

Економіка

УДК 65.01: 658

Шиманович Павло Олегович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Shymanovych Pavlo

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0001-8622-5726

Крілик Богдан Богданович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Krilyk Bohdan

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0002-4042-9843

Якубець Мар'ян Романович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Yakubets Marian

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0007-9244-2197

Волос Максим Вікторович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Volos Maksym

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0002-4178-5556*

Романинець Олександр Вікторович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Romanynets Oleksandr

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-6472-4242*

Цісінський Мирон Миколайович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Tsisinskyi Myron

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0009-8640-3372*

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ
STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF
ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE
ECONOMY**

Анотація. У статті розкрито особливості стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки. Виявлено, що під впливом науково-технічного прогресу всі фактори, що

впливають на формування стратегії розвитку підприємств, швидко змінюються. Визначено, що для досягнення певних цілей необхідно оновити методи стратегічного управління та розробити нові методи, механізми та фінансово-інвестиційні інструменти підтримки управлінських рішень. Встановлено, що основними продуктами цифрової економіки є ті самі товари та послуги, що й у традиційній економіці, але надаються за допомогою цифрових систем, таких як комп'ютерне обладнання та глобальний Інтернет. З'ясовано, що цифрова трансформація підприємства – це впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси, що має на увазі не тільки встановлення найсучаснішого обладнання чи програмного забезпечення, а й принципову зміну підходу до управління, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій. Зазначено, що при формуванні стратегії необхідно враховувати все, що стосується цифровізації діяльності в нових умовах ведення бізнесу. Виявлено, що ефективна стратегія розвитку підприємства має бути спрямована на підвищення ринкової вартості за рахунок ефективного управління, підвищення прибутковості за рахунок фінансової стабільності та забезпечення конкурентної переваги підприємства. Зроблено акцент на тому, що однією з проблем, яка сьогодні існує на підприємствах, є проблема забезпечення безперервності інноваційного розвитку. Виділено особливості розробки ефективної стратегії розвитку підприємства в конкурентному середовищі. Виявлено, що ефективне стратегічне управління повинно вирішувати питання впровадження технічних стандартів і сумісності. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи діагностики стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки.

Ключові слова: підприємство, бізнес-цілі, ефективність, бізнес-процеси, управлінські рішення, цифрові технології, стратегічний розвиток підприємства, цифровізація економіки.

Summary. *The article reveals the features of strategic management of enterprise development in the context of digitalization of the economy. It has been established that, under the influence of scientific and technological progress, all factors influencing the formation of an enterprise development strategy are rapidly changing. It has been determined that in order to achieve goals it is necessary to update strategic management methods and develop new methods, mechanisms and financial and investment tools to support management decisions. It has been established that the main products of the digital economy are the same goods and services as in the traditional economy, but are provided through digital systems such as computer equipment and the global Internet. It was found that the digital transformation of an enterprise is the introduction of the latest technologies into business processes, implying not only the installation of modern equipment or software, but also a fundamental change in the approach to management, corporate culture and external communications. When forming a strategy, it is necessary to take into account everything related to the digitalization of activities in the new business conditions. It has been established that an effective enterprise development strategy should be aimed at increasing market value through effective management, increasing profitability through financial stability and ensuring the competitive advantage of the enterprise. The emphasis is placed on the fact that one of the problems existing in enterprises today is the problem of ensuring the continuity of innovative development. The features of developing an effective enterprise development strategy in a competitive environment are highlighted. It has been established that effective strategic management must address the issue of introducing technical standards and compatibility. All this must be taken into account in the future of further research in the context of improving the system for diagnosing the strategic development of an enterprise in the context of digitalization of the economy.*

Key words: *enterprise, business goals, efficiency, business processes,*

management solutions, digital technologies, strategic development of the enterprise, digitization of the economy.

Постановка проблеми. Сьогодні Україна перебуває на унікальному етапі розвитку, де може зробити так званий «цифровий стрибок» у ключових сферах економіки. Це означає швидкий перехід на новий рівень розвитку в цих сферах, минаючи проміжні етапи і кілька поколінь технологій і відразу починаючи використовувати сучасні системи.

Усе це доводить, що світ, у якому функціонують підприємства, змінюється, і вони повинні адаптуватися до цифрової трансформації, щоб завоювати нові ніші. Довгострокове ефективне стратегічне управління розвитком є загальновизнаною технікою забезпечення адекватної реакції підприємства на розвиток та активне поширення нових цифрових технологій у світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу цифровізації економіки на стратегічне управління розвитком підприємств є предметом досліджень багатьох вчених і практиків, зокрема ґрунтовні дослідження у цьому напрямку здійснили: К. Бужимська [1], Л. Вербівська [2], К. Вергал [3], З. Гвініашвілі [4], Н. Горобець [5], Т. Гринько [6], Л. Калініченко [7], М. Кіржецька [8], С. Коляденко [9], О. Пащенко [10], П. Смірнова [11], І. Токмакова [12] та інші. Поряд з тим, враховуючи при цьому наявні результати досліджень у працях [1–31], з'ясовано, що не до кінця вивчені, особливо з практичної точки зору, є питання, які стосуються особливостей стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні підприємства обирають шлях цифровізації розвитку як єдиний спосіб відповідати

умовам нестримно мінливого середовища навколо них. У результаті цифрова трансформація економіки змінює кожного підприємства.

У зв'язку з широким розповсюдженням цифрових технологій, економічне зростання та розвиток сучасних підприємств сьогодні визначається часткою продуктів і пристроїв, що містять у собі передові знання та сучасні технології. Якщо в індустріальній економіці вдосконалення продукції досягається шляхом застосування нових знань до природних ресурсів, обладнання та робочої сили, то їх розвиток в умовах цифрової трансформації зовнішнього середовища забезпечується застосуванням нових знань. Таким чином, під впливом науково-технічного прогресу всі фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємств, швидко змінюються, тому виявлення характеру та особливостей таких впливів та нових алгоритмів визначення відповідних стратегій розвитку є актуальним дослідженням.

Стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, який використовує потенціал підприємства для досягнення довгострокової конкурентної переваги на ринку шляхом своєчасного коригування операційних цілей у відповідь на зовнішні зміни навколишнього середовища через інноваційний напрямок, зростання масштабів бізнесу, реструктуризацію підприємства чи управління кризою розвитку тощо [10].

Сутність стратегії розвитку слід виражати в якісних змінах і вдосконаленнях ключових елементів корпоративного управління для забезпечення ефективного функціонування та конкурентоспроможності, які реалізуються у створенні та реалізації всіх умов і заходів у рамках єдиної корпоративної політики щодо корпоративного управління.

Цифровізація або перехід до цифрової економіки суттєво змінила рамкові умови для підприємств в усіх секторах. Це створює не лише загрози, а й нові можливості для розвитку бізнесу.

Доступ до новітніх технологій, особливо можливість використовувати інструменти цифрового маркетингу, підвищена швидкість і точність бізнес-процесів – все це стало реальністю завдяки цифровізації. У цих ситуаціях відсутність стратегії та грамотного менеджменту може стати слабкою стороною підприємства для ефективної реалізації свого потенціалу в умовах цифрової економіки. Зрештою, стратегічне управління є метою, яка забезпечує конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства в епоху цифровізації. Для досягнення певних цілей необхідно оновити методи стратегічного управління та розробити нові методи, механізми та фінансово-інвестиційні інструменти підтримки управлінських рішень. Це забезпечує досягнення встановлених стратегічних цілей, у тому числі реалізацію якісно підготовлених стратегічних планів [6].

Цифрова економіка тісно переплітається з традиційною економікою, що робить її дедалі складнішим чітке розмежування. Основними продуктами цифрової економіки є ті самі товари та послуги, що й у традиційній економіці, але надаються за допомогою цифрових систем, таких як комп'ютерне обладнання та глобальний Інтернет. Це має перевагу у зниженні операційних витрат і підвищенні ефективності та конкурентоспроможності за рахунок покращення доступу до певних ринків не лише для великих підприємств, але й для звичайних користувачів. Відмінною рисою цифрової економіки є не продаж товарів і послуг, а їх зв'язок з економікою на вимогу, де до них можна отримати доступ у той самий момент, коли це буде потрібно. Замовлення приймаються онлайн і обробляються офлайн. Переваги економіки на вимогу включають: можливість швидко отримати потрібні послуги або продукти, зменшення витрат кінцевих споживачів за рахунок скорочення кількості посередників, полегшення доступу постачальників товарів і послуг до користувачів.

Цифрова трансформація підприємства – це впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси. Такий підхід має на увазі не тільки встановлення найсучаснішого обладнання чи програмного забезпечення, а й принципову зміну підходу до управління, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій. В результаті підвищується продуктивність праці окремих співробітників і задоволеність клієнтів, а підприємство отримує репутацію прогресивного та сучасного представника бізнесу [11].

Цифрова трансформація зазвичай означає стрес для підприємства та може спричинити опір серед співробітників. Тому при формуванні стратегії необхідно враховувати все, що стосується цифровізації діяльності в нових умовах ведення бізнесу. Водночас цифрові технології самі по собі пропонують нові можливості, які можуть істотно змінити традиційні бізнес-стратегії підприємства. Усі підприємства повинні спочатку визначити свої технологічні та цифрові пріоритети, а потім розробити стратегію для досягнення своїх цілей у мінливих цифрових умовах і відповідних бізнес-моделях [4].

Розробка ефективної стратегії є важливим питанням успішного розвитку підприємства. Для досягнення та реалізації основних цілей необхідно враховувати характер функціонування підприємства, галузеву приналежність, специфіку конкурентного ринкового середовища, розвиток інформаційних технологій та постійно зростаючі вимоги споживачів до якості продукції. Ефективна стратегія розвитку підприємства має бути спрямована на підвищення ринкової вартості за рахунок ефективного управління, підвищення прибутковості за рахунок фінансової стабільності та забезпечення конкурентної переваги підприємства [2].

Розробляючи план дій стратегічного розвитку бізнесу на основі цифрової трансформації, кожне підприємство повинно вирішити кілька фундаментальних технологічних викликів. По-перше, це прискорення та спрощення бізнес-процесів за допомогою засобів програмування,

автоматизації та віртуалізації систем комп'ютерної інфраструктури. По-друге, це забезпечення прозорості і передбачуваності процесів, що відбуваються в інфраструктурі та додатках. Для цього потрібна розподілена архітектура аналітичних інструментів і рішень у сфері промислового Інтернету речей. По-третє, це зниження собівартості виробництва та уникнення простоїв обладнання при підвищенні якості, продуктивності праці та коефіцієнта використання виробленої продукції. Водночас забезпечення безпеки залишається ключовим елементом будь-якої цифрової трансформації. Недостатня увага питанням захисту інформації може призвести до втрати підприємством всіх потенційних переваг [12].

Важливо пам'ятати, що нові технології залишаються передовими набагато довше, ніж пристрої. Однією з проблем, яка сьогодні існує на підприємствах, є проблема забезпечення безперервності інноваційного розвитку. При цьому керівництво підприємства змушене обирати таку стратегію, здійснюючи аналіз зовнішніх можливостей і загроз, внутрішніх сильних і слабких сторін, а також оцінки всіх альтернатив і варіантів.

У результаті аналізу внутрішнього середовища оцінюється стратегічний потенціал в рамках поставлених цілей. Після аналізу перелік сильних і слабких сторін підприємства стає більш зрозумілим. Сильні сторони є можливим центральним фактором успіху. У зв'язку з цим, для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства в конкурентному середовищі передбачено:

- 1) визначення основних ознак розвитку підприємств та відповідних стратегій розвитку;
- 2) розробка прийнятної моделі управління процесом формування та вибору раціональних стратегій розвитку підприємств, що працюють на внутрішньому та зовнішньому ринках в умовах змін зовнішнього середовища;

3) розробка методичних рекомендацій щодо визначення альтернатив стратегічного розвитку підприємств в конкурентному середовищі; для вирішення поставлених завдань необхідно уточнити методичні основи за такими напрямками:

- ідентифікація ознак діяльності підприємства в конкурентних умовах;
- виявлення проблемних проблем раціонального управління процесом розвитку підприємства в конкурентному середовищі.
- обґрунтування раціональних та стратегічних рішень розвитку з урахуванням виявлення та використання резервів їх розвитку потенціалу;
- економічна оцінка ефективності стратегічних рішень у розвитку підприємства з урахуванням факторів ризику, що виникають внаслідок змін зовнішнього середовища [7].

Оскільки мова йде про цифрові технології, які сприяють розвитку підприємства у цифровій економіці та мінливому зовнішньому середовищі, бажано розглядати категорію «цифрова стійкість» як один із загальних факторів конкурентоспроможності підприємства. Цифрова стійкість – це здатність підприємства продовжувати функціонувати та розвиватися збалансовано в середньостроковій та довгостроковій перспективі, використовуючи цифрові технології та платформи для досягнення максимальних бізнес-результатів. Цифрова стійкість спрямована на підвищення точності, оптимізації та стратегічних вимог, дозволяючи підприємствам адаптувати процеси, реорганізувати виробництво та здійснювати цільові інвестиції в цифрові технології. Цифровізація є невід’ємною частиною корпоративного розвитку та підтверджує справедливість представлення цифрової сталості як одного з ключових компонентів сталого розвитку. Для загальної стійкості підприємства всі компоненти взаємозалежні, а стійкість безпосередньо залежить від стійкості кожного окремого блоку. Усі представлені компоненти стійкості

спрямовані на динамічне та гармонійне поєднання типів організаційного розвитку. Оскільки кожне підприємство має свої функціональні особливості, це також визначає унікальність стратегії його розвитку. Основна мета стратегічного менеджменту – розробка та впровадження довгострокових стратегій, які дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у цифровій економіці та ефективно використовувати нові можливості [9].

Стратегічне управління в епоху цифровізації вимагає нових підходів. Ефективне стратегічне управління повинно вирішувати питання впровадження технічних стандартів і сумісності. Це забезпечує сумісність і взаємодію різних цифрових систем і платформ, що сприяє ефективному використанню технологій і дозволяє уникнути надмірної фрагментації, яка вимагає ретельного аналізу даних. Великі обсяги даних, що генеруються цифровими технологіями, мають великий потенціал для виявлення нових тенденцій, поведінки споживачів і можливостей для оптимізації бізнес-процесів [1].

Підприємства не можуть розробити стратегію без оцінки реального потенціалу цифрових технологій і їх здатності отримати необхідні навички та ресурси. І навпаки, підприємства не можуть впроваджувати кожен новий компонент цифрових технологій без стратегічного плану їх використання. Таким чином, у міру переходу підприємства на цифрові технології зростає ймовірність значних оновлень стратегії. Стратегічний менеджмент в епоху цифрової трансформації вимагає нових знань і навичок. Тому важливо інвестувати в навчання та розвиток робочої сили та організувати навчання цифровим навичкам та інноваційному мисленню. Зрештою, стратегічне управління цифровою економікою має бути постійним процесом, який вимагає постійного оновлення та адаптації. Підприємства повинні готуватися до змін і швидко реагувати на нові можливості та виклики, які несе цифрове майбутнє. Для забезпечення

конкурентних переваг та успіху в умовах цифровізації економіки потрібні вдосконалені стратегії розвитку та інноваційні можливості [6].

Механізми стратегічного управління підприємствами, ефективно розроблені в руслі цифровізації, мобілізують використання науково-технологічного, інноваційного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу. Удосконалення стратегії підприємства створює можливість підтримувати операційну стабільність у невизначених ситуаціях, коли конкуренція може зосередитися на неочікуваних аспектах бізнесу, таких як процес продажу або оплати за поставлені продукти та інші бізнес-процеси. Водночас цифрові технології самі по собі пропонують нові можливості, які можуть істотно змінити традиційні бізнес-стратегії підприємства. Тому потрібно вирішити, які елементи стратегії необхідно оновити або переробити через вплив цифровізації та інших технологічних змін. Тому, коли на ринок виходить нова технологія, підприємства повинні вирішити, чи будуть (і якщо так, то наскільки) вони адаптувалися до нової ситуації та оцінити ризики технологічних змін і небезпеку проривних інновацій. Крім того, необхідно враховувати, що цифрові технології мають потенціал для підвищення продуктивності. Тому стратегія має насамперед передбачати рішення, пов'язані з організаційними змінами [3].

Процес впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств має відбуватися безперервно та регулярно шляхом реалізації послідовних етапів: пошук нових ідей, технологій та рішень; технічний дозвіл органу контролю; застосування технології на рівні підприємства; оцінка ефективності та повернення інвестицій на основі використання ІТ-технологій.

При генерації ідей щодо впровадження цифрових інновацій в процес управління підприємством визначаються конкретні технології виробництва, адаптуються технології та технологічні рішення, а потім випускаються в зону оперативного управління. Оскільки підтверджено

ефективність використання ІТ-технологій, відбувається їх масове впровадження та за досягнутими результатами проводиться оцінка економічної ефективності цифровізації процесів. При цьому оцінка доцільності впровадження тих чи інших інформаційних технологій на підприємстві включає з'ясування можливостей підприємства через аналіз його ресурсної бази та стратегічних інноваційних потреб, а також оцінку досягнутих результатів, результативності та ефективності впровадження [8].

Вирішено, що розробка ефективних механізмів стратегічного управління бізнес-процесами підприємства має базуватися на синхронізації цифрових технологій та стратегічного планування з урахуванням ресурсної бази, ринкових можливостей та обмежень. Удосконалення управління бізнес-процесами виробництва, маркетингу та логістики шляхом впровадження інноваційних інформаційних технологій у корпоративну стратегію посилить активізацію внутрішніх можливостей та сприятиме більш ефективному функціонуванню інформаційного простору підприємства. За умови виконання цих умов підприємства зможуть вийти на якісно новий рівень функціональності.

Стратегічний напрямок розвитку комп'ютерного бізнесу має передбачати законодавче забезпечення, відповідну цифрову інфраструктуру, усунення цифрового розриву порівняно з іншими секторами економіки, створення належних умов для використання мережевих інструментів, цифрової безпеки та нормативної доступності [9].

Стратегічний напрямок розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання має ґрунтуватися на потенційній готовності до впровадження сучасних технологій. Конкурентоспроможність підприємств у довгостроковому прогнозі повинна формуватися через цифровізацію операційних бізнес-процесів, оптимізацію та економію матеріалів, технологій та інших ресурсів, систематизацію та групування даних,

скорочення витрат, пов'язаних із накопиченням та використанням інформації [5].

У цифровому середовищі стратегічний підхід до управління став дуже важливим для підприємств. Цифрова трансформація – це інтеграція цифрових технологій у діяльність підприємства, що тягне за собою подальші зміни бізнес-процесів (наприклад, перехід від традиційних форм сприйняття об'єктів і процесів до форм інформації).

Цифрова трансформація вимагає змін у поведінці менеджерів, у способі мислення менеджерів, у їхньому ставленні до ризику, а також формування нових підходів до робочих процесів, тобто готовності приймати рішення в умовах невизначеності та постійних змін у зовнішнього середовища. У таких ситуаціях гнучкість і швидкість стають ключовими аспектами успіху бізнесу в середовищі цифрової трансформації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в результаті проведених досліджень розкрито особливості стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки; виявлено швидкозмінність факторів, що впливають на формування стратегії розвитку підприємств, під впливом цифровізації економіки; визначено основні продукти цифрової економіки; розкрито сутність поняття «цифрова трансформація підприємства». Результати дослідження дозволяють відзначити, що при формуванні стратегії необхідно враховувати все, що стосується цифровізації діяльності в нових умовах ведення бізнесу. Ефективна стратегія розвитку підприємства має бути спрямована на підвищення ринкової вартості за рахунок ефективного управління, підвищення прибутковості за рахунок фінансової стабільності та забезпечення конкурентної переваги підприємства. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи діагностики стратегічного розвитку підприємства в умовах

цифровізації економіки.

Література

1. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки // *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19. doi: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>.
2. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування // *Молодий вчений*. 2017. № 10(50). С. 827–833.
3. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33–40.
4. Гвініашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки // *Економічний простір*. 2021 № 172. С. 23–28. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-4>.
5. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами // *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36–43. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.1.36>.
6. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберд М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки // *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
7. Калініченко Л. Л., Міщенко М. І. Стратегічне управління розвитком підприємств транспортного будівництва в умовах трансформації середовища // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 218–226. doi: <https://doi.org/10.18664/btie.80.288021>.
8. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії

- підприємства залежно від розміру бізнесу // *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 66, № 5. С. 7–15. doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.007.
9. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі // *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
 10. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2, Т. 2. С. 99–103.
 11. Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки // *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 10 листопада 2022 р.)*. Харків: ДБТУ, 2022. С. 163–166.
 12. Токмакова І. В., Шатохін Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.
 13. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
 14. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
 15. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Леськів С. Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.

16. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
17. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
18. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
19. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
20. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
21. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
22. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA

- Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
23. Skrynkovskyi R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
24. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
25. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
26. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
27. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
28. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
29. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchyk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.

30. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
31. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

References

1. Buzhymaska K. O., Zhelikhovska M. V. Suchasni tendentsii ta modeli rozvytku pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoi ekonomiky // *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. 2021. № 28. S. 15–19. doi: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>.
2. Verbivska L. V., Suduk I. V. Stratehiia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta osnovni pryntsypy yii formuvannia // *Molodyi vchenyi*. 2017. № 10(50). S. 827–833.
3. Verhal K. Yu. Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh intehratsii // *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii: Ekonomichni nauky*. 2018. № 3. S. 33–40.
4. Hviniashvili T. Z. Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky // *Ekonomichniy prostir*. 2021 № 172. S. 23–28. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-4>.
5. Horobets N. M. Tsyfrovi tekhnolohii v systemi stratehichnoho upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy // *Ahrosvit*. 2022. № 1. S. 36–43. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.1.36>.
6. Hrynko T., Hviniashvili T., Kaliberd M. Stratehichne upravlinnia

- pidpriumstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
7. Kalinichenko L. L., Mishchenko M. I. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriumstv transportnoho buduvannia v umovakh transformatsii seredovyshecha // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2022. № 80. S. 218–226. doi: <https://doi.org/10.18664/btie.80.288021>.
 8. Kirzhetska M., Kirzhetskyi Yu. Osoblyvosti tsyfrovoy stratehii pidpriumstva zalezho vid rozmiru biznesu // *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2020. Tom 66, № 5. S. 7–15. doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.007.
 9. Koliadenko S. V. Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti // *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. 2016. № 6. S. 105–112.
 10. Pashchenko O. P. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriumstva // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2011. № 2, T. 2. S. 99–103.
 11. Smirnova P. V., Buhrimenko R. M. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriumstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky // *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky: problemy, perspektyvy, mizhnarodnyi dosvid: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (m. Kharkiv, 10 lystopada 2022 r.)*. Kharkiv: DBTU, 2022. S. 163–166.
 12. Tokmakova I. V., Shatokhin D. A., Melnyk S. V. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriumstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 64. S. 283–291.
 13. Skrynkovskyy R. M., Kramar R. I., Harasym P. S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriumstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu

// *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.

14. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
15. Skrynkovskyy R. M., Protsiuk T. B., Leskiv S. R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoï i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 10. S. 250–256.
16. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpryiemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpryiemnytstvo, gospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
17. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
18. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
19. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
20. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi:

<https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.

21. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
22. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
23. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
24. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
25. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
26. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
27. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.

28. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
29. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchyk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
30. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
31. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.