

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

УДК 338:658.012

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Гринько Тетяна Валеріївнадоктор економічних наук, професор,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>**Гвініашвілі Тетяна Зурабівна**кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7961-2549>**Каліберда Мар'яна Сергіївна**студентка,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8144-1709>**Grynko Tatyana, Hviniashvili Tetiana, Kaliberda Maryana**
Oles Honchar Dnipro National University

Статтю присвячено дослідженню сучасних напрямів удосконалення стратегічного управління підприємством в умовах цифровізації економіки. В контексті швидкого розвитку цифрових технологій, саме стратегічний підхід до управління стає критично важливим для підприємства. Встановлено, що саме гнучкість і швидкість управління стають ключовими аспектами досягнення успіху підприємства в умовах цифрової трансформації. На основі дослідження впливу процесів цифровізації економіки на діяльність суб'єктів підприємництва, в роботі визначено компоненти цифрової стійкості підприємства та сформовано принципи розробки стратегії підприємства у сучасному бізнес середовищі з метою забезпечення його конкурентоспроможності. Визначено інструменти цифрової трансформації бізнес моделей підприємства та запропоновано заходи щодо удосконалення стратегічного управління підприємством, зокрема аналіз впливу цифрових технологій на бізнес-моделі, розробка методології стратегічного планування в умовах нестабільності, використання штучного інтелекту в стратегічному плануванні й оцінка ризиків цифрової трансформації.

Ключові слова: цифровізація економіки, підприємство, стратегічне управління, розвиток, цифрова стійкість.

The purpose of the article is to determine the features and perspectives of the transformation of the strategic management of the enterprise with the application of new competencies under the influence of large-scale digitalization processes in the economy. The digitization of the economy has significantly changed the conditions of business operations in all sectors, which has led to the appearance of not only threats, but also new opportunities for the development of business entities. Under such circumstances, the adequate response of enterprises to large-scale digital transformations is the strategic management of their development, which allows to achieve the efficiency of operations in the long term. The methodological basis of the research is a systemic, interdisciplinary and synergistic approach, based on the integrated and complex use of both general and special research methods. The group of general scientific research methods is formed by the methods of analysis, synthesis, systematization, structuring, induction, deduction, comparative, statistical and dynamic analysis. The article examines modern directions for improving the strategic management of the enterprise in the conditions of digitalization of the economy. In the context of the rapid development of digital technologies, it is the strategic approach to management that becomes critically important for the enterprise. It was established that the flexibility and speed of management are becoming the key aspects of the success of the enterprise in the conditions of digital transformation. Based on the study of the impact of the processes of digitalization of the economy on the activities of business entities, the work defines the components of the digital sustainability of the enterprise and forms the principles of developing the strategy of the enterprise in the modern business environment in order to ensure its competitiveness. The tools of

digital transformation of the business models of the enterprise are defined and measures are proposed to improve the strategic management of the enterprise, in particular, the analysis of the impact of digital technologies on the business model, the development of strategic planning methodology in conditions of instability, the use of artificial intelligence in strategic planning, and the assessment of risks of digital transformation.

Keywords: digitalization of the economy, enterprise, strategic management, development, digital sustainability.

Постановка проблеми. В сучасних умовах з метою забезпечення успішного функціонування суб'єкта підприємництва виникає необхідність застосування стратегічного підходу до управління щодо всіх напрямів його діяльності. За останні десятиліття велика кількість підприємств всього світу виявляє неабиякий інтерес до формування системи стратегічного управління, особливо у контексті швидкого розвитку технологій та масштабної цифрової трансформації суспільства загалом [1].

Діджиталізація або перехід до цифрової економіки суттєво змінила умови діяльності підприємств у всіх галузях. Це призвело до появи не тільки загроз, а й нових можливостей для розвитку суб'єктів підприємництва. Доступ до новітніх технологій, можливість застосування цифрових інструментів маркетингу зокрема щодо просування товарів на ринку, збільшення швидкості та точності бізнес операцій – все це стало реальністю завдяки діджиталізації.

За таких обставин, відсутність стратегії та компетентного управління може бути слабкою стороною підприємства щодо ефективної реалізації його потенціалу в умовах цифрової економіки. Адже саме стратегічне управління стає цільовим орієнтиром у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств в умовах діджиталізації. Досягнення зазначеного цільового орієнтиру потребує оновлення методології стратегічного управління, розробки нових методів, механізмів та фінансово-інвестиційних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень, які забезпечуватимуть досягнення поставлених стратегічних цілей, у тому числі через реалізацію якісно складених стратегічних планів розвитку підприємства на середньострокову та довгострокову перспективи. Це передбачає не лише визначення чіткої стратегії, але й адаптацію до змін, впровадження інновацій та використання цифрових ресурсів для досягнення поставлених цілей тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові питання, пов'язані з формуванням стратегії розвитку підприємств в умовах цифрової економіки є досить актуальними та розглядалися в багатьох наукових працях вітчиз-

няних та зарубіжних вчених і практиків. Окремі положення щодо стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової економіки представлені в наукових дослідженнях багатьох вчених, серед яких можна відзначити роботи А. Андерсона, В. Андрєєвої, К. Андрющенко, С. Задрізна, М. Зеліховська, Ю. Ізмайлов, К. Інгрем, Е. Кайлік, А. Квілінські, К. Краузе, С. Коляденко, Н. Краузе, О. Криволоручко, Л. Некрасова, А. Остервальдер, В. Преска, М. Портера, В. Сладкевич, О. Сімсерт, П. Стецюк, М. Стівен, О. Сумець, Д. Тапскотт та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи значні теоретичні та практичні напрацювання, а також постійні розробки з даної тематики слід відзначити, що на сьогоднішній день питання впливу процесів цифровізації на розвиток суб'єктів підприємництва досліджено в недостатній мірі. Зокрема потребують поглибленого дослідження проблеми визначення пріоритетів технологічної та цифрової трансформації підприємства з метою формування ефективної стратегії його розвитку в умовах діджиталізації.

Метою статті є визначення особливостей та перспектив трансформації стратегічного управління підприємством із застосуванням нових компетенцій під впливом процесів масштабної цифровізації в економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка ефективної стратегії є важливим питанням в рамках забезпечення успішного розвитку підприємства. Вона повинна враховувати особливості функціонування підприємства, його галузеву приналежність, особливості конкурентного ринкового середовища, розвиток інформаційних технологій та постійно зростаючі вимоги споживачів до якості продукції, з метою досягнення ключових цілей та реалізації стратегічних планів. Ефективна стратегія розвитку підприємства має бути спрямована на збільшення ринкової вартості за рахунок ефективного управління, збільшення прибутковості за рахунок фінансової стабільності та забезпечення конкурентних переваг підприємства [3].

Як відомо, конкурентоспроможність підприємства – це його здатність досягати

поставленої мети швидше та ефективніше ніж конкуренти, обумовлена наявністю певних конкурентних переваг [5]. Одним із джерел конкурентних переваг виступає внутрішній потенціал підприємства. Його ефективний розвиток та правильна реалізація, що передбачає адаптацію внутрішнього середовища підприємства до змін зовнішнього середовища, ведуть до зростання рівня конкурентоспроможності. Стратегія ж покликана забезпечити виконання цього завдання за допомогою грамотного планування діяльності. Стратегія розвитку організації враховує перелік завдань і цілей, що формують механізм її реалізації. Сутність стратегії розвитку виражається у якісних змінах і удосконаленнях ключових елементів управління підприємством з метою забезпечення його ефективного функціонування та конкурентоспроможності, що втілюється у створенні та реалізації всіх умов і заходів як єдиної корпоративної політики щодо використання ресурсів, ухвалення управлінських рішень, ключових характеристик, правил, образів і моделей поведінки [4].

Сьогодні рівень змін при цифровій трансформації виходить за рамки переходу на нові технології, а більше стосується зміни в парадигмі управління та організації діяльності підприємства, що засновано на швидкій та безперервній адаптації до зовнішнього бізнес середовища. Цифрова трансформація впливає на виробничі процеси та докорінно змінює системи управління підприємствами [15]. Відповідно, завдання стратегічного управління підприємством у нових умовах вимагають розробки інструментарію, адекватного новій парадигмі ведення бізнесу. У 2001 році Томас Месенбург брав участь у розробці концепції цифрової економіки, основними складовими якої є допоміжна інфраструктура (обладнання, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі), електронний бізнес (спосіб ведення бізнесу, будь-який процес, який організація здійснює через комп'ютерні мережі) та електронна комерція (обіг товарів, наприклад, продаж книг он-лайн) [16]. Цифрова економіка базується на інформаційних, комунікаційних та цифрових технологіях, а їх стрімкий розвиток та поширення впливає на традиційну економіку, трансформуючи її з економіки, що споживає ресурси, в економіку, що створює ресурси. Важливим ресурсом цифрової економіки є дані, що генеруються в результаті роботи електронних та цифрових пристроїв і систем, які забезпечують електронну та комунікаційну взаємодію. З метою забезпе-

чення конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес середовищі доцільним є дотримання певних принципів щодо розробки стратегії розвитку [9]:

- адаптація бізнесу до особливостей цифрової економіки;
- організаційний динамізм. Здатність підприємств безперервно розвиватися та функціонувати з метою ефективного та результативного використання свого потенціалу;
- баланс. Дотримання балансу між усіма складовими потенціалу підприємства та збереження цілісності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі;
- постійне удосконалення. Удосконалення внутрішніх бізнес процесів, підвищення їх ефективності та забезпечення розвитку підприємства в цілому.

В умовах цифрової економіки та мінливого зовнішнього середовища саме цифрові технології сприяють розвитку підприємства, тому доцільно звернутись до категорії «цифрова стійкість» як одного з елементів загальної конкурентоспроможності підприємства. Цифрова стійкість – це здатність підприємства безперервно функціонувати та збалансовано розвиватися в середньо- та довгостроковій перспективі, яка досягається завдяки застосуванню цифрових технологій та платформ для досягнення максимальних результатів діяльності. Цифрова стійкість спрямована на підвищення точності, оптимізацію та вирішення стратегічних завдань, дозволяючи компаніям узгоджувати операції, реструктуризувати виробництво та цілеспрямовано інвестувати в цифрові технології. Діджиталізація є невід'ємною частиною розвитку підприємства і підтверджує актуальність представлення цифрової стійкості як одного з основних компонентів сталого розвитку. Типи стійкості слід розглядати комплексно. Усі компоненти залежать один від одного для забезпечення загальної стійкості бізнесу, а їхня стійкість безпосередньо залежить від стійкості кожного окремого базового компонента. Усі представлені компоненти стійкості спрямовано на динамічне та гармонійне поєднання типів організаційного розвитку. Оскільки кожне підприємство має свої особливості функціонування, це визначає і унікальність стратегії його розвитку. Основною метою стратегічного управління є розробка і впровадження довгострокових стратегій, які дозволять організаціям адаптуватися до змін в цифровій економіці та ефективно використовувати нові можливості [17]. З метою забезпечення ефек-

тивного стратегічного управління суб'єктом підприємництва в умовах цифровізації, слід реалізувати наступні заходи:

1. Аналіз впливу цифрових технологій на бізнес-моделі, який полягає в дослідженні можливостей, що надає цифрова трансформація, і визначення ключових елементів, які впливають на бізнес-моделі різних галузей. Вивчення того, як організації можуть змінювати свої бізнес-моделі для досягнення конкурентних переваг у цифровому світі.

2. Розробка методології стратегічного планування в умовах нестабільності, тобто розробка нових підходів до стратегічного планування, які враховують швидкі зміни технологій і ринків у цифровій економіці. Вивчення гнучких стратегій, які дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

3. Використання штучного інтелекту в стратегічному плануванні. Дослідження можливостей використання штучного інтелекту та машинного навчання для покращення процесів стратегічного планування. Розробка алгоритмів, які допомагатимуть організаціям у зборі, аналізі та інтерпретації великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

4. Роль культури організації в цифровому стратегічному плануванні, що досліджує вплив організаційної культури на успішність стратегічного планування в умовах цифровізації. Дослідження того, як впровадження цифрових технологій впливає на організаційну культуру і як це може бути враховано при розробці та реалізації стратегій.

5. Оцінка ризиків цифрової трансформації. Розробка методик оцінки ризиків, пов'язаних з впровадженням цифрових технологій і стратегічним плануванням в умовах цифрової трансформації. Вивчення способів зменшення ризиків і підвищення успішності впровадження стратегій цифрової трансформації.

Реалізація зазначених заходів сприятиме розвитку стратегічного управління в умовах цифровізації та адаптації до швидко мінливого зовнішнього бізнес середовища. Стратегічне планування в умовах цифровізації є критично важливим для підприємства, оскільки воно допомагає відповідати на складні виклики і зміни, які супроводжують цифрову трансформацію. Одним із основних аспектів є усвідомлення того, що цифрові технології можуть змінити бізнес-моделі і ринки, і компанії повинні бути готові до цих змін.

Отже, в умовах цифровізації стратегічне управління вимагає нового підходу. Ефективне стратегічне управління має вирішувати питання щодо впровадження технологічних стандартів та інтероперабельності. Це дозволяє забезпечити сумісність та взаємодію різних цифрових систем та платформ, що сприяє ефективному використанню технологій і уникненню надмірної фрагментації, що потребує уваги з приводу аналізу даних та використання аналітики. Великі обсяги даних, що генеруються цифровими технологіями, мають великий потенціал для виявлення нових трендів, споживчої поведінки та можливостей для оптимізації бізнес-процесів [2]. Ефективне збирання, аналіз та використання даних можуть дати підприємству значні переваги на ринку.

Крім того, слід враховувати, що цифрові технології мають потенціал підвищення продуктивності праці, тому в стратегії необхідно передбачити рішення, пов'язані з організаційними змінами. Загальний підхід слід визначити як стратегічне оновлення щодо таких складових:

1. Ресурси підприємства, які все більше переходять від своєї фізичної сутності до цифрових еквівалентів, що часто перевершують їх за багатьма параметрами (наприклад, досвід користувача, доступність, стійкість, гнучкість чи вартість одиниці). Також, нові цифрові ресурси продовжуватимуть з'являтися, руйнуючи чи створюючи джерела вартості, що обґрунтовано досить швидкою розробкою нових джерел даних в режимі реального часу та наявністю штучного інтелекту для використання даних у процесах прийняття рішень [7]. Також, слід враховувати наступні аспекти щодо ресурсної складової в рамках формування стратегії розвитку підприємств в умовах цифровізації:

– додатки (програми, програмні коди, програмні пакети), призначені для виконання спеціалізованих функцій і створені насамперед третіми особами (компаніями та приватними особами) на основі комплексу розробки програмного забезпечення;

– збільшення обсягів цифрових активів, включаючи програми, бази даних, оцифровані документи у різних формах (текст, графіка, відео, аудіо), експертні системи, нейронні мережі або пристрої штучного інтелекту;

– персонал, що працює в режимі фрилансерів, коли цифрові компетенції можуть бути використані для функціонування підприємства без прив'язки до географічного

розташування за обов'язковою відповідністю вимог до інтернет-з'єднання (до таких категорій працівників можна віднести програмістів, дизайнерів, консультантів, експертів, інженерів, маркетологів тощо);

– використання робототехніки у виробничих процесах, обслуговуванні виробництва та в управлінні, для виконання логістичних функцій;

– доступ до ресурсу як право власності, що здійснюється в рамках переходу від володіння ресурсами до можливостей доступу до них.

2. Ринкове середовище, що представлено основними його суб'єктами, зокрема клієнтами, споживачами, постачальниками та ін. В даному контексті з метою формування ефективної стратегії розвитку підприємств в умовах цифровізації слід враховувати наступні аспекти:

– споживачі, які представлені різними категоріями, як такі, що сприймають нову цифрову реальність як належне та такі, які не мають базових цифрових знань та навичок або навіть доступу до технологій;

– аналіз великих даних у режимі реального часу та штучний інтелект дозволяє формувати як середньостатистичний портрет споживача та робити прогнози, так і пропонувати йому додаткові товари чи послуги відповідно до виявлених уподобань або його замовлень, причому споживачі можуть бути згруповані за сегментами з подібними уподобаннями або споживчою поведінкою, а не тільки за стандартними маркетингових сегментів;

– клієнтська аудиторія може бути сформована як традиційними способами, так і з залученням відповідних інструментів.

3. Технології цифрової трансформації, які мають враховуватися при формуванні стратегії підприємства:

– цифрова ідентифікація та керування доступом для клієнтів, включають комплексну обробку ідентифікаторів користувачів, відстеження дій, автентифікацію, авторизацію, запобігання шахрайству, крадіжки особистих даних, витоку даних та порушень конфіденційності та таємності;

– використання соціальних мереж як високо інтерактивних платформ для обміну інформацією, включаючи не лише експертні споживчі думки, а й емоційний стан споживачів;

– формування ефекту цифрової взаємної довіри у спільнотах користувачів, включаючи можливості створення діалогів із клієнтами за допомогою сучасних комунікацій;

– когнітивні обчислення, включаючи штучний інтелект;

– блокчейн-технології – технології розподіленого реєстру на основі створення цифрових записів, які керуються на комп'ютерних системах.

4. Цінності (конкурентні переваги), що формуються через цифровізацію та відрізняють підприємство від конкурентів при створенні для споживачів особливих процедур та механізмів комунікацій:

– цифрова екосистема, що включає функціонал зі збору та обробки даних про потреби та переваги клієнтів та можливості подальшого налаштування процесів виробництва або надання послуг;

– мультисервісні цифрові платформи, що створюються для залучення не тільки прямих клієнтів, а й постачальників послуг;

– Agile методологія та філософія, спрямована на скорочення тривалості циклів розробки, підвищення гнучкості підприємства з метою швидкої його адаптації до змін бізнес середовища;

– засоби комунікації зі споживачами. Сьогодні відбувається зміщення з акценту на логістику розподілу та прості комунікації на архітектуру діалогу з клієнтами, де процес продажів формується вже на ранніх стадіях інтересу клієнтів до того чи іншого товару або послуги та продовжується в рамках безперервної роботи з клієнтами в режимі он-лайн.

Таким чином, підприємство не може розробити стратегію без оцінки реального потенціалу цифрових технологій та його здатності набувати необхідні навички та ресурси. І навпаки, підприємство не може впровадити кожен новий компонент цифрової технології без стратегічного плану щодо її використання. Отже, у міру того, як підприємства прогресують в освоєнні цифрових технологій, вони з більшою ймовірністю можуть суттєво оновити свою стратегію. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації вимагає нових знань та навичок, тому важливо інвестувати в освіту та розвиток персоналу, та необхідно організовувати навчальні курси з цифрових технологій та інноваційного мислення. Зрештою, стратегічне управління в умовах цифрової економіки повинне бути постійним процесом, що вимагає безперервного оновлення та адаптації. Компанії повинні бути готові до змін і швидко реагувати на нові можливості та виклики, що привносить цифрове майбутнє та зумовлює необхідність

удосконалення стратегії розвитку, спроможність до інновацій з метою забезпечення конкурентних переваг та успіху в умовах цифровізації економіки.

Висновки. Таким чином, в контексті швидкого розвитку цифрових технологій, саме стратегічний підхід до управління в умовах цифровізації стає критично важливим для підприємства. Цифрова трансформація являє собою інтеграцію цифрових технологій у діяльність підприємства, що тягне за собою у подальшому зміни у бізнес процесах, наприклад перехід від традиційних форм сприйняття об'єктів та процесів до інформаційних. Цифрова трансформація потребує змін у діях керівників, способу мислення виконавців, ставлення до ризиків, а також формування нового підходу до робочого процесу – готовності до прийняття рішень в умовах невизначеності та постійних змін зовнішнього середо-

вища. За таких обставин, гнучкість і швидкість стають ключовими аспектами досягнення успіху підприємства в умовах цифрової трансформації. На основі дослідження впливу процесів цифровізації економіки на діяльність суб'єктів підприємництва, в роботі визначено компоненти цифрової стійкості підприємства та сформовано принципи розробки стратегії підприємства у сучасному бізнес середовищі з метою забезпечення його конкурентоспроможності. В статті визначено інструменти цифрової трансформації бізнес моделей підприємства та запропоновано заходи щодо удосконалення стратегічного управління підприємством, зокрема аналіз впливу цифрових технологій на бізнес-моделі, розробка методології стратегічного планування в умовах нестабільності, використання штучного інтелекту в стратегічному плануванні й оцінка ризиків цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

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. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 827–833.
4. Горбаченко С., Моїсеєнко К. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 10. С. 31–44.
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. Дзямулич М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 54–59.
7. 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.
8. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114–118.
9. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.
10. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023. № 15. С. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>.
11. 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>.
12. Чукурна О. П., Некрасова Л. А., Добрянська Н. А., Ізмайлов Я. О., Шкрабак І. В., Інграм К. Л. Формування методичних засад оцінки потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 4. С. 146–151.
13. Шматковська Т. О. До проблематики впровадження стратегічного управлінського обліку на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2016. № 5. С. 202–213.
14. Grynko, T., Hvinishvili, T., Filippova, V. Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22>.

15. Hviniashvili, T. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23–28.
16. Mesenbourg, T. L. Measuring the Digital Economy. *U.S. Bureau of the Census*. 2001.
17. Nazarov A. Classification and systematization of development strategies of industrial enterprises. *Economics. Management. Law*. 2019. No 2. P. 102–116.
18. Zybareva O., Kravchuk I., Pushak Y., Verbitska L., Makeieva O. Economic and Legal Aspects of the Network Readiness of the Enterprises in Ukraine in the Context of Business Improving. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39 (5). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4972>.

REFERENCES:

1. Apalkova, V. V. (2015) Kontsepsiia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Yevrosoiuzi ta perspektyvy Ukrainy [The concept of the development of the digital economy in the European Union and the prospects of Ukraine]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Serii: Menedzhment innovatsii*, no. 4, pp. 9–18.
2. Buzhymyska K. O., Zhelikhovska M. V. (2021) Suchasni tendentsii ta modeli rozvytku pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Modern trends and models of entrepreneurship development in the conditions of the digital economy]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, no. 28, pp. 15–19.
3. Verbitska L. V., Suduk I. V. (2017) Stratehiia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta osnovni pryntsypy yii formuvannia [The strategy of ensuring the competitiveness of the enterprise and the main principles of its formation]. *Molodyi vchenyi*, no. 10, pp. 827–833.
4. Horbachenko S., Moiseienko K. (2016) Stratehiia rozvytku pidpriemstva: poniattia ta sutnist [Enterprise development strategy: concept and essence]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 10, pp. 31–44.
5. Grynko T. V., Hviniashvili T. Z. (2023) Formuvannia systemy konkurentospromozhnosti subiektiv pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovizatsii [Formation of the system of competitiveness of business entities in conditions of digitalization]. *Pidpriemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii: collective monograph* / ed. Grynko T. V. Dnipro: Bila K. O., pp. 121–186.
6. Dziamulych M. I., Fadieieva I. H., Shmatkovska T. O. (2021) Promyslovyi internet rechei ta yoho zastosuvannia u biznes-protseсах [Industrial Internet of Things and its application in business processes]. *Ekonomichnyi forum*, no 3, pp. 54–59.
7. Koliadenko S. V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 6, pp. 105–112.
8. Kuzmak O. I. (2016) Innovatsiina stratehiia yak zasib stabilizatsii rozvytku promysloвого pidpriemstva [Innovation strategy as a means of stabilizing the development of an industrial enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1–2, pp. 114–118.
9. Panchuk A., Malkova K. (2021) Teoretychni osnovy formuvannia tsyfrovoy strategii pidpriemstv [Theoretical foundations of forming a digital strategy of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>.
10. Sazonova S., Novykov D. (2023) Kontrolinh stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Controlling strategic management at enterprises in the conditions of the digital economy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, no. 15, pp. 201–208. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>.
11. Tokmakova I. V., Shatokhin D. A., Melnyk S. V. (2018) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of the development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 64, pp. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149563>
12. Chukurna O. P., Niekrasova L. A., Dobrianska N. A., Izmailov Ya. O., Shkrabak I. V., Inham K. L. (2020) Formuvannia metodychnykh zasad otsinky potentsialu innovatsiinoho rozvytku promysloвого pidpriemstva [Formation of methodological principles for assessing the potential of innovative development of an industrial enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 4, pp. 146–151.
13. Shmatkovska T. O. (2016) Do problematyky vprovadzhennia stratehichnoho upravlinskoho obliku na pidpriemstvi [To the problems of implementation of strategic management accounting at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 5, pp. 202–213.
14. Grynko, T., Hviniashvili, T., Filippova, V. (2023) Change management in business structures under the conditions of digitalization. *Efektivna ekonomika.*, no. 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.22>.

15. Hviniashvili, T. (2021) Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Ekonomichnyi prostir*, no. 172, pp. 23–28.
16. Mesenbourg, T. L. (2001) Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census.
17. Nazarov A. (2019) Classification and systematization of development strategies of industrial enterprises. *Economics. Management. Law*, no. 2, pp. 102–116.
18. Zybareva O., Kravchuk I., Pushak Y., Verbivska L., Makeieva O. (2021) Economic and Legal Aspects of the Network Readiness of the Enterprises in Ukraine in the Context of Business Improving. *Studies of Applied Economics*, no. 39 (5). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4972>.