

УДК 338.2

JEL Classification: M15, M21, D22, L23

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>**Райчева Л. І.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин

ORCID ID: 0000-0002-7764-4766

Горбаньова В. О.

старший викладач кафедри менеджменту

(відповідальний автор)

ORCID ID: 0000-0002-0022-5133

Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса

Raicheva Larysa, Gorbanova Viktoriia

International Humanitarian University, Odesa

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES AS THE BASIC WAREHOUSE FORMATION OF STRATEGY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

У статті досліджується вплив інформаційних та цифрових технологій на розвиток бізнес-процесів підприємств в умовах переходу до цифрової економіки. Автори аналізують теоретичні та методологічні підходи до формування стратегій діяльності підприємств, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, ефективності та інноваційного потенціалу. Розглянуто особливості впровадження інформаційних технологій, які сприяють оптимізації управлінських процесів і поширенню прогресивного управлінського досвіду. Особлива увага приділяється ролі державних органів у підтримці цифровізації, що виявляється у впровадженні національних стратегій цифрової трансформації. Окреслено ключові напрямки автоматизації та технічного переоснащення підприємств, які необхідні для їх стійкого розвитку в сучасних умовах. Стаття також підкреслює важливість інвестицій у науково-дослідницькі проекти, розвиток інноваційних рішень та участь у цифрових екосистемах для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку підприємства, інноваційний менеджмент, сталий розвиток підприємства, інформаційні технології, менеджмент, цифрові та інтелектуальні технології, цифрова трансформація, цифрова економіка, діджиталізація, ефективність, конкурентоспроможність, розвиток.

The article examines the influence of information and digital technologies on the development of business processes of enterprises in the context of the transition to a digital economy, which is an urgent task for modern enterprises in a globalized world. The authors focus on theoretical and methodological approaches to the formation of business strategies aimed at increasing their competitiveness, efficiency and innovative potential, the key component of which is the digital transformation of business processes. The article emphasizes that digital technologies can fundamentally change the management structure, organizational culture and business models of enterprises. This transformation is not only a tool for optimization, but also an important prerequisite for ensuring sustainable growth of enterprises in a dynamic and competitive market environment. The influence of digital technologies on management processes, as well as methods of implementing information systems that allow optimizing management and ensuring the spread of advanced management experience, are considered separately. In particular, the importance of automation of business processes and technical re-equipment of enterprises is emphasized as a prerequisite for their sustainable development in conditions of rapid technological evolution. Attention is also paid to the role of the state in supporting the digital transformation of enterprises, which is reflected in the implementation of national digitization strategies. State policy in the field of digitization promotes the development of an innovative environment and the creation of digital ecosystems, which is an important factor for the further growth of enterprises and the increase of their innovative potential. The article also emphasizes the need to attract investments in research projects and the development of innovative solutions, which will contribute to increasing the productivity and sustainability of enterprises in the long term. Thus, the article highlights the current issues of digital transformation, which are critical for enterprises that seek to remain competitive and successful in the conditions of modern economic development.

Keywords: strategic management, enterprise development strategy, innovation management, sustainable enterprise development, information technologies, management, digital and intelligent technologies, digital transformation, digital economy, digitalization, efficiency, competitiveness, development.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства стикаються з численними викликами, пов'язаними з глобалізацією, зростаючою конкуренцією та стрімким розвитком технологій. Традиційні моделі ведення бізнесу стають менш ефективними, що змушує компанії шукати нові під-

ходи для забезпечення свого виживання та конкурентоспроможності. Одним із ключових факторів успішної адаптації до нових умов є цифрова трансформація бізнес-процесів.

Попри зростаючу популярність цифрових технологій, багато підприємств все ще не мають чіткої стра-

тегії щодо їх впровадження та використання. Відсутність системного підходу до цифрової трансформації призводить до фрагментарності змін, неефективного використання ресурсів і, як наслідок, до невиконання стратегічних цілей. Більше того, недостатнє розуміння впливу цифрових технологій на бізнес-процеси часто стає причиною опору змінам з боку співробітників, що також гальмує процес трансформації.

Таким чином, однією з основних проблем у теперішній час є необхідність розробки комплексної стратегії цифрової трансформації бізнес-процесів, що сприятиме підвищенню ефективності підприємства, забезпеченню його адаптивності та конкурентоспроможності в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Це вимагає дослідження поточних тенденцій у сфері цифрової трансформації, аналізу успішних практик і визначення ключових етапів та інструментів, необхідних для впровадження цифрових змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні вітчизняні та закордонні науковці в останні роки присвячують свої праці дослідженню питання цифровізації економічних процесів та їх впливу на діяльність підприємств. Серед інших можна виділити таких науковців: І. Ансофф, В. Апалькова [1], К. Бужимська [2], С. Веретюк [3], С. Войтко, С. Волосович, Голобородько А. Ю [4], В. Гриненко, Т. Гринько [5], Т. Гвініашвілі [5], М. Дітковська, Н. Добрянська, П. Дойль, П. Друкер, С. Задорожна, М. Желіховська, К. Клаус, С. Коляденко [6], Н. Краус, К. Малькова [7], Т. Мессенбург, С. Мельник [8], Р. Моклер, Н. Негропонте, А. Панчук [7], М. Портер, Д. Тапскот, А. Томпсон, Е. Тоффлер, І. Токмакова [8], В. Фішук, Д. Хангер, О. Чукурна, Г. Чмерук [9], А. Шандлер, К. Шваб, Д. Шатохін [8] та інші. Наведені вчені привнесли значний внесок у формування теоретичних знань та практичних навичок у формування уявлень про стратегію розвитку підприємства та його стратегічне управління. Зважаючи на значні напрацювання, на нашу думку, актуальними для подальших досліджень залишаються підходи до формування стратегії сталого розвитку підприємств за допомогою цифрової трансформації бізнес-процесів в умовах цифрової економіки.

Формулювання цілей статті. Метою наукової статті є аналіз цифрової трансформації бізнес-процесів як складової формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. Упровадження цифрових технологій до управління підприємствами це багатогранний та мультикомпонентний процес, який вимагає глибоких змін у підходах до управління, організаційній структурі, бізнес-процесах та корпоративній культурі. Він має на увазі також наявність відповідної інформаційно-комунікаційної інфраструктури, частиною якої є інформаційно-комунікаційні технології (далі – ІКТ). Говорячи про такі технології, матимемо на увазі також і інші цифрові технології. ІКТ, будучи одним із елементів організаційно-методичної складової системи інформаційної підтримки процесу розвитку підприємства, нині займають ключове місце у розвитку інновацій практично в усіх сферах життя суспільства.

Застосування ІКТ дозволяє значно полегшити розумову та фізичну працю людини, автоматизувати деякі процеси на виробництві, підвищити продуктивність

праці практично у всіх галузях економіки, що є важливою частиною формування інформаційного суспільства. Грамотне використання ІКТ на підприємствах стає одним із з найважливіших факторів для ефективного управління діяльністю підприємства [5].

Впровадження інформаційних технологій сприяє передачі, зберігання та аналізу великих обсягів даних, значною мірою розширює можливості ефективного управління за рахунок надання керівництву підприємств новітніх методів обробки та аналізу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Вивчення ситуації щодо практичного застосування та можливостей інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, дозволить підприємствам проаналізувати ступінь їх залучення до управління та розробити концепцію розвитку підприємства [1].

Інформаційно-керуюча система сприяє наданню персоналу та керівництву підприємства досить простих щодо використання, але ємних за внутрішнім змістом цифрових рішень, та надає істотну допомогу у вирішенні основних проблем управління та сучасного менеджменту.

Основними аспектами переходу до цифрової трансформації є розробка бізнес-стратегії підприємства на основі цифрових технологій, з урахуванням чіткого бачення трансформації бізнесу та створення нових можливостей.

Для перебудови бізнес-процесів необхідно залучати інвестиції в науково-дослідницькі проекти та розробку інноваційних рішень, проводити експерименти та запускати пілотні проекти для тестування нових цифрових технологій і бізнес-моделей, укладати стратегічне партнерство з технологічними компаніями, стартапами та науковими установами, приймати активну участь галузевих і міжгалузевих цифрових екосистемах.

Перехід до цифрової економіки вимагає комплексного та стратегічного підходу, що враховує всі аспекти діяльності підприємства. Цей процес сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності та інноваційного потенціалу підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток у динамічному цифровому світі.

Суттєвою особливістю інформаційних технологій є те, що вони сприяють поширенню прогресивного управлінського досвіду та сучасних технологій менеджменту (на відміну від застосування їх у недавньому минулому до вже наявних на підприємстві процедур управління), а також оптимізують бізнес-процеси підприємства відповідно до останніх досягнень теорії та практики менеджменту [2].

В останні роки економіка нашої держави зазнає змін під впливом минулої пандемії і відповідних обмежень, а також запровадження воєнного стану. Наслідки цих чинників негативно впливають промисловість, виробництво, рівень життя населення. У таких умовах особливо важливо активно впроваджувати у практику діяльності вітчизняних підприємств інноваційні методи управління. Особливо це стосується систем, які забезпечують впровадження нових інформаційних технологій керування. Розуміючи важливість вказаного для економіки країни в цілому, державні органи виконавчої влади, в особі Міністерства цифрового розвитку та трансформації України, зі свого боку, також

сприяють загальній цифровізації. Так, на державному рівні затверджено Стратегію цифрової трансформації соціальної сфери, Стратегію розвитку електронних комунікацій, Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року [10-13].

На сучасному етапі власники та керівники вітчизняних підприємств інтенсивно впроваджують системи автоматизованого управління. Незважаючи на загальні негативні зовнішні чинники, на особливу актуальність заслуговує автоматизація процесів управління. Є загальне розуміння необхідності технічного переоснащення існуючих виробничих потужностей для підготовки та випуску конкурентоспроможної продукції.

У даний час інформаційні технології взагалі, та цифрові зокрема, є своєрідною рушійною силою економічного зростання, оскільки для ефективного функціонування організації вирішують завдання, що пов'язані з автоматизацією фінансово-господарської та управлінської діяльності, а також здійснюють комплексну автоматизацію ключових технологічних та виробничих процесів.

Розвиток ІКТ на підприємствах різних видів діяльності багато в чому визначається рівнем їхнього технічного оснащення. Статистика характеризує цей досить великий сегмент інформаційних та цифрових технологій різними показниками:

- елементи спеціалізованої інфраструктури;
- мережа Інтернет;
- електронна пошта та система електронного документообігу;
- власний веб-сайт, сторінки у соціальних мережах;
- хмарні сервіси;
- RFID-технології – технології автоматичної ідентифікації, що дозволяє автоматизувати процес збору та обробки інформації безконтактним способом;
- ERP-системи – планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning);
- електронна комерція – реєстрація, діяльність магазинів у екосистемах-маркетплейсах, тощо.

Останнім часом широке розповсюдження отримав такий вид інформаційних технологій як «хмарні» сервіси – технології розподіленої обробки даних, у яких комп'ютерні ресурси та потужності надаються користувачеві як інтернет-сервіс. На відміну від вже наявних видів ІКТ, у використанні яких спостерігається деяка стагнація, «хмарні» технології набули широкого поширення на підприємствах різних видів економічної діяльності, але ліміт впровадження, на нашу думку, ще не досягнуто, а отже, потенціал до розвитку присутній [6].

Також доцільно акцентувати увагу зацікавленої спільноти на кадровому питанні та формуванні дослідницьких та технологічних компетенцій працівників для прискорення цифрової трансформації бізнес-процесів.

Деякі підприємства досить успішно використовують інтернет-технології, але практично ігнорують такі цифрові рішення, як системи планування ресурсів (ERP) і радіочастотну ідентифікацію (RFID). Хмарні сервіси та електронні продажі мають позитивну тенденцію, але цифровий потенціал цих технологій також, на наш погляд, використовується недостатньо.

Цифрова трансформація бізнес-процесів окремих підприємств є дуже повільною чи безсистемною через

туманне бачення адміністрації шляхів адаптації до умов цифрової економіки. Також недостатнє розуміння та впровадження цифрових технологій на підприємствах часто пов'язане з низьким рівнем цифрової грамотності працівників, опором змінам, браком інвестицій у технології, відсутністю чіткої стратегії цифрової трансформації та недостатньо розвинутою інфраструктурою [9].

Основними бар'єрами цифровізації, за оцінками самих підприємств, є незацікавленість керівників компаній у переході на цифровий формат та бюджетні обмеження у компаніях на впровадження цифрових технологій. У той же час багато підприємств вже бачать плюси у цифровізації бізнесу: зручність контролю за процесами, і збільшення швидкості роботи [7]. Не можна не погодитися з такою думкою, але можна доповнити її факторами, що впливають на розвиток цифровізації, такими як: наявність кваліфікованого персоналу, який здатен впроваджувати цифрові рішення в життя.

Сектор ІКТ з кожним роком посідає все більше місця у дольовій часті ВВП України. І оскільки цифрові технології продовжують розвиватися досить швидко і успішно, можна припустити, що незабаром його внесок у ВВП країни лише збільшуватиметься.

Усе наведене свідчить про наявність позитивної динаміки проникнення інформаційних та комунікаційних технологій у підприємства малого, середнього та великого бізнесу. Проте згадані вище негативні факти у використанні цифрових технологій на рівні процесів підприємств свідчать про те, що підприємства все ще мають недостатній рівень ІТ-інфраструктури, складно адаптуються до умов цифрової економіки та невпевнено здійснюють вибір того чи іншого ІКТ-ресурсу (програм пакетів бухгалтерського обліку, електронного документообігу, взаємодія з клієнтами онлайн і т.д.). І ще один важливий фактор, про який вже згадувалося раніше – це недостатня кількість фахівців, які б для вдосконалення діяльності підприємства запропонували не лише автоматизацію всього підприємства, а вказали на слабкі місця та фрагментарно застосовували конкретні інструменти інформаційної підтримки процесу розвитку підприємства.

На базі інноваційних, розвинених та раціонально застосовуваних інформаційно-комунікаційних технологій стає можливою побудова економіко-інформаційного простору, що, у свою чергу, дозволить покращити позиції стратегічного планування та економічного розвитку підприємств.

У даний час діяльність будь-якої сучасної організації значною мірою залежить від інформаційних та комунікаційних технологій, і згодом, ця залежність тільки посилюватиметься [3].

Стимувані останніми роками стрімкі зміни у сфері цифровізації економіки диктують певні умови для бізнес-спільноти, згідно з якими альтернативи цифровізації як стратегічної моделі розвитку підприємств не існує. Ті компанії, які дотримуються політики цифровізації, відзначають результативність і демонструють випереджальний розвиток у порівнянні з іншими [4].

Цифровізація як концепція економічної діяльності спочатку сприймалася як синонім автоматизації виробничих процесів. Однак, дуже скоро стало зрозуміло, що цифровізація передбачає не тільки використання

новітніх інформаційних технологій, а є комплексним, багатогранним процесом, що включає в себе і роботу з технологіями, і з клієнтами, і з персоналом, і з бізнес-процесами всього підприємства [6]. Автори підтримують позицію, що цифрова трансформація підприємства повністю або частково тягне зміну структури, системи управління та культури, що є природним.

Виявлено, що ступінь використання та характер інформаційних та комунікаційних технологій на підприємствах різних видів діяльності дуже різноманітні. Оцінка рівня загальної цифровізації підприємства є важливим етапом у розробці стратегії його розвитку та підвищення конкурентоспроможності і може містити кілька ключових етапів:

1. Аналіз поточного стану:

- інвентаризація цифрових активів (визначення всіх наявних цифрових інструментів, платформ, систем та програмного забезпечення, які використовуються в компанії);

- оцінка технологічної інфраструктури (аналіз якості обладнання, мережних рішень, серверів та баз даних);

- аналіз бізнес-процесів (розуміння того, які процеси вже автоматизовані, а які потребують оптимізації).

2. Оцінка цифрових компетенцій співробітників:

- рівень цифрової грамотності (оцінка знань та навичок співробітників у використанні цифрових інструментів та технологій);

- навчання та розвиток (аналіз наявних програм навчання та розвитку цифрових навичок співробітників).

3. Оцінка рівня інтеграції систем:

- інтеграція ІТ-систем (оцінка конфліктності різних інтегрованих ІТ-систем та платформ між собою, і аналіз цього впливу на ефективність роботи);

- обмін даними (аналіз ефективності обміну даними між підрозділами та системами).

4. Вивчення клієнтського досвіду та цифрових каналів комунікації:

- цифрові канали (оцінка ефективності використання цифрових каналів для комунікації з клієнтами та просування продукції);

- аналіз зворотного зв'язку (вивчення відгуків клієнтів щодо використання цифрових платформ та сервісів).

5. Оцінка безпеки та управління даними:

- захист даних (перевірка існуючих систем кібербезпеки та захисту даних);

- політика конфіденційності (оцінка відповідності політик конфіденційності та зберігання даних сучасним стандартам і вимогам законодавства).

6. Фінансовий аналіз інвестицій у цифровізацію:

- оцінка витрат та інвестицій (аналіз витрат, які вже здійснені на цифровізацію, та планування майбутніх інвестицій).

- оцінка повернення інвестицій (ROI – визначення економічної ефективності від впровадження цифрових технологій).

Для проведення оцінки цифровізації використовуються різні методології та інструменти, наприклад, моделі зрілості цифрової трансформації (Digital Maturity Models), опитувальники, аудити ІТ-систем, аналіз даних та інші. Проведення комплексної оцінки

рівня цифровізації допомагає зрозуміти, які аспекти потрібно покращити, та розробити ефективну стратегію цифрової трансформації для підприємства.

Нові цифрові технології динамічно проникають на підприємства і тим самим значно впливають на розвиток їх інфраструктури [6]. Ці тенденції стають ключовим елементом економічної конкуренції. Тому особливою актуальністю набуває контроль та стимулювання цих процесів.

Цифрова трансформація бізнес-процесів є ключовою складовою сучасної стратегії розвитку підприємств [7]. Вона передбачає використання новітніх цифрових технологій для оптимізації і реорганізації бізнес-процесів, з метою підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності.

Також, на нашу думку, доцільно вказати на аспекти, які ілюструють її важливість і вплив на формування стратегії розвитку підприємств:

- оптимізація операційних процесів (використання програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань і процесів, що зменшує витрати часу та ресурсів);

- процесний менеджмент (впровадження систем управління бізнес-процесами для моніторингу та оптимізації операційних процесів);

- використання цифрових платформ (Enterprise Resource Planning систем для інтеграції всіх функцій управління підприємством в єдину платформу);

- аналітика даних (використання Big Data та аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних);

- впровадження систем управління взаємодією з клієнтами для покращення обслуговування та підвищення рівня задоволеності клієнтів CRM системи;

- використання багатоканальних комунікацій для забезпечення безперервної та зручної взаємодії з клієнтами через різні канали (онлайн, мобільні додатки, соціальні мережі).

- інтернет речей (IoT) – впровадження та підтримка IoT для моніторингу та управління виробничими процесами в режимі реального часу;

- штучний інтелект (AI) та машинне навчання – використання AI для автоматизації аналітики, прогнозування та прийняття рішень;

- розробка стратегій та впровадження технологій для захисту інформаційних систем від кіберзагроз;

- забезпечення безперервності бізнесу та відновлення після можливих збоїв чи атак;

- використання гнучких методів управління проектами для швидкої адаптації до змін ринкових умов та технологічних нововведень;

- використання хмарних сервісів для забезпечення гнучкості, масштабованості та зниження витрат на ІТ-інфраструктуру;

- інвестиції в навчання співробітників новим цифровим навичкам і технологіям;

- створення середовища, яке сприяє інноваціям і підтримує ініціативи співробітників щодо впровадження нових ідей та технологій;

- використання енергоефективних технологій та рішень для зменшення впливу на навколишнє середовище, реалізація програм цифрової екології для моніторингу та зменшення викидів, управління відходами тощо.

Цифрова трансформація бізнес-процесів є не лише інструментом для підвищення ефективності, але й необхідною умовою для виживання і розвитку підприємства в умовах сучасної цифрової економіки. Вона дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін, використовувати нові можливості та досягати сталого зростання.

Висновки. Цифрові технології відкривають нові можливості для підприємств у різних галузях. Вони допомагають підвищувати ефективність, скорочувати витрати, покращувати обслуговування клієнтів, впроваджувати інновації та забезпечувати конкурентні переваги. Використання цифрових технологій необхідне для створення інноваційних продуктів і послуг, які відповідають потребам ринку. Однак для успішної цифрової трансформації необхідно не лише впроваджувати нові технології, але й змінювати бізнес-процеси та корпоративну культуру.

Актуальність цифрової трансформації у бізнесі підтверджує необхідність цифровізації: 1) фінансової сфери підприємства; 2) процесів, пов'язаних зі збутовою складовою (клієнти); 3) розвитку бізнес-процесів; 4) процесів, пов'язаних з кадровою складовою (персонал).

Стратегічний підхід до управління підприємством в умовах цифровізації передбачає комплексну

та системну трансформацію всіх аспектів діяльності підприємства. Отже, при формуванні стратегії діяльності підприємства необхідно враховувати потенціал використання цифрових технологій і провести всебічну оцінку рівня його загальної цифровізації, що включає: 1) аналіз поточного стану (інвентаризація цифрових активів; оцінка технологічної інфраструктури; аналіз бізнес-процесів); 2) оцінку цифрових компетенцій співробітників (рівень цифрової грамотності, навчання та розвиток); 3) оцінку рівня інтеграції систем (інтеграція ІТ-систем; обмін даними); 4) вивчення клієнтського досвіду та цифрових каналів комунікації (оцінка ефективності використання цифрових каналів для комунікації з клієнтами та просування продукції; аналіз зворотного зв'язку); 5) оцінку безпеки та управління даними (рівень захисту даних та політика конфіденційності); 6) фінансовий аналіз інвестицій у цифровізацію (оцінка витрат та інвестицій та повернення інвестицій).

Саме стратегічний підхід на основі використання цифрових технологій забезпечить комплексну і системну трансформацію підприємства в сучасних умовах, дозволяючи ефективно використовувати новітні технології для досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку.

Література:

1. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Вип. 4. С. 9–18.
2. Бужимська К.О., Желіховська М.В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19.
3. Веретюк С.М., Пілінський В.В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Фінансовий простір*. 2016. № 3 (27). С. 51–58.
4. 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> (дата звернення: 02.09.2024).
5. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во : ФОП Біла К.О., 2023. С. 121–186.
6. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
7. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76> (дата звернення: 02.09.2024).
8. Токмакова І.В., Шатохін Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563> (дата звернення: 02.09.2024).
9. Чмерук Г.Г., Краліч В.Р., Бурлакова І.А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 34. С. 97–101.
10. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення: 02.09.2024).
11. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.09.2024).
12. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України – 2030. URL: <http://surl.li/udfuwa> (дата звернення: 02.09.2024).
13. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824> (дата звернення: 04.09.2024).

References:

1. Apalkova V. V. (2015) The concept of the development of the digital economy in the European Union and the prospects of Ukraine. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Management of innovations*, vol. 4. pp. 9–18.
2. Buzhimska K. O., Zhelikhovska M. V. (2021) Modern trends and models of entrepreneurship development in the conditions of the digital economy. *Entrepreneurship and trade*, vol. 28. pp. 15–19.

3. Veretiuk C. M., Pilinskyi V. V. (2016) Determination of the priority areas of development of the digital economy in Ukraine. *Financial space*, vol. 3 (27). pp. 51–58.
4. Holoborodko A. Yu. (2022) Digital economy: approaches and features of development. *Business Inform*, vol. 9. pp. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18> (accessed September 2, 2024).
5. Grynko T. V., Gviniashvili T. Z. (2023) Formation of the system of competitiveness of business entities in conditions of digitalization. *Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations: collective monograph* / by general. ed. Grynko T. V. Publisher FOP Bila K.O, pp. 121–186.
6. Kolyadenko S. V. (2016) Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world. *Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, vol. 6. pp. 105–112.
7. Panchuk A., Malkova K. (2021) Theoretical foundations of forming a digital strategy of enterprises. *Economy and society*, vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76> (accessed: September 2, 2024).
8. Tokmakova I. V., Shatokhin D. A., Melnyk S. V. (2018) Strategic management of the development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy. *Herald of the economy of transport and industry*, vol. 64. pp. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563> (accessed: September 2, 2024).
9. Chmeruk H. G., Kralich V. R., Burlakova I. A. (2018) Some aspects of digital transformation of enterprises. *Economics and enterprise management*, vol. 34, pp. 97–101.
10. Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy. Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-forovovoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (accessed September 2, 2024).
11. On the approval of the Strategy for Digital Transformation of the Social Sphere: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of October 28, 2020 No. 1353-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text> (accessed September 2, 2024).
12. Strategy for the development of the sphere of electronic communications of Ukraine – 2030. Available at: <http://surl.li/udfuwa> (accessed September 2, 2024).
13. On the approval of the Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized enterprises for the period until 2027 and the approval of the operational plan of measures for its implementation in 2024-2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 30, 2024 No. 821-r. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824> (accessed September 4, 2024).

Стаття надійшла до редакції 05.09.2024

Стаття опублікована 09.10.2024