

Л. В. Вербівська,
д. е. н., професор, професор кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2768-9157>
Т. В. Дзюба,
аспірант, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8060-376X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.60

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

L. Verbivska,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business
and HR Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
T. Dziuba,
Postgraduate student, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURSHIP: STRATEGIC CHALLENGES AND MANAGEMENT DECISIONS

У статті розглянуто ключові напрями трансформаційних процесів у підприємницькій діяльності, що реалізуються під впливом цифрових технологій. Визначено роль цифрових платформ та автоматизованих аналітичних систем у процесі формування сучасних бізнес-моделей. Проаналізовано особливості інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси в контексті персоналізації клієнтських послуг та загального зміцнення фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Досліджено специфіку управління цифровими ризиками, що набувають критичного значення у нових умовах функціонування бізнесу. Визначено механізми мінімізації впливу цифрових загроз, які реалізуються шляхом впровадження захищених інформаційних систем та управління даними. З'ясовано фактори, які впливають на швидкість та ефективність цифрової трансформації підприємств, включаючи рівень фінансових інвестицій та інноваційну готовність організацій. Обгрунтовано, що успішна трансформація підприємницької діяльності можлива за умови стратегічного підходу до цифровізації, який враховує як технічні, так і організаційні аспекти змін.

This article provides an exploration of the driving forces behind digital transformation and their direct impact on enterprise competitiveness, outlining strategic approaches for effective adaptation in a rapidly evolving technological landscape. The study delves into critical transformation areas, emphasizing how digital platforms, automated analytical systems, and AI-driven solutions are reshaping modern business models and redefining operational efficiency. A comprehensive analysis is conducted on the integration of digital tools into core business operations, highlighting client service personalization, automation of key processes, and financial stability enhancement as pivotal factors in long-term sustainability. Special attention is given to digital risk management, identifying new challenges emerging in business ecosystems, while exploring robust mechanisms for mitigating cyber threats through secure information systems, data governance practices, and proactive risk

assessment frameworks. The paper examines key determinants of digital transformation success, including financial investment levels, organizational readiness for innovation, and strategic alignment of technological solutions with business objectives. It substantiates that successful enterprise digitalization requires a holistic approach, incorporating both technical optimization and managerial restructuring to ensure agility and resilience in an increasingly competitive market. Furthermore, the study argues that the digital economy presents both expansive opportunities and significant challenges, necessitating a fundamental shift in business management paradigms. The article underscores the importance of developing adaptive digitalization models, particularly for small and medium-sized enterprises, to facilitate cost optimization, scalability, and enhanced market responsiveness. The findings affirm that digital technologies drive operational efficiency, boost productivity, and create pathways for market expansion, reinforcing the strategic necessity of digital transformation for long-term business viability. Additionally, the paper examines the interplay between emerging technologies and evolving business structures, demonstrating how enterprises can leverage AI, big data analytics, and machine learning to strengthen their competitive edge. Ultimately, the study highlights that digital transformation is not merely an upgrade in tools and systems, but a comprehensive reconfiguration of business processes, strategies, and corporate culture aimed at fostering innovation-driven growth and sustainable market leadership.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрові технології, автоматизація, сталий розвиток, цифрові інструменти.

Key words: digital transformation, digital technologies, automation, sustainable development, digital tools.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна цифрова економіка кардинально змінює підприємницьку діяльність, трансформуючи бізнес-моделі, управлінські процеси та конкурентне середовище підприємств. Впровадження цифрових технологій призводить до суттєвої модернізації операційних механізмів, створюючи нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та інноваційності бізнесу. Водночас глобальна цифровізація формує не лише перспективи зростання, а й серйозні виклики, пов'язані з необхідністю адаптації підприємств до стрімких технологічних змін. Організації, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні не лише інтегрувати цифрові рішення, а й переглядати стратегії розвитку, корпоративну культуру та управлінські підходи. Однією з ключових проблем при цьому є розрив між швидкістю розвитку цифрових технологій та здатністю підприємств їх впроваджувати. Незважаючи на доступність інноваційних рішень, рівень цифрової зрілості бізнесу в Україні наразі залишається нерівномірним, особливо серед малих і середніх підприємств, що функціонально обмежує їхню конкурентоспроможність.

Також одним із ключових аспектів проблеми є трансформація бізнес-моделей, яка вимагає не лише впровадження новітніх технологій, але й змін у стратегічному управлінні, корпоративній культурі та внутрішніх процесах підприємств. При цьому традиційні методи ведення бізнесу у багатьох випадках стають неефектив-

ними, що змушує підприємства шукати нові підходи до організації виробництва, логістики, маркетингу тощо. Водночас залишається відкритим питання ефективності цифрових інструментів, оскільки не всі підприємства мають достатній рівень технологічної та кадрової готовності для їх інтеграції.

Важливою практичною складністю виступає питання фінансування цифрових змін. Адже висока вартість впровадження сучасних технологій, необхідність регулярного оновлення IT-інфраструктури та залучення кваліфікованих фахівців є значним бар'єром для багатьох підприємств. В той же час, державні програми підтримки цифрової трансформації часто є недостатньо ефективними або доступними, що ускладнює прискорене впровадження інновацій. Крім того, наразі постає проблема зміни підходів до управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки. Зокрема, перехід на автоматизовані системи, використання штучного інтелекту та аналітики даних змінює вимоги до компетенцій персоналу, що у свою чергу вимагає нових освітніх підходів і систем підготовки кадрів. Водночас низька цифрова грамотність працівників та брак спеціалістів у сфері цифрової трансформації ускладнюють дані процеси.

Таким чином, актуальність трансформаційних процесів у підприємницькій діяльності обумовлює необхідність глибокого аналізу та оновлення управлінських підходів до цифрової трансформації. Це є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах швидкоплинних технологічних змін та зростаючих викликів цифрової економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання трансформаційних процесів підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки є актуальним напрямом сучасних наукових досліджень, оскільки цифрові технології радикально змінюють традиційні бізнес-моделі та конкурентні стратегії підприємств. Одним із ключових аспектів при цьому є вивчення цифрових трансформацій та їхній вплив на підприємницькі стратегії [16, с. 78]. Згідно з дослідженням М. І. Дзямалюка, цифровізація змушує підприємства адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов, що передбачає автоматизацію виробничих і управлінських процесів та використання великих даних [3]. В той же час Д. Елойні зазначає, що підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, мають вищу конкурентоспроможність та адаптивність до змін у глобальній економіці [17].

Відповідно до дослідження Д. С. Тищенка, на основі аналізу взаємозв'язку між темпами цифровізації економіки України та рівнем використання інформаційно-комунікаційних технологій обґрунтовано необхідність масштабного розвитку програм цифровізації у всіх секторах економіки та сферах життєдіяльності. Автор наголошує, що цифрова трансформація приносить суттєві переваги не лише для бізнесу, а й для держави та суспільства загалом. Також особливу увагу науковцем приділено реалізації цифрових рішень у фінансовому секторі та впровадженню технологій Індустрії 4.0 в діяльність промислових підприємств, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та адаптації до сучасних умов ринку [12].

Разом з тим, дослідження Т. О. Шматковської демонструє, що цифрові платформи є не лише інструментами оптимізації бізнес-процесів, але й виступають основою нових ринкових взаємодій. Зокрема, вони дозволяють підприємствам масштабувати свою діяльність та підвищувати рівень персоналізації клієнтських послуг. Однак, із розвитком цифрових платформ зростають виклики, пов'язані з регулюванням цифрової економіки та захистом персональних даних [20].

Водночас Г. М. Дергачова зазначає, що цифровізація вимагає значних інвестицій у модернізацію технологічної інфраструктури, впровадження нових програмних рішень та підготовку персоналу. При цьому витрати на цифрову трансформацію можуть окупитися як за рахунок підвищення продуктивності праці чи оптимізації витрат, так і за рахунок зростання доходів від цифрових каналів збуту [4].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено змінам у сфері трудових ресурсів та управління персоналом в умовах війни. Так, Ю. О. Чалюк наголошує, що цифровізація спричиняє потребу у фахівцях із новими компетенціями, зокрема у сфері аналітики даних та розробки спеціалізованих програмних рішень. При цьому процес адаптації працівників до цифрових змін супроводжується низкою перешкод, пов'язаних із недостатнім рівнем цифрової грамотності персоналу та необхідністю перебудови організаційної культури на підприємствах [14].

Загалом, аналіз літературних джерел свідчить про те, що цифрова трансформація підприємницької діяль-

ності є багатовимірним процесом, що охоплює широкий спектр аспектів — від стратегічного управління та організаційної адаптації до технологічних інновацій та автоматизації бізнес-процесів. Вона є не просто інструментом модернізації, а ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічних змін цифрової економіки. Разом з тим, виникає необхідність подальших досліджень, спрямованих на оптимізацію ефективності використання цифрових технологій, виявлення стратегій, що дозволяють підприємствам максимізувати продуктивність та рентабельність цифрових рішень та розробку адаптивних механізмів цифрової трансформації підприємницької діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ключових чинників цифрової трансформації та визначення її впливу на конкурентоспроможність підприємств для забезпечення ефективності трансформації підприємницької діяльності в умовах швидкої зміни технологічного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трансформаційні процеси у підприємницькій діяльності, спричинені цифровими технологіями, є результатом фундаментальних змін у структурі, механізмах управління та стратегічних підходах до ведення бізнесу. В даний час вони охоплюють адаптацію бізнес-моделей до цифрового середовища, перехід від традиційних до інтегрованих технологічних рішень та використання автоматизованих аналітичних інструментів для підвищення ефективності управлінських рішень. Одним із ключових аспектів таких трансформацій є зміна підходів до створення та розподілу вартості. Оскільки технологічний прогрес сприяє формуванню нових джерел доходу та прискоренню циклу прийняття рішень, то на даному контексті важливою стає можливість збору та аналізу великих масивів даних, що дозволяє підприємствам прогнозувати ринкові тренди та адаптувати свою діяльність відповідно до змін споживчих уподобань.

Крім того, цифровізація змінює механізми взаємодії підприємств із контрагентами, що призводить до формування нових типів ділових партнерств та екосистем. Інформаційна прозорість та швидкість обміну даними змінюють динаміку конкурентної боротьби, створюючи умови для більшої інтеграції між учасниками ринку та забезпечуючи доступ до глобальних ринків без необхідності фізичної присутності. При цьому фінансовий аспект цифрової трансформації полягає у зміні методів оцінки ризиків та вартості активів, оскільки використання цифрових інструментів дозволяє більш точно моделювати фінансові потоки та враховувати фактори, які раніше були складними для прогнозування [4, с. 286]. Це, у свою чергу, впливає на механізми залучення капіталу та підходи до інвестиційної діяльності.

Цифрова трансформація охоплює комплексний спектр змін, що зачіпають усі аспекти бізнес-діяльності. Вона вимагає перегляду традиційних бізнес-моделей та впровадження інноваційних підходів, які відповідають

вимогам цифрової епохи. Водночас стратегічний розвиток підприємств набуває динамічного характеру, орієнтуючись на впровадження технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності та створення нових продуктів і послуг [15, с. 356]. Важливим аспектом цього процесу є дотримання принципів сталого розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу та адаптацію підприємств до змінних умов цифрової економіки.

Суттєвих змін зазнає також і організаційна структура підприємств, оскільки традиційні ієрархічні моделі управління поступово замінюються більш гнучкими, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові виклики. Тому автоматизація виробничих операцій сприяє зростанню ролі креативного та аналітичного мислення в управлінні бізнесом. Відповідно, цифрові технології не лише змінюють окремі бізнес-процеси, але й спричиняють системні трансформації підприємницької діяльності, що вимагає перегляду стратегій розвитку та використання нових методів оцінки ефективності діяльності підприємств [11, с. 34; 8, с. 173].

У сучасних бізнес-моделях цифрові платформи та автоматизовані аналітичні системи відіграють ключову роль у трансформації підходів до створення вартості, підвищення операційної ефективності та управління взаємодією із зовнішнім середовищем. Вони формують нову структуру економічних відносин, забезпечуючи гнучкість, масштабованість та інноваційність бізнес-процесів [3, с. 28]. Цифрова трансформація сприяє переходу підприємств від традиційних лінійних структур до багаторівневих екосистем, у яких цифрові платформи виступають інтеграторами між різними учасниками ринку — бізнесом, споживачами, постачальниками, регуляторами та технологічними провайдером. Цей формат організації бізнесу сприяє стійкому розвитку, оскільки дозволяє адаптуватися до швидких змін, оптимізувати витрати, персоналізувати клієнтські послуги та ефективно використовувати цифрові дані для прийняття рішень.

Тому використання цифрових платформ змінює спосіб організації бізнес-процесів, оскільки вони дозволяють підприємствам масштабувати операції та мінімізувати транзакційні витрати. А централізація даних та автоматизоване управління бізнес-процесами сприяють зростанню ефективності операційної діяльності, зменшуючи залежність від традиційних інфраструктурних обмежень (рис. 1).

Автоматизовані аналітичні системи, у свою чергу, трансформують процес прийняття рішень, оскільки забезпечують можливість швидкої обробки великих масивів даних та їх конвертації у прогностичні моделі. Це дозволяє підприємствам не лише реагувати на поточні ринкові зміни, але й прогнозувати їх, формуючи довгострокові стратегії розвитку з урахуванням тенденцій, які ще не стали очевидними для традиційних методів аналізу.

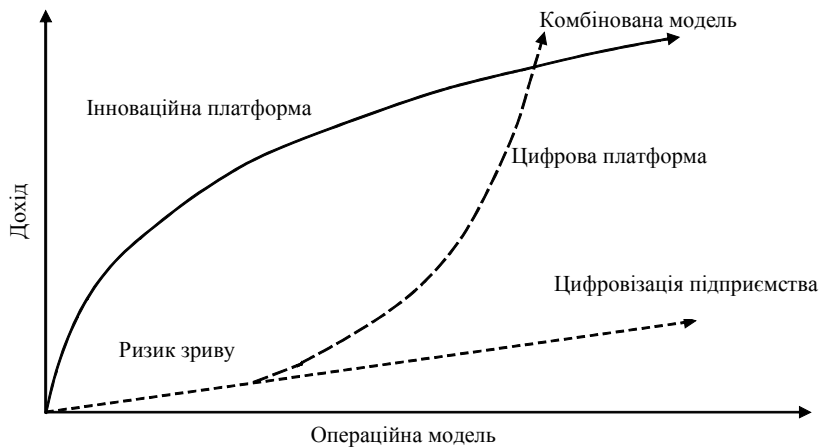


Рис. 1. Модель зростання доходу підприємств внаслідок впровадження цифрових платформ у бізнес-процеси

Джерело: [19].

Також, автоматизовані аналітичні системи забезпечують глибоку обробку даних, що дозволяє підприємствам прогнозувати ринкові тренди, управлінські ризики та поведінку споживачів. Крім того, цифрові платформи створюють мережеві ефекти, що сприяють зростанню вартості бізнесу, зміцненню конкурентних позицій та розвитку нових каналів монетизації, а децентралізація бізнес-процесів в цифрових екосистемах сприяє швидкому реагуванню на зміни, формуванню партнерських альянсів та створенню відкритих інноваційних моделей [10, с. 72]. Водночас ефективна цифрова трансформація вимагає розширення управлінських компетенцій, інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвитку аналітичних методик та адаптації до нових технологічних викликів, таких як штучний інтелект, блокчейн та хмарні обчислення.

Можна стверджувати, що інтеграція цифрових платформ та аналітичних систем у бізнес-моделі сприяє підвищенню рівня персоналізації продуктів та послуг, що, у свою чергу, посилює конкурентні позиції підприємств. Це змінює економічну логіку створення вартості, оскільки підприємства отримують можливість адаптувати свої пропозиції до індивідуальних потреб споживачів у режимі реального часу, мінімізуючи ризики неефективного використання ресурсів.

Отож, цифрові платформи та автоматизовані аналітичні системи є не просто інструментами оптимізації, а рушійми якісних змін у структурі сучасних бізнес-моделей. Вони формують основу для нових економічних відносин, знижують рівень невизначеності у прийнятті стратегічних рішень та забезпечують підприємствам стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки [9, с. 199].

Інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси змінює механізми створення та розподілу вартості, формуючи нові підходи до персоналізації клієнтських послуг і зміцнення фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Використання аналітичних платформ та автоматизованих систем управління дозволяє підприємствам адаптувати свої пропозиції відповідно до індивідуальних потреб споживачів, що є критичним фактором утримання конкурентних позицій у цифровій економіці [7, с. 17]. Персоналізація клієнтських послуг на основі цифрових технологій передбачає створення гнучких моде-

Таблиця 1. Фактори, що впливають на швидкість та ефективність цифрової трансформації підприємств

Чинник	Сфера впливу	Наслідки впливу на ефективність
Рівень фінансових інвестицій	Технологічна модернізація, впровадження IT-рішень	Високий рівень інвестицій прискорює впровадження цифрових рішень, знижує технологічні бар'єри.
Інноваційна готовність організації	Гнучкість до змін, адаптація до технологій	Висока готовність сприяє швидкому впровадженню інновацій, підвищує конкурентоспроможність.
Доступність цифрової інфраструктури	Хмарні технології, цифрові платформи, інтернет-з'єднання	Обмежений доступ до інфраструктури уповільнює трансформацію та обмежує масштабованість.
Кваліфікація персоналу	Рівень цифрової грамотності, знання технологій	Недостатня кваліфікація персоналу гальмує процес трансформації, збільшує витрати на навчання.
Регуляторне середовище	Законодавчі норми, стандарти кібербезпеки	Жорстке регулювання може уповільнювати впровадження інновацій, тоді як сприятливі умови стимулюють розвиток.
Культура цифрових змін	Організаційні підходи, готовність до змін	Сприйняття цифровізації як стратегічного пріоритету прискорює процеси трансформації.
Здатність до аналізу даних	Автоматизація рішень, використання великих даних	Розвинені аналітичні можливості дозволяють оптимізувати бізнес-процеси та мінімізувати ризики.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 13; 18].

лей взаємодії з споживачами, заснованих на детальному аналізі їхньої поведінки та фінансових даних. При цьому висока швидкість обробки інформації та автоматизовані комунікаційні процеси сприяють зниженню операційних витрат, що дає змогу підприємствам раціональніше розподіляти фінансові ресурси та підвищувати ефективність бізнес-процесів.

Зміцнення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації відбувається за рахунок мінімізації ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринку та непередбачуваними змінами у бізнес-середовищі. А автоматизовані системи управління фінансовими потоками дозволяють підприємствам покращувати ліквідність та прогнозувати майбутні фінансові результати на основі алгоритмічного аналізу. Тому впровадження цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, що є ключовим фактором для залучення інвестицій і взаємодії з регуляторними органами.

Цифрова трансформація підприємств є багатофакторним процесом, який залежить від внутрішніх можливостей організації та зовнішніх умов ринкового середовища. Тому впровадження цифрових технологій потребує значних фінансових ресурсів та розвитку інноваційної культури для забезпечення дієвої їх імплементації у бізнес-процеси [17, с. 68]. Водночас, ефективність цифрової трансформації значною мірою визначається доступністю технологічної інфраструктури, рівнем аналітичної зрілості підприємства та іншими важливими чинниками. Відповідно, існує потреба виділення основних факторів, які впливають на швидкість і результативність цифрової трансформації, а також підвищують ефективність операційної діяльності суб'єктів господарювання (табл. 1).

Врахування даних чинників дозволяє сформулювати стратегічний підхід до цифровізації підприємства шля-

хом поєднання окремих факторів, які визначають швидкість і ефективність змін. Такий підхід базується на системному аналізі внутрішніх можливостей та зовнішніх умов, що визначають напрямки і темпи змін. Він передбачає поєднання довгострокового планування, адаптивності та ефективного управління ресурсами для досягнення стійкого розвитку [2, с. 110]. Тому оптимальна цифрова стратегія враховує ризики та орієнтується на підвищення продуктивності у динамічному ринковому середовищі. Головним завданням при цьому є інтеграція технологічних рішень у бізнес-модель підприємства таким чином, щоб вони сприяли його конкурентоспроможності та фінансовій стабільності.

Необхідно зазначити, що критичним завданням для підприємств, що інтегрують цифрові технології у свої бізнес-процеси, є мінімізація впливу цифрових загроз [6]. Одним із ключових механізмів захисту при цьому є впровадження багаторівневих інформаційних систем, які забезпечують контроль доступу, шифрування даних та виявлення аномалій у кіберпросторі. Такі системи функціонують на основі адаптивних алгоритмів, що дозволяють

своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та мінімізувати їхній вплив на операційну діяльність. захищені інформаційні системи також передбачають впровадження автоматизованих механізмів автентифікації та багатофакторного підтвердження особи. Це дозволяє обмежити несанкціонований доступ до корпоративних мереж, мінімізуючи ризики, пов'язані з використанням скомпрометованих облікових записів або несанкціонованими маніпуляціями з внутрішніми ресурсами [5].

Відповідно, регулярний аудит та оновлення протоколів безпеки є важливими елементами загальної стратегії мінімізації цифрових загроз. Мається на увазі, що постійний аналіз потенційних вразливостей та їх усунення в режимі реального часу забезпечують стабільність інформаційної інфраструктури та підвищують рівень кіберстійкості організації. Таким чином, ефективне управління цифровими загрозами базується на інтеграції захищених інформаційних систем, жорсткому контролі доступу та динамічному управлінні ризиками, що дозволяє підприємствам зберігати безпеку даних та мінімізувати негативні наслідки зовнішніх впливів у цифровій економіці.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що цифрова трансформація підприємницької діяльності формує нові принципи організації бізнесу, змінюючи традиційні методи управління, операційні моделі та конкурентні стратегії. При цьому широке застосування автоматизованих аналітичних систем і цифрових платформ сприяє підвищенню продуктивності та оптимізації витрат підприємства. Водночас цифровізація посилює вимоги до гнучкості управлінських рішень і стратегічного планування.

В практичному аспекті цифрова трансформація сприяє не лише покращенню ефективності бізнес-процесів, але й створенню нових можливостей для економічного зростання. Проте успішність таких змін, суттєво залежить від рівня інноваційної готовності, фінансових ресурсів та адаптивності підприємств до технологічних викликів. Тому лише розробка ефективних стратегій цифрової адаптації на оцінці впливу цифрових технологій здатна забезпечити довгострокову конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Література:

1. Вербівська Л.В., Буринська О.І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. Економіка і суспільство. 2024. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3814> (дата звернення 27.05.2025).
2. Дворник О. Стратегії, виклики та успішні практики в епоху цифрової трансформації бізнесу. Development Service Industry Management. 2023. № 4. С. 107—111. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/68> (дата звернення 27.05.2025)
3. Дзямулич М. І., Стащук О. В., Шматковська Т. О., Гаряга Л. О. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 36 (4). С. 26—33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscnu_2023_4_5 (дата звернення 27.05.2025).
4. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2020. № 17. С. 280—290. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/47557> (дата звернення 27.05.2025).
5. Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237> (дата звернення 27.05.2025).
6. Дуляба Н. І. Виклики цифрової трансформації бізнес-структур в умовах розвитку 4D-індустрії. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-03-04> (дата звернення 27.05.2025).
7. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 15—19. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2> (дата звернення 27.05.2025)ю
8. Мельник А. О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. №4. С. 171—176. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25> (дата звернення 27.05.2025).
9. Мельник О.Г, Руда М.В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 2 (12). С. 196—209. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-6-number-2-2024/strategic-aspects-digital-business-transformation> (дата звернення 27.05.2025).
10. Райчева, Л. І. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2024. № 30. С. 71—76. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/70589> (дата звернення 27.05.2025).
11. Рудаченко О., Коненко В., Тараруєв Ю. Аналіз впливу цифрових технологій на розвиток суб'єктів підприємництва. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 334 (5), С. 33—39. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-5> (дата звернення 27.05.2025).
12. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 4 (04), 38—45. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7> (дата звернення 27.05.2025).
13. Фролова Л.В., Бойко І.М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. Economics: time realities. 2021. № 2 (54). С. 47—56. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/47.pdf> (дата звернення 27.05.2025).
14. Чалюк Ю. О. "Warstate" і "Welfare state": конфлікт чи синергія воєнної стратегії та соціальної безпеки України. Сталій розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 309—320. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/920> (дата звернення 27.05.2025).
15. Яковенко Я., Білик М., Олійник Є. Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. Економічний простір. 2024. № 190. С. 355—360. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1512> (дата звернення 27.05.2025).
16. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. №4 (28). С. 75—82. URL: <http://rpeu.stu.cn.ua/article/view/262608> (дата звернення 27.05.2025).
17. Aloini D., Latronico L., Pellegrini L. The impact of digital technologies on business models. Insights from the space industry. Measuring business excellence. 2022. Vol. 26 (1). Pp. 64—80. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mbe-12-20200161/full/html> (дата звернення 27.05.2025).
18. Bezrukova N., Huk L., Chmil H., Verbivska L., Komchatnykh O., Kozlovskiy Y. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2022. Vol. 18. Pp. 120—129. <https://wseas.com/journals/ead/2022/a265115-695.pdf> (дата звернення 27.05.2025).
19. How to adopt a digital platform business model. Beyond Now. URL: <https://www.beyondnow.com/en/insights/market-insights/how-to-adopt-a-digital-platform-business-model> (дата звернення 27.05.2025).
20. Shmatkovska, T., Britchenko, I., Voitovych, S., Losonczi, P., Lorvi, I., Kulyk, I., Begun, S. Modern Information and Communication Technologies in the Digital Economy in the System of Economic Security of the Enterprises. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2022. Vol. 12 (1). Special Issue XXVII. Pp. 153—156. URL: <https://philarchive.org/rec/SHMMIA> (дата звернення 27.05.2025).

References:

1. Verbiska, L. V. and Burynska, O. I. (2024), "The Use of Digital Technologies in Entrepreneurial Activity", *Ekonomika i Suspil'stvo*, vol. 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3814> (Accessed 27 May 2025).
2. Dvornyk, O. (2023), "Strategies, Challenges, and Best Practices in the Era of Digital Business Transformation", *Development Service Industry Management*, vol. 4, pp. 107—111, available at: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/68> (Accessed 27 May 2025).
3. Dziamulych, M. I., Stashchuk, O. V., Shmatkovska, T. O. and Gariaga, L. O. (2023), "Transformation of business in the conditions of the information and network economy", *Ekonomichniy chasopys Volynskogo Natsionalnogo Universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 35 (4), pp. 26—33, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2023_4_5 (Accessed 27 May 2025).
4. Dergachova, H. M. and Koleshnia, Ya. O. (2020), "Digital Business Transformation: Essence, Characteristics, Requirements, and Technologies", *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 17, pp. 280—290, available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/47557> (Accessed 27 May 2025).
5. Donchak, L., Pohriucuk, O. and Sysoieva, I. (2024), "Strategic Management in the Digital Era: Challenges and Opportunities", *Ekonomika ta Suspil'stvo*, vol. 70, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237> (Accessed 27 May 2025).
6. Duliaba, N. I. (2025), "Challenges of Digital Business Transformation in the Context of 4D Industry Development", *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 17, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-03-04> (Accessed 27 May 2025).
7. Mandych, O., Babko, N., Lishchenko, M. and Kharchevnikova, L. (2022), "Digital Transformation and Modern Communications as a Platform for Sustainable Business Development", *Modeling the Development of Economic Systems*, vol. 4, pp. 15—19, available at: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2> (Accessed 27 May 2025).
8. Melnyk, A. O. (2024), "Implementation of Digital Solutions for Optimizing Organizational Management Processes", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 4, pp. 171—176, available at: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25> (Accessed 27 May 2025).
9. Melnyk, O. H. and Ruda, M. V. (2024), "Strategic Aspects of Digital Business Transformation", *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Issues*, vol. 2 (12), pp. 196—209, available at: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-6-number-2-2024/strategic-aspects-digital-business-transformation> (Accessed 27 May 2025).
10. Raicheva, L. I. (2024), "Digital Transformation of Business Processes as a Key Component of Enterprise Development Strategy", *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 30, pp. 71—76, available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/70589> (Accessed 27 May 2025).
11. Rudachenko, O., Konenko, V. and Tararuev, Yu. (2024), "Analysis of the Impact of Digital Technologies on the Development of Business Entities", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 334 (5), pp. 33—39, available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-5> (Accessed 27 May 2025).
12. Tishchenko, D. S. (2023), "Digital Transformation as a Driver of Economic Development", *Digital Economy and Economic Security*, vol. 4 (04), pp. 38—45, available at: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7> (Accessed 27 May 2025).
13. Frolova, L. V. and Boiko, I. M. (2021), "Entrepreneurship Transformation in the Digital Economy", *Economics: Time Realities*, vol. 2 (54), pp. 47—56, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/47.pdf> (Accessed 27 May 2025).
14. Chaliuk, Yu. O. (2024), "Warstate" and "Welfare state", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (48), pp. 309—320, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/920> (Accessed 27 May 2025).
15. Yakovenko, Ya., Bilyk, M. and Oliinyk, Ye. (2024), "Digital Transformation of Business Structures: Strategic Orientations in the Era of Innovation and Technological Change", *Ekonomichniy Prostir*, vol. 190, pp. 355—360, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1512> (Accessed 27 May 2025).
16. Yakushko, I. (2022), "Essence and Peculiarities of Digital Transformation", *Problems and Prospects of Economics and Management*, vol. 4 (28), pp. 75—82, available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608> (Accessed 27 May 2025).
17. Aloini, D., Latronico, L. and Pellegrini, L. (2022), "The Impact of Digital Technologies on Business Models: Insights from the Space Industry", *Measuring Business Excellence*, vol. 26 (1), pp. 64—80, available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mbe-12-20200161/full/html> (Accessed 27 May 2025).
18. Bezrukova, N., Huk, L., Chmil, H., Verbivska, L., Komchatnykh, O. and Kozlovskiy, Y. (2022), "Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy", *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol. 18, pp. 120—129, available at: <https://wseas.com/journals/ead/2022/a265115-695.pdf> (Accessed 27 May 2025).
19. Beyond Now (2025), "How to adopt a digital platform business model", available at: <https://www.beyondnow.com/en/insights/market-insights/how-to-adopt-a-digital-platform-business-model> (Accessed 27 May 2025).
20. Shmatkovska, T., Britchenko, I., Voitovych, S., Losonczy, P., Lorvi, I., Kulyk, I. and Begun, S. (2022), "Modern Information and Communication Technologies in the Digital Economy in the System of Economic Security of the Enterprises", *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, vol. 12 (1), Special Issue XXVII, pp. 153—156, available at: <https://philarchive.org/rec/SHMMIA> (Accessed 27 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.05.2025 р.