

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.80>

УДК 336.34-08

О. А. Сметанюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,

Вінницький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5207-6451>

Д. О. Цісар,

аспірант кафедри менеджменту,

Вінницький національний технічний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1705-4120>

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ РІЗНИХ РОЗМІРІВ

O. Smetaniuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department

of Management, Marketing and Economics,

Vinnytsia National Technical University

D. Tsisar,

Postgraduate student of the Department of Management, Marketing and

Economics, Vinnytsia National Technical University

THE ESSENCE AND FEATURES OF DIGITAL STRATEGIES IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF DIFFERENT SIZES

У статті досліджено сутність та особливості цифрових стратегій в управлінні підприємствами різних розмірів. Визначено, що цифрова стратегія є комплексною системою управлінських рішень, спрямованих на використання цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства. Розглянуто ключові підходи до формування цифрових стратегій, серед яких: «стратегія як план», «стратегія як вектор розвитку» та «стратегія як синергія», яка поєднує два попередні підходи. Досліджено процес стратегічного планування цифрової трансформації, що включає визначення цілей, розподіл ресурсів та інтеграцію цифрових рішень у бізнес-модель підприємства. Аналіз сучасних наукових досліджень дозволив встановити, що цифрові стратегії мають значні відмінності залежно від масштабу підприємства. Для малих і середніх підприємств (МСП) важливими аспектами є доступність цифрових технологій, мінімізація витрат на їх впровадження та можливість швидкої адаптації до змін ринку. Великі підприємства потребують комплексного стратегічного підходу, що включає автоматизацію бізнес-процесів, застосування великих даних, штучного інтелекту та заходів кібербезпеки. У статті також розглянуто шість основних етапів цифровізації бізнес-процесів: аналіз поточного стану, впровадження цифрових технологій, стратегічне планування цифрової трансформації, конвергенція цифрових інструментів, інноваційна адаптація та подальший розвиток цифрового потенціалу підприємства. Окрему увагу приділено розгляду існуючих моделей цифровізації та їх ефективності в різних секторах економіки. Встановлено, що універсальна модель цифрової стратегії відсутня, що зумовлює необхідність розробки індивідуальних підходів для підприємств залежно від їхнього масштабу та галузевих особливостей. Висвітлено перспективи подальших досліджень у сфері цифрової трансформації, включаючи використання технологій штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей для підвищення ефективності управлінських рішень. Зроблено висновок, що формування та реалізація цифрових стратегій є критично

важливіми для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств у цифровій економіці.

The article examines the essence and peculiarities of digital strategies in enterprise management, focusing on businesses of different sizes. It defines a digital strategy as a comprehensive system of managerial decisions aimed at utilizing digital technologies to achieve strategic business goals. The research systematizes key approaches to digital strategy formation, including "strategy as a plan," "strategy as a development vector," and "strategy as synergy," which combines elements of the first two approaches. The study explores the process of strategic digital transformation planning, encompassing goal setting, resource allocation, and the integration of digital solutions into the enterprise business model. An analysis of contemporary research has revealed significant differences in digital strategy approaches based on enterprise size. For small and medium-sized enterprises (SMEs), crucial aspects include accessibility to digital technologies, cost minimization, and rapid market adaptation. Large enterprises require a comprehensive strategic approach that involves business process automation, big data analytics, artificial intelligence applications, and cybersecurity measures. The article also examines six primary stages of business process digitalization: assessment of the current state, implementation of digital technologies, strategic digital transformation planning, digital convergence, innovation adaptation, and further digital potential development. Particular attention is given to existing digitalization models and their effectiveness across various economic sectors. The study confirms that there is no universal digital strategy model, necessitating the development of tailored approaches depending on enterprise scale and industry specifics. The article highlights future research directions in digital transformation, including the application of artificial intelligence, blockchain technology, and the Internet of Things to enhance managerial decision-making efficiency. The findings conclude that the formulation and implementation of digital strategies are critical for ensuring business competitiveness and long-term growth in the digital economy.

Ключові слова: *цифрова стратегія, цифрова трансформація, бізнес-процеси, управління підприємством, цифрові технології.*

Keywords: *digital strategy, digital transformation, business processes, enterprise management, digital technologies.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах динамічних трансформацій економічного середовища та прискореного розвитку цифрових технологій стратегічне управління підприємствами набуває особливої значущості. Це зумовлює необхідність глибокого теоретичного осмислення цифрової стратегії як складової загального управлінського процесу, що включає визначення її економічної сутності, систематизацію основних підходів до її формування, а також розробку ефективних методологічних засад її реалізації в різних секторах економіки. Важливим аспектом є адаптація підприємств різних розмірів до цифрових змін та забезпечення їх конкурентоспроможності за рахунок впровадження цифрових інструментів.

Розвиток цифрових технологій створює нові виклики та можливості для бізнесу, що вимагає перегляду традиційних підходів до управління підприємствами. Зокрема, зростаюча роль великих даних, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів та інтернету речей зумовлює необхідність трансформації організаційних структур та бізнес-моделей. Успішна імплементація цифрової стратегії дозволяє підприємствам підвищити ефективність операційної діяльності, знизити витрати, поліпшити взаємодію з клієнтами та отримати конкурентні переваги. Однак незважаючи на широкий спектр переваг цифрової трансформації, процес її впровадження супроводжується низкою проблем. Зокрема, підприємства стикаються з труднощами у виборі відповідних цифрових технологій, необхідністю зміни корпоративної культури, браком кваліфікованих кадрів, а також високими витратами на цифровізацію. Крім того, важливим викликом є ризики

кібербезпеки, які зростають пропорційно до рівня інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси.

Особливо актуальною є проблема формування цифрових стратегій для підприємств різних розмірів. Для підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) характерні обмежені фінансові та людські ресурси, що ускладнює впровадження масштабних цифрових ініціатив. Водночас великі підприємства мають складні організаційні структури, що уповільнює процес цифрової трансформації та потребує глибокого стратегічного планування. У цьому контексті постає питання розробки ефективних методів та моделей цифрового управління, які б враховували особливості бізнес-середовища та галузевої специфіки підприємств різних розмірів. Таким чином, дослідження цифрових стратегій в управлінні підприємствами має як наукове, так і практичне значення. З одного боку, воно сприяє розвитку теоретичних основ стратегічного управління в умовах цифрової економіки. З іншого боку, результати дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо впровадження цифрових стратегій у бізнес-процеси, що дозволить підприємствам різних розмірів адаптуватися до змін та ефективно використовувати цифрові технології для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрових стратегій управління підприємствами знаходиться у фокусі уваги багатьох дослідників. Так, В. Бекер та О. Шмід [1] розглядають цифрову стратегію як інтегровану систему управлінських рішень, що базується на використанні цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства. У свою чергу, Б. Брадач Хойнік [2] акцентує увагу на особливостях цифровізації малих та середніх підприємств. Вітчизняні науковці, такі як Л. Вербівська та О. Буринська [3], досліджують методи цифрової трансформації бізнес-процесів та її вплив на конкурентоспроможність підприємств. Значний внесок у розробку моделей та методів цифровізації зробили також О.

Тімінський, О. Войтенко та І. Райчук [4], які розглядають поетапний підхід до впровадження цифрових технологій. Проте, незважаючи на численні наукові розвідки, залишається невирішеним питання інтеграції цифрових стратегій в управлінську діяльність підприємств різного розміру з урахуванням їхніх специфічних потреб та обмежень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Аналіз наукових досліджень свідчить про те, що на сьогодні відсутнє єдине та узгоджене визначення цифрової стратегії, що ускладнює її впровадження, особливо для малих підприємств. Водночас для великих і середніх компаній цифрова стратегія повинна бути інтегрована в загальну корпоративну стратегію, що дозволяє ефективно використовувати можливості цифрової економіки. Дослідження провідних експертів у цій галузі вказують на необхідність стратегічних рішень у кількох ключових сферах, що формують основу для конкурентоспроможності на ринку. Залишається відкритим питання розробки структурованої моделі цифрової стратегії, яка враховуватиме особливості бізнес-моделі, конкурентного середовища та технологічних трендів для підприємств різних розмірів. Завданнями статті є визначення сутності цифрових стратегій в управлінні підприємствами різних розмірів, аналіз їх основних підходів, методологічних засад та впливу на ефективність діяльності компаній. У рамках дослідження розглядаються основні етапи цифрової трансформації, методи оптимізації бізнес-процесів та стратегічне планування впровадження цифрових технологій для забезпечення сталого розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах динамічних трансформацій економічного середовища та прискореного розвитку цифрових технологій стратегічне управління підприємствами набуває особливої значущості. Це зумовлює необхідність глибокого теоретичного осмислення цифрової стратегії як складової загального управлінського

процесу, що включає визначення її економічної сутності, систематизацію основних підходів до її формування, а також розробку ефективних методологічних засад її реалізації в різних секторах економіки.

У сучасному суспільному житті термін «стратегія» став досить популярним. Щодо поняття «стратегія підприємства» існує багато різних визначень. Так, С. Б. Довбня, І. В. Папуша зосереджуються на трьох основних підходах: «стратегія як план», «стратегія як вектор розвитку» і «стратегія як синергія», яка поєднує елементи перших двох підходів [5, с. 153]. Перший підхід розглядає конкретний план досягнення головної мети, а розробка стратегії включає в себе встановлення цілей та складання плану на довгострокову перспективу.

Другий підхід полягає в тому, що стратегія розглядається як довгостроковий напрямок розвитку підприємства, який охоплює сферу діяльності, засоби і форму функціонування, внутрішньо-виробничі відносини, а також позицію підприємства у зовнішньому середовищі. З цієї точки зору стратегію можна описати як вибраний курс дій, виконання якого повинно призвести до досягнення поставлених цілей.

На думку авторів, сучасне розуміння стратегії підприємства поєднує два підходи і може бути застосоване комплексно в залежності від контексту діяльності. Цей підхід, який об'єднує елементи двох попередніх, автори називають «стратегія як синергія». Такий комплексний підхід має синергетичний ефект, оскільки при його застосуванні управлінцям потрібно акцентуватися як на розробці конкретного плану діяльності підприємства, так і на стратегії як напрямку діяльності та основних векторах розвитку підприємства.

Як зазначає Д. Куліш, практично кожного разу, коли вживається слово «стратегія», воно поєднується з певною формою слова «план», як у процесі «стратегічного планування» або «стратегічного плану», що виникає в результаті. Тонкий перехід від стратегії до планування відбувається тому, що планування є цілком здійсненою та зручною справою [6, с. 143].

С. Довбня та І. В. Папуша також констатують, що в процесі стратегічного планування для обґрунтування управлінських рішень створюється система стратегічних орієнтирів та «обмежувачів» поведінки, яка дозволяє звузити альтернативність, забезпечити її спрямованість, сфокусованість на досягнення цільового результату у довгостроковій перспективі [5, с.154].

На нашу думку, цифрову стратегію можна визначити як комплексну систему управлінських рішень, що базується на використанні цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона охоплює процеси цифрової трансформації, інноваційного розвитку, автоматизації бізнес-процесів та використання великих даних для прийняття рішень. Цифрова стратегія включає не лише вибір технологічних рішень, але й визначення напрямків розвитку підприємства в умовах цифрової економіки, забезпечення конкурентоспроможності за рахунок впровадження цифрових інструментів, а також адаптацію до швидких змін зовнішнього середовища. Таким чином, цифрова стратегія є інтегрованим підходом, що поєднує технологічні інновації, управлінські концепції та стратегічне планування для забезпечення сталого розвитку підприємства.

У свою чергу, розвиток підприємництва в сучасному світі потребує безперервного вдосконалення та впровадження інноваційних стратегій, а також активного застосування цифрових технологій [7, с.497]. Цифрові стратегії грають важливу роль у стимулюванні економічного зростання, створенні нових бізнес-можливостей і підвищенні конкурентоспроможності підприємств різних розмірів. Так, вітчизняні дослідники Л. В. Вербівська, О. І. Буринська пропонують власні моделі та методи цифровізації бізнес-процесів підприємств (рис. 1).

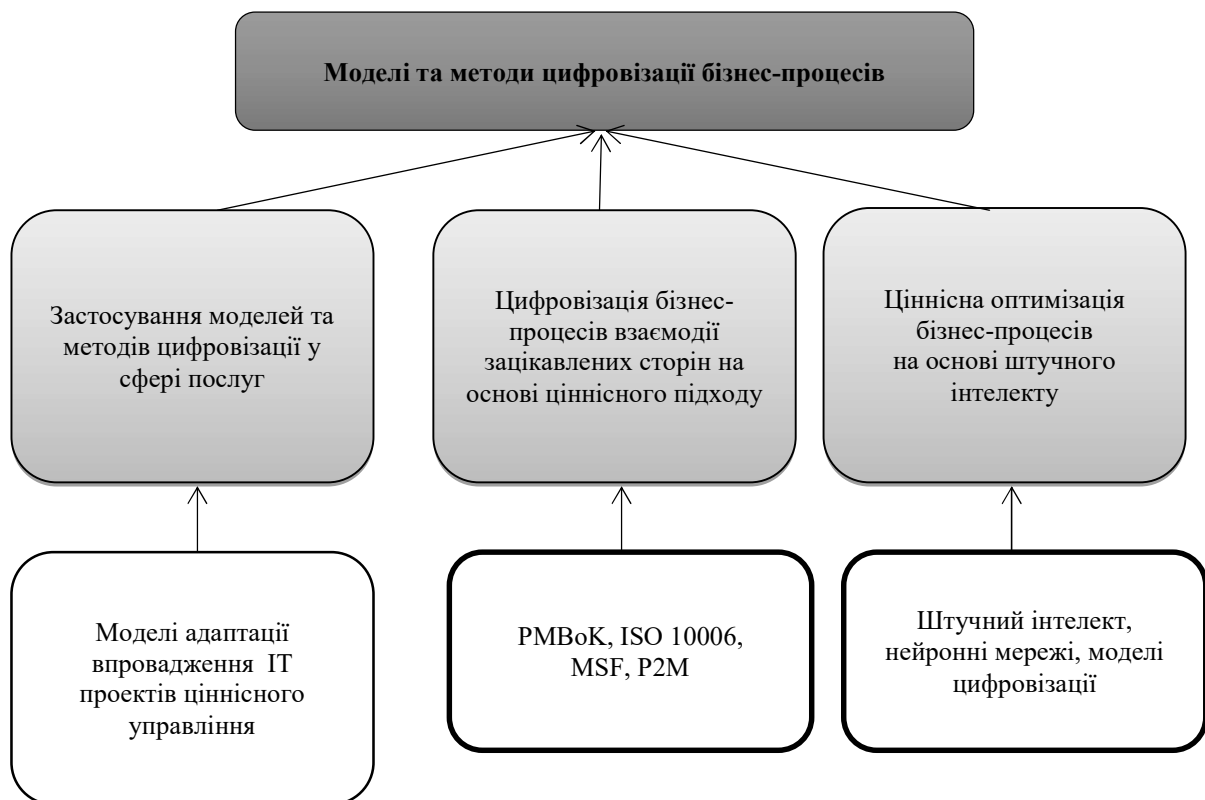


Рис. 1 Моделі та методи цифровізації бізнес-процесів підприємств (розроблено на основі [3])

У роботі О. Г. Тімінського, О. С. Войтенко та І. В. Райчук [8, с. 43] пропонується методика, відповідно до якої проєкт діджиталізації бізнес-процесів розподіляється на шість етапів:

1. Аналіз актуальних бізнес-процесів та їх трансформація. На цьому етапі виділяються певні процеси та технології, які, на думку керівництва компанії, є важливими для цифровізації. Далі досліджуються слабкі місця, формуючи список недоліків та можливих шляхів їх усунення в процесі трансформації системи.

2. Впровадження елементів цифровізації в діяльність організації. В першу чергу, акцент робиться на підвищенні кваліфікації персоналу, який працюватиме в цій сфері. Після цього активізуються бізнес-процеси в усіх підрозділах, формуються робочі групи. Наступним кроком є запуск пілотного проєкту в одному з підрозділів або залучення досвідченого фахівця для

тестування нових цифрових технологій та ресурсів. Такі дії відкриють нові перспективи розвитку та нададуть компанії практичний досвід.

4. Стратегічний етап цифровізації. На цьому етапі визначаються стратегічні напрямки цифрової трансформації як окремих бізнес-процесів, так і організації в цілому. Оцінюється ефективність та продуктивність робочих груп. Виділяються та розподіляються інвестиції на цифровізацію бізнес-процесів, призначаються відповідальні особи, а також встановлюються терміни виконання та нормативні рівні результатів.

5. Цифрова конвергенція. На цьому етапі сформовані робочі групи розробляють стратегії та операційні моделі цифрової трансформації з урахуванням нової інфраструктури, її ролей, бізнес-процесів, знань і моделей. Вибираються та затверджуються пріоритетні технології та моделі поведінки в цифровому просторі, враховуючи специфіку діяльності компанії.

6. Інноваційно-адаптивний етап. Цей етап має на меті встановити для керівництва підприємства ціль безперервного розвитку потенціалу компанії. В результаті з'являються нові технології, які проходять тестування на практиці, а також здійснюється регулярна модифікація та моделювання бізнес-процесів.

Логіко-структурну схему цифровізації бізнес-процесів підприємства наводять В. О. Ткачук, С. В. Обіход та Н. П. Зіміна (рис. 2).

Дослідники відзначають, що мета цифровізації бізнес-процесів цілком узгоджується із загальною метою діяльності підприємства, концентруючи зусилля керівників і менеджерів на оптимізації наявного ресурсного потенціалу для підвищення ефективності господарської діяльності. У результаті очікується суттєве збільшення прибутку за рахунок оптимізації витрат робочого часу та підвищення ефективності виконання бізнес-процесів

Однак для досягнення цих результатів необхідна чітка цифрова стратегія, яка дозволить підприємству адаптуватися до технологічних змін і ефективно інтегрувати цифрові інструменти у свою діяльність. Так, у сучасному бізнес-середовищі, яке стрімко змінюється під впливом цифрових

технологій, важливість формування чіткої цифрової стратегії стає все більш очевидною. Проте, незважаючи на її критичну роль, на сьогоднішній день відсутнє єдине та узгоджене визначення цифрової стратегії, що ускладнює її впровадження, особливо для малих підприємств. Водночас для великих і середніх компаній цифрова стратегія повинна бути інтегрована в загальну корпоративну стратегію, що дозволяє ефективно використовувати можливості цифрової економіки. Дослідження провідних експертів у цій галузі вказують на необхідність стратегічних рішень у кількох ключових сферах, що формують основу для конкурентоспроможності на ринку.



Рис. 2 Логіко-структурна схема цифровізації бізнес-процесів підприємства (розроблено на основі [4])

Зарубіжні автори В. Бекер та О. Шмід зазначають, що наукові дослідження, які проводилися на тему формування цифрової стратегії, проводилися на основі загального аналізу компаній різного розміру або секторів [1, с.1001]. Жодне дослідження не було зосереджено на компаніях

певного розміру, тим самим висвітлюючи поточну прогалину в дослідженнях.

Це означає, що великі компанії також повинні займатися темою цифрової стратегії, оскільки велика кількість традиційних великих компаній все ще перебувають на початку своєї цифрової трансформації, і більшість із них все ще генерують свої продажі за допомогою традиційних продуктів і послуг. Відомі цифрові компанії, такі як Amazon, Facebook або Google, стали сильними конкурентами для великих компаній, використовуючи сучасні технології для атаки на традиційну, здебільшого аналогову бізнес-модель. Це показує, що великі компанії мають займатися темою цифровізації та відповідним стратегічним напрямком, щоб продовжувати бути конкурентоспроможними в цифрову еру [9;10].

Як стверджує М. Солос, Інтернет речей (IoT) дозволяє великим комерційним підприємствам контролювати виробничі процеси та керувати ними в режимі реального часу, оптимізуючи операційні процеси та знижуючи витрати. Хмарні обчислення забезпечують гнучкість і масштабованість IT-інфраструктури, спрощуючи зберігання, обробку та аналіз даних [7, с. 494].

Реалізації IoT можуть варіюватися від простих сенсорних мереж до складних промислових застосувань [2;11;12]. Компанії малого та середнього бізнесу (МСБ) зазвичай зосереджуються на невеликих розгортаннях IoT, таких як відстеження запасів, у той час як великі компанії залучаються до комплексних екосистем IoT із широкою інтеграцією даних. Технології ШІ, включаючи машинне навчання та обробку природної мови, відрізняються за складністю. МСБ можуть використовувати ШІ для відносно простих програм, таких як чат-боти або автоматизована підтримка клієнтів. На відміну від цього, великі компанії часто досліджують більш розвинені програми ШІ, такі як прогнозна аналітика та автономні системи. Прийняття технології блокчейн може потребувати ресурсів і в першу чергу підходить для великих компаній або галузевих випадків використання. МСБ можуть

використовувати блокчейн для більш простих програм, таких як відстеження ланцюга поставок, але часто стикаються з проблемами масштабованості.

Однак, незалежно від розміру підприємства, ключовим фактором успішного впровадження цифрової стратегії є здатність організації адаптуватися до змін, пов'язаних із цифровою трансформацією, та забезпечити ефективну інтеграцію новітніх технологій у внутрішні процеси [13;14]. Для цього підприємствам необхідно розробити структуровану модель цифрової стратегії, яка враховуватиме особливості бізнес-моделі, конкурентного середовища та технологічних трендів. Важливими складовими такої стратегії є використання аналітики великих даних, автоматизація операційних процесів, гнучкі підходи до управління, а також створення цифрових екосистем, що дозволяють інтегрувати підприємство у глобальний цифровий ринок. Крім того, для підтримки ефективної цифрової стратегії необхідна зміна корпоративної культури, орієнтованої на інновації, розвиток цифрових компетенцій персоналу та впровадження принципів гнучкого управління, що сприятиме швидкому реагуванню на зміни та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Цифрові стратегії відіграють ключову роль у сучасному управлінні підприємствами різних розмірів, забезпечуючи їхню адаптацію до умов цифрової економіки та посилення конкурентоспроможності. Аналіз існуючих підходів до стратегічного управління засвідчив, що цифрова трансформація охоплює не лише впровадження технологічних рішень, а й комплексну зміну бізнес-моделі, організаційної структури та корпоративної культури підприємств. Визначено, що цифрова стратегія має бути інтегрованою у загальну систему управління та включати заходи з автоматизації бізнес-процесів, аналізу великих даних, застосування штучного інтелекту, а також забезпечення цифрової безпеки.

Результати дослідження підтвердили, що підходи до цифрової стратегії мають відрізнятися залежно від розміру підприємства. Для малих і середніх

підприємств критично важливими є доступність цифрових технологій, мінімізація витрат на їх впровадження та гнучкість у прийнятті рішень. Великі підприємства потребують комплексного стратегічного планування цифрової трансформації, що включає інтеграцію цифрових рішень у корпоративну стратегію та управління змінами на всіх рівнях організації. Водночас незалежно від розміру підприємства, успішність цифрової стратегії визначається рівнем цифрової грамотності персоналу, ефективністю управлінських рішень та здатністю компанії до швидкої адаптації у цифровому середовищі.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку моделей цифрової трансформації, які враховуватимуть галузеву специфіку підприємств та рівень їхньої готовності до цифровізації. Особливу увагу слід приділити питанням впровадження технологій штучного інтелекту, блокчейну, хмарних обчислень та Інтернету речей як інструментів підвищення ефективності управління. Крім того, важливим аспектом є розробка рекомендацій щодо оптимального поєднання традиційних і цифрових бізнес-процесів, що дозволить підприємствам досягти синергетичного ефекту та забезпечити довгострокову стійкість у цифровій економіці.

Література

1. Becker W., Schmid O. (2020) The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs. *Journal of Business Economics*, 90(4), pp. 985-1005.
2. Bradač Hojnik B. (2023) Small and Medium-Sized Enterprises in the Digital Age: Understanding Characteristics and Essential Demands. *Information*, 14(11). *ovement of such data and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)”. (2016, April). URL: <https://www.mdpi.com/2078-2489/14/11/606>.*

3. Вербівська Л., Буринська О., Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. №61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>.

4. Ткачук В. О., Обіход С. В., Зіміна Н. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 47. С. 116-122. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/24.pdf.

5. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств: *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. 2022. № 6. (2). С. 142–150. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-26.pdf>.

6. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2(82). С. 152–160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf.

7. Солос М. Особливості розробки стратегій цифрової трансформації для підвищення ефективності бізнес-процесів комерційних підприємств України. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 493-500. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-7>.

8. Тімінський О., Войтенко О., Райчук І. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*. №46. С. 38–47. URL : <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/244820/242616>.

9. Кузнєцов А. М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифровізації економіки. *Бізнес-навігатор*. №6(67). 2021. С. 81-85. URL : http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2021/67_2021/16.pdf.

10. Левицький В., Радинський С., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємництві: сучасний погляд та правова база. *Актуальні*

питання у сучасній науці. 2024. №2(20). С. 73-87. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/9125>.

11. Мазур Г. Ф., Гудзь О. Є., Залізняк О. Ю. Розвиток цифрового профілю для забезпечення цифрового лідерства підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. №1(44), 2024. С. 51-57. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2927>.

12. Максимова Ю., Рудик О., Залецька І. Використання соціальних медіа для ефективної діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2160/2089/>.

13. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4. Том 3. С. 77-87. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/907558.pdf>.

14. Паляниця В. Розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. №328(2). С. 219-225. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49>.

References

1. Becker, W. and Schmid, O. (2020), “The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs”, *Journal of Business Economics*, vol. 90(4), pp. 985-1005.

2. Bradač Hojnik, B. (2023), “Small and Medium-Sized Enterprises in the Digital Age: Understanding Characteristics and Essential Demands”, available at: <https://www.mdpi.com/2078-2489/14/11/606> (Accessed 05 Apr 2025).

3. Verbivska, L. and Burynska, O. (2024), “The use of digital technologies in entrepreneurial activity”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>.

4. Timinskyi, O., Voitenko, O. and Raichuk, I. (2024), "Analysis of models and methods of business process digitalization", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 46, pp. 38–47, available at: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/244820/242616> (Accessed 05 Apr 2025).

5. Kulish, D. (2022), "Modern realities of strategic planning of enterprises' activities", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: ekonomichni nauky*, vol. 6(2), pp. 142–150, available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-26.pdf> (Accessed 05 Apr 2025).

6. Dovbnia, S. B. and Papusha, I. V. (2023), "The essence of enterprise strategy and classification of its types", *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki* vol. 2(82), pp. 152–160, available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (Accessed 05 Apr 2025).

7. Solos, M. (2024), "Peculiarities of digital transformation strategy development to improve the efficiency of business processes of commercial enterprises in Ukraine", *Ekonomichniy prostir*, vol. 191, pp. 493-500. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-7>.

8. Tkachuk, V. O., Obikhod, S. V. and Zimina, N. P. (2020), "Digitalization of enterprise business processes in the context of transition to a digital environment", *Infrastruktura rynku. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 47, pp. 116-122, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/24.pdf (Accessed 05 Apr 2025).

9. Kuznietsov, A. M. (2021), "Strategic management of an enterprise in the context of digitalization of the economy", *Biznes-navyhaty*, vol. 6(67), pp. 81-85, available at: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2021/67_2021/16.pdf (Accessed 05 Apr 2025).

10. Levytskyi, V., Radynskyi, S. and Krupka, A. (2024), "The use of digital technologies in entrepreneurship: a modern perspective and legal framework", *Aktualni pytannia u suchasniy nautsi*, vol. 2(20), pp. 73-87, available

at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/9125> (Accessed 05 Apr 2025).

11. Mazur, H. F., Hudz, O. Ye. and Zalizniak, O. Yu. (2024), “Development of a digital profile to ensure digital leadership of the enterprise”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1(44), pp. 51-57, available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2927> (Accessed 05 Apr 2025).

12. Maksymova, Yu., Rudyk, O. and Zaletska, I. (2023), “The use of social media for the effective operation of modern enterprises”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2160/2089/> (Accessed 05 Apr 2025).

13. Nikitin, Yu. O. and Kulchytskyi, O. I. (2019), “Digital paradigm as the basis of definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation”, *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 4(3), pp. 77-87, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/907558.pdf> (Accessed 05 Apr 2025).

Palianytsia, V. (2024), “Entrepreneurship development: innovative strategies and digital transformation”, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 328(2), pp. 219-225. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-49>.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2025 р.