. Gillani F., Ali Chatha K., Shakeel Sadiq Jajja M., Farooq S. (2020) Implementation of digital manufacturing technologies: Antecedents and consequences. *International Journal of Production Economics*, vol. 229. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107748>
14. Lindell M., Karagozoglou N. (1997) Global strategies of US and Scandinavian R&D-intensive small- and medium-sized companies. *European Management Journal*, vol. 15, issue 1, pp. 92–100.