

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. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.17>

УДК 338

V. V. Konenko,

к. е. н., доцент, доцент кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1525-7736>

O. O. Rudachenko,

д. е. н., професор, професор кафедри Підприємництва та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9597-5748>

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

V. Konenko,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

O. Rudachenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE EFFICIENCY OF
BUSINESS PROCESS FUNCTIONING IN ENTERPRISES**

У статті проведено комплексне дослідження впливу цифровізації бізнес-процесів на підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах сучасної цифрової економіки. Виконано систематизацію традиційних і сучасних факторів, що визначають ефективність бізнес-процесів, а також розглянуто ключові цифрові інструменти і методи їх оптимізації. Особлива увага приділена впровадженню ERP-систем, CRM-рішень, автоматизації управлінських підпроцесів, формуванню концепції цифрового підприємства, а також застосуванню сучасних методів аналізу, планування та бенчмаркінгу.

Дослідження показало, що цифрові технології радикально трансформують структуру, логіку та взаємодію бізнес-процесів, значно посилюючи орієнтацію на клієнта, а також підвищуючи прозорість, швидкість і якість обслуговування. Впровадження автоматизації бізнес-процесів сприяє зниженню операційних витрат, мінімізації впливу людського фактора та підвищенню рівня керованості і гнучкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Запропоновані у статті методичні підходи можуть бути використані як надійна теоретична база для подальших наукових досліджень, а також як практичні рекомендації для управлінців і фахівців, які займаються розробкою та впровадженням ефективних стратегій цифрової трансформації в сучасних підприємствах.

This article presents a comprehensive and thorough analysis of the impact of business process digitalization on enhancing the operational efficiency of enterprises amid the rapidly evolving digital economy. Digital transformation is viewed as a strategic tool that enables enterprises to adapt to new challenges, increase competitiveness, and ensure sustainable development. The study systematizes traditional factors such as business reputation, staff competence, competition level, and industry trends alongside modern digital transformation factors including the implementation of ERP and CRM systems, automation of management processes, formation of the digital enterprise concept, and the use of

innovative methods of analysis, planning, functional-cost analysis, benchmarking, and other analytical tools.

It is demonstrated that digital technologies radically change the structure, logic, and dynamics of business processes, fostering increased transparency, responsiveness, flexibility, and customer orientation. The implementation of automation significantly reduces operational costs, minimizes the human factor's influence, and enhances controllability, adaptability, and decision-making speed in a dynamic market environment. Additionally, the role of digital tools in creating new business models and digital ecosystems is examined, contributing to innovative development, resource optimization, and sustainable growth of enterprises.

The proposed methodological approaches and practical recommendations for evaluating, modeling, optimizing, and managing business processes under digital transformation can serve both as a theoretical foundation for further scientific research and as effective instruments for managers and enterprise leaders seeking to successfully implement digital transformation strategies. Overall, business process digitalization is identified as a key factor not only for improving efficiency and innovation but also for ensuring long-term competitiveness and resilience of enterprises in the modern digital economy.

Ключові слова: *підприємство, цифровізація, цифрові технології, бізнес-процеси, цифрова трансформація, ефективність функціонування бізнес-процесів.*

Keywords: *enterprise, digitalization, digital technologies, business processes, digital transformation, business process performance efficiency.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки підприємства змушені адаптуватися до стрімких технологічних змін, що охоплюють усі сфери їх діяльності. Одним із ключових напрямів трансформації є цифровізація бізнес-процесів, яка передбачає інтеграцію

цифрових технологій у внутрішні та зовнішні операції підприємства з метою підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Проте на практиці підприємства нерідко стикаються з низкою проблем: відсутністю стратегічного бачення цифрового розвитку, нестачею фінансових ресурсів, організаційною інертністю та низьким рівнем цифрової культури персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню впливу цифрових технологій на ефективність функціонування бізнес-процесів підприємств присвятили свої роботи сучасні українські вчені: Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. [1], Колешня Я. [2], Бужимська К., Желіховська М. [3] та інші. Незважаючи на наявність численних досліджень щодо цифрової трансформації, питання кількісного та якісного впливу цифрових технологій на ефективність функціонування бізнес-процесів залишається дискусійним. Більшість наявних підходів не забезпечують комплексного оцінювання ефективності цифровізації, не враховують галузеву специфіку та організаційний контекст функціонування підприємств. Це створює наукову та практичну потребу у поглибленому аналізі механізмів впливу цифрових технологій на ефективність бізнес-процесів, а також у розробленні відповідних методичних підходів для управління цією трансформацією.

Метою статті є аналіз впливу цифрових технологій на ефективність функціонування бізнес-процесів підприємств, а також визначення можливостей їх оптимізації шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів у контексті підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації, на думку вітчизняних та зарубіжних дослідників, зумовлюється дією низки чинників, які мають як традиційний, так і сучасний формат розвитку.

У процесі дослідження ці чинники було розподілено на дві групи: традиційні (рис. 1) та сучасні (рис. 2).

Визначення й систематизація традиційних та сучасних чинників дозволяє краще розуміти природу цифрової трансформації бізнес-процесів і обґрунтовано підходити до вибору управлінських рішень, спрямованих на їх удосконалення. Саме поєднання традиційних основ з сучасними цифровими рішеннями забезпечує синергію, необхідну для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 1. Традиційні чинники підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації

Інформаційні технології дають змогу раціонально управляти всіма видами ресурсів підприємства. Зокрема, впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) забезпечує ефективне планування комерційної діяльності та підвищення керованості бізнес-процесів [4].

Автоматизація управлінських функцій є актуальним напрямом у сучасній теорії та практиці менеджменту. Її мета полягає у підвищенні соціально-економічної ефективності функціонування підприємства шляхом усунення зайвих ручних операцій, пришвидшення обробки даних, зменшення витрат часу і ресурсів [5].



Рисунок 2. Сучасні чинники підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації

Одним із основних сучасних векторів розвитку є *створення цифрового підприємства* – господарського суб'єкта, який активно впроваджує інформаційні та телекомунікаційні технології у всі сфери своєї діяльності. Таке підприємство формує цифрову культуру управління, перетворює свої продукти на цифрові сервіси та орієнтується на дані як ключовий актив [6].

Цифрова трансформація змінює як зовнішню, так і внутрішню структуру бізнес-процесів під впливом зовнішніх умов, передусім очікувань клієнтів і партнерів. Сучасні споживачі очікують високого рівня прозорості, доступності інформації, швидкості обслуговування, інтерактивності. У таких умовах ефективна цифрова взаємодія із клієнтами через CRM-системи, мобільні додатки та інші інструменти стає передумовою успішного функціонування підприємства [7].

У результаті дослідження характеру впливу цифрової трансформації та аналізу сучасного стану найбільших цифрових екосистем доцільно систематизувати переваги й недоліки впливу цифровізації на діяльність підприємств (табл. 1).

Таблиця 1. Вплив цифровізації на діяльність підприємств

Область цифровізації	Переваги	Недоліки
<i>Вплив цифровізації на мікрорівні</i>		
Продуктивність підприємств	Скорочення кількості найменш продуктивних підприємств; посилення конкуренції на ринку послуг; зниження витрат при транзакціях.	Ризики монополізації ринків однією цифровою платформою або екосистемою.
Трансформація на галузевому рівні (ринку) підприємств сервісу і торгівлі	Скорочення офлайн-торгівлі; поява хард-дискаунтерів і нових фуд-форматів; урахування цінностей споживачів і контексту продажів; розвиток безпілотних магазинів.	Збільшення ринку за рахунок інфляції; зміна споживчої поведінки та лояльності у бік економії.
Онлайн-магазини	Відсутність географічних обмежень; доступність 24/7; економія; різноманітні способи оплати; необмежений асортимент; моніторинг конкурентів; можливість запуску бізнесу без стартового капіталу.	Необхідність створення власного сайту; витрати на маркетинг і доставку; потреба підтвердження замовлення; відсутність можливості огляду та примірки товару.
Маркетплейси	Для селлерів: відсутність потреби у власному сайті; необмежена географія продажів; доступ до клієнтської бази та логістичних сервісів. Для покупців: зручніша покупка, ніж в інтернет-магазині.	Необхідність підключення внутрішньої реклами та платних сервісів аналітики; доставка оплачується окремо; немає можливості огляду чи примірки товару.
<i>Вплив цифровізації на макрорівні</i>		
Темпи економічного зростання та інфляція	Зростання макроекономічних показників завдяки підвищенню продуктивності; прозорість діяльності посередників; незалежність та кібербезпека від іноземних платформ; зниження інфляції через конкуренцію.	Ризик зростання інфляції при монополізації ринків; потреба в державному регулюванні цифрових платформ.
Ринок праці	Створення нових кваліфікованих робочих місць; розвиток аутсорсингу, консалтингу, фриланс-та краудсорсингових платформ; гнучкість ринку праці; дистанційна робота; інклюзивність.	Зростання безробіття через автоматизацію; структурне безробіття через розрив у кваліфікаціях; децентралізація праці; підвищення вимог до працівників.
Споживчий досвід	Зростання кількості учасників електронної торгівлі; поява нових сервісів; зручність та економічність онлайн-покупок; програми лояльності та пакетні пропозиції.	Ризики дискримінаційного персоналізованого ціноутворення; кіберризики (втрата персональних та платіжних даних).

Стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації можуть бути спрямовані на трансформацію окремих бізнес-процесів, їх реорганізацію або автоматизацію [8].

До ключових можливостей реалізації цифрових стратегій належать:

- залучення нових цільових груп клієнтів через онлайн-канали;
- покращення економічних показників підприємства;
- підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок цифровізації внутрішніх процесів;
- покращення взаємодії з партнерами;
- стимулювання інноваційного розвитку;
- формування ефективної інформаційної системи управління;
- прискорення та гнучкість реалізації окремих бізнес-процесів.

Таким чином, сучасні цифрові технології, інноваційні рішення та стратегічне бачення розвитку підприємства створюють потужний потенціал для підвищення ефективності бізнес-процесів, адаптації до змін ринку та забезпечення сталого зростання в умовах цифрової трансформації.

У процесі проведеного дослідження було виокремлено низку методів, які сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації [9]. До таких методів, що активно використовуються останніми роками, належать:

- функціонально-вартісний аналіз (ФВА);
- CVR-аналіз;
- метод 8D;
- метод визначення значущості бізнес-процесів;
- метод структурування;
- метод мозкового штурму;
- формалізовані універсально-принципові (ФУП) методи;
- методи бенчмаркінгу.

Дані методи підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах цифровізації, які в одиничному або комплексному впливі впливають на розвиток процесів, що вивчаються, сприяють їх удосконаленню (табл. 2).

Таблиця 2. Методи оцінювання та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації

Найменування методу	Загальна характеристика	Вплив на підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації
Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)	Комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Дозволяє оцінити вартість окремих бізнес-процесів, визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства
CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit)	Метод аналізу витрат, обсягів і прибутку, який виявляє взаємозв'язок між змінами виручки та прибутком	Дозволяє оцінити ефективність окремих інструментів бізнес-процесів і їх вплив на загальний результат діяльності
Метод 8D (Eight Disciplines)	Методика вирішення проблем, що передбачає багатокроковий підхід до виявлення та усунення причин	Забезпечує створення бази даних для прийняття коригувальних дій, покращує навички ідентифікації системних проблем і змін
Метод визначення значущості бізнес-процесів	Якісна оцінка важливості основних і допоміжних процесів підприємства	Дозволяє виокремити критичні для ефективності процеси, визначити ключові чинники та умови для їх покращення
Структурування	Метод, що розкриває взаємозв'язки між організаційними одиницями, визначає учасників бізнес-процесів	Сприяє створенню ефективної структури робіт та дій, що позитивно впливають на продуктивність процесів
Метод мозкового штурму	Групова експертна методика генерування рішень і пропозицій	Дозволяє напрацювати інноваційні рішення для цифровізації процесів, підвищити дієвість управлінських інструментів
Формалізовані універсально-принципові (ФУП) методи	Узагальнення та адаптація успішного досвіду інших підприємств	Сприяє зростанню базових показників ефективності бізнес-процесів за рахунок впровадження перевірених практик
Методи бенчмаркінгу	Порівняльний аналіз із кращими практиками провідних підприємств галузі	Дозволяє впровадити конкурентні підходи до оптимізації процесів, підвищити ефективність за рахунок адаптації кращого досвіду

Кожен із зазначених методів має власні особливості застосування та механізми впливу на підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

Наприклад, одні з них орієнтовані на оцінювання вартості бізнес-процесів, інші – на виявлення стратегічно доцільних напрямів розвитку або вдосконалення системи управління за допомогою аналітики та інновацій. Таким чином, підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації можливе завдяки сукупності різноманітних чинників.

З метою ефективного моделювання бізнес-процесів підприємства застосовуються відповідні інструменти [10]. З огляду на активну цифровізацію усіх сфер діяльності, а також зростаючу інтеграцію цифрових рішень у повсякденне життя, пріоритетного значення набувають саме сучасні цифрові інструменти. Вони дозволяють забезпечити динамічний розвиток підприємства, оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та оптимізацію бізнес-процесів.

Основними інструментами підвищення ефективності бізнес-процесів компанії в умовах поточної цифровізації є:

- мерчандайзинг;
- аутсорсинг;
- бенчмаркетинг;
- інжиніринг;
- інформаційні та цифрові технології.

Мерчандайзинг. Комплексне використання інструментів мерчандайзингу у моделюванні бізнес-процесів компанії передбачає якісні зміни в системі планування та менеджменту. Визнається необхідність системного підходу для підвищення комунікаційної та економічної ефективності просування і реалізації продукції (послуг). Мерчандайзинг включає оцінку та вибір товарів (послуг) за рахунок привабливості упаковки та дизайну, достовірності маркування та інформації про товар, вибір і оцінку форми, способу і стилю реалізації основного виду діяльності, а також спілкування з клієнтами, зокрема методи залучення потенційних покупців. Однією з основних цілей компанії є отримання вигоди і задоволення вимог клієнтів через грамотно побудовану систему основних бізнес-процесів.

Найчастіше використовуються такі цифрові технології, як програмне забезпечення, інтернет речей, робототехніка та інші.

Аутсорсинг. У сучасній практиці компаній аутсорсингові послуги застосовуються більшістю з них, особливо у сферах бухгалтерського обліку, аудиту, реклами, маркетингу, юридичного супроводу, транспортних послуг тощо. Тут переважно здійснюється консультаційна підтримка допоміжних бізнес-процесів щодо ведення маркетингової, комерційної та інших видів діяльності із застосуванням цифрових інструментів: веб-сайтів, мобільних пристроїв, програмного забезпечення.

Бенчмаркетинг. Цей інструмент передбачає дослідження діяльності партнерів та використання їх досягнень і методів для підвищення ефективності, зокрема допоміжних бізнес-процесів, що доповнюють основні. Він включає розробку ефективної програми впровадження бенчмаркетингу та застосування отриманих результатів. Основна задача – постійне вдосконалення різних видів діяльності компанії, розвиток системи менеджменту, що сприяє визначенню успішності та подальшому плануванню.

Інжиніринг. Необхідність застосування інструментів інжинірингу в моделюванні бізнес-процесів при цифровізації базується на системному підході в управлінні. Використовуються такі цифрові технології, як штучний інтелект, веб-сайти, програмне забезпечення, хмарне зберігання даних тощо. Основне завдання інжинірингу – формалізація діяльності компанії та представлення бізнес-процесів у вигляді ієрархічної структури з урахуванням зв'язків між процесами.

Реінжиніринг. Це радикальне перепроєктування бізнес-процесів, здійснюване групою компетентних фахівців. Проект є складним і ресурсомістким, тому його втілюють компанії, які перебувають на межі краху, або лідери ринку, що відчують гостру потребу в трансформації. Спочатку створюється ідеальна схема кожного бізнес-процесу, яка потім адаптується з урахуванням обставин, фінансування і ресурсів. Узгоджуються

всі процеси, оновлюється корпоративна стратегія, визначаються і контролюються критерії ефективності. Для розвитку бізнес-процесів в умовах цифровізації застосовується нова концепція – X-інжиніринг, що є новим етапом у теорії управління. Вона передбачає якісно вищий рівень діяльності підприємств, покращує управління взаєминами зі споживачами і постачальниками, оцінює рівень розвитку партнерських відносин та сприяє підвищенню ефективності процесів і компанії загалом.

Інформаційні та цифрові технології. До цифрових технологій, що активно застосовуються в моделюванні бізнес-процесів, належать великі дані (Big Data) – структуровані й неструктуровані масиви інформації різного обсягу та типу, а також методи їх обробки, що дозволяють аналізувати інформацію і приймати бізнес-рішення. Впровадження цифрових технологій у оцінку, реалізацію та моделювання бізнес-процесів сприяє розвитку підприємства та підвищенню ефективності окремих ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових тощо. Зокрема, зростає значення цифровізації у сфері управління людськими ресурсами, де акцент робиться на онлайн-навчанні, вебінарах, семінарах для співробітників із урахуванням сучасних тенденцій (наприклад, у логістиці, прийнятті управлінських рішень, коучингу).

Цифрові технології відкривають нові горизонти для підприємств у створенні цінності для клієнтів, впровадженні інновацій, трансформації бізнес-моделей та побудові цифрових екосистем. У цьому контексті стратегія цифрової трансформації виступає базовою. Вона має враховувати як зовнішні виклики та можливості, що зумовлені цифровими технологіями, так і внутрішні сильні сторони підприємства, зокрема його конкурентні переваги.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що цифрові технології суттєво впливають на ефективність функціонування бізнес-процесів підприємств. Інтеграція сучасних цифрових інструментів, таких як ERP-системи, автоматизація управлінських процесів та роботизація, сприяє підвищенню

гнучкості, прозорості та швидкості виконання операцій, що, у свою чергу, покращує конкурентоспроможність підприємств у динамічному ринковому середовищі. Таким чином, цифровізація бізнес-процесів є необхідною складовою стратегії розвитку сучасних підприємств і базується на комплексному поєднанні технологічних, організаційних і стратегічних підходів.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка інтегрованих методик оцінювання ефективності цифрової трансформації бізнес-процесів із урахуванням галузевої специфіки та масштабів підприємств різного типу. Також доцільно вивчати вплив новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних, на оптимізацію управлінських і операційних процесів підприємств. Особливу увагу варто приділити розробці адаптивних моделей цифрової трансформації, що дозволять підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та технологічного розвитку.

Література

1. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 4. С. 77-87.
2. Колешня Я. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 87-91.
3. Бужимська К., Желіховська М. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. *Підприємство і торгівля*. 2021. № 28. С. 15-19.
4. Герасимчук О. А., Данильченко О. В., Левченко І. В., Смирнова Т. В. Цифроватрансформація підприємств в умовах глобалізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2021. № 56. С. 112-121.

5. Олексенко А. О., Тимошенко С. В., Гладка О. А., Кравченко М. О. Стратегії цифрової трансформації для досягнення конкурентних переваг на ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 1. С. 25-32.
6. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації: монографія. Львів: «Галицька видавнича спілка», 2021. 188 с.
7. Шульжик Ю. О., Грицько Р. Ю., Пеканець С.Р. Управління змінами в умовах цифровізації. *Публічне урядування*, 2022. № 2(30), С. 127-134.
8. Орел А., Дяченко В. Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконаленні управління інноваціями. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 1-9.
9. Партин Г. О. Загородній А. Г., Пилипенко Л. М. Підприємницькі структури цифрової економіки та проблеми оцінювання ефективності їхньої діяльності. *Фінанси України*. 2021. № 1. С. 103-116.
10. Stender S., Bulkot O., Iastremska O., Saienko V., Pereguda Y. Digital transformation of the national economy of Ukraine: challenges and opportunities. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 55. pp. 333-345.

References

1. 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. 3(4), pp. 77-87.
2. Koleshnia, Ya. (2022), “Modern digital business models: essence, review and features”, *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. (24), pp. 87-91.
3. Buzhym's'ka, K. and Zhelikhov's'ka, M. (2021), “Modern trends and models of enterprise development in the digital economy”, *Pidpryemstvoi torhivlia*, vol. 28, pp. 15-19.
4. Herasymchuk, O.A. Danilchenko, O.V. Levchenko, I.V. and Smyrnova, T.V. (2021), “Digital transformation of enterprises in the context of globalization”,

Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina, vol. 56, pp. 112-121.

5. Oleksienko, A.O. Tymoshenko, S.V. Hladka, O.A. and Kravchenko, M.O. (2019), “Digital transformation strategies for achieving competitive advantages in the market”, *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy*, vol. 1, pp. 25-32.

6. Hudz, O.Ie. and Strelnikova, S.Iu. (2021), *Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpryemstv v umovakh tsyfrovoi transformatsii* [Management of strategic changes of enterprises in conditions of digital transformation], Halytska vydavnycha spilka, Lviv, Ukraine.

7. Shulzhyk, Yu.O. Hrytsko, R.Yu. and Pekanets, S.R. (2022), “Change management in conditions of digitalization”, *Publichne uriaduvannia*, vol. 2(30), pp. 127-134.

8. Orel, A. and Dyachenko, V. (2023), “Stages and role of digital transformation in improving innovation management”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56, pp. 1-9.

9. Partyn, H.O. Zahorodnii, A.H. and Pylypenko, L.M. (2021), “Entrepreneurial structures of the digital economy and problems of evaluating the effectiveness of their activities”, *Finansy Ukrainy*, vol. 1. pp. 103-116.

10. Stender, S. Bulkot, O. Iastremska, O. Saienko, V. and Pereguda, Y. (2024), “Digital transformation of the national economy of Ukraine: challenges and opportunities”, *Financial and credit activity problems of theory and practice*, vol. 2(55), pp. 333-345.

Стаття надійшла до редакції 08.01.2026 р.