

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-67>

УДК 338.24:004.9

JEL classification: O33, L26, M15, O32

КІНЬ Олександр

Львівський торговельно-економічний університет

<https://doi.org/0009-0006-0695-5678>

e-mail: alexbusk@ukr.net

ДЕМИДЧУК Людмила

Львівський торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-8718-0996>

e-mail: ludalv.ua@gmail.com

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У статті розглянуті підходи та інструменти цифрової трансформації діяльності суб'єктів підприємництва. Показано вплив цифрової трансформації на бізнес-моделі господарюючих суб'єктів та їхні бізнес-процеси. Визначено, що комплексний підхід до цифрової трансформації за рахунок інтеграції технологічних рішень у структуру та процеси підприємства дає змогу створювати нові, а також значно збільшити ефективність наявної бізнес-моделі. Зроблено висновок, що цифрова трансформація запускає безперервний процес змін бізнесу, в якому його стабільність і стійкість дедалі більше і більше розмиватиметься, а підприємства ставатимуть дедалі більш нестійкими. Стосовно вітчизняної практики, цифрова трансформація передбачає системну, прискорену цифровізацію діяльності підприємницьких структур та інтеграцію з напрямками національної програми розвитку цифрової економіки. Програма диктує необхідність стимулювання внутрішнього споживання, розвиток експорту продукції та побудову платформ, що забезпечують наскрізні цифрові рішення для формування доданої вартості та забезпечення конкурентоспроможності українського бізнесу. Для того щоб підвищити керуваність і уможливити цифрову трансформацію діяльності підприємницьких структур, необхідна побудова ефективної процесно орієнтованої системи управління в них. І тільки господарюючий суб'єкт, який усвідомлює свої основні бізнес-процеси, може стати цифровою екосистемою і вирватися вперед у конкурентній боротьбі з менш обізнаними конкурентами.

Ключові слова: підприємницькі структури, підприємницька діяльність, цифрова економіка, цифровізація, цифрова трансформація, цифрова економіка.

KIN Oleksandr, LUDMILA Demidchuk

L'viv University of Trade and Economics

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS ENTITIES

The article discusses approaches and tools for digital transformation of business entities. The impact of digital transformation on business models of economic entities and their business processes is shown. It is determined that an integrated approach to digital transformation through the integration of technological solutions into the structure and processes of an enterprise allows creating new ones and significantly increasing the efficiency of the existing business model. It is shown that transformation requires quality tools and effective management of the process. Among other things, any change in the status quo creates a sense of personal insecurity among employees. Therefore, it is necessary to act in such a way that employees feel and understand that their superiors really know what they are doing. Three possible strategic directions of digital transformation have been identified: turnkey digital business, digital packaging, and digital refueling. At the same time, digital transformation requires a combination of several communication solutions (including mobile, fixed, satellite, hybrid and Internet solutions) optimized to guarantee the best user experience, as well as the implementation of SDN (software-defined networking) to ensure business flexibility and adaptability. As applied to domestic practice, digital transformation implies systemic, accelerated digitalization of business activities and integration with the directions of the national program for the development of the digital economy. The program dictates the need to stimulate domestic consumption, develop product exports and build platforms that provide end-to-end digital solutions for value creation and competitiveness of Russian business. The author concludes that digital transformation triggers a continuous process of business change, in which its stability and resilience will be increasingly eroded, and enterprises will become more and more unstable. In order to increase the manageability and enable digital transformation of business structures, it is necessary to build an effective process-oriented management system in them. And only a business entity that is aware of its core business processes can become a digital ecosystem and get ahead in the competition with less knowledgeable competitors.

Keywords: entrepreneurial structures, entrepreneurial activity, digital economy, digitalization, digital transformation.

Стаття надійшла до редакції / Received 10.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 30.12.2025

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Кінь Олександр, Демидчук Людмила

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

Сьогодні всі учасники економічної системи визнають неминучість цифрової трансформації. Це обумовлюється як новими можливостями, так і ризиками, які може спричинити відмова від цифровізації. Сюди належать ліквідація та створення робочих місць, утримання талантів, підтримка цифрових суб'єктів підприємництва і, як наслідок, зростання ВВП. цифрова трансформація - якісне поліпшення виробничих і бізнес-процесів за рахунок впровадження інновацій та адаптації бізнес-моделей до умов сучасної цифрової економіки. Цифрова трансформація охоплює не тільки саму підприємницьку діяльність, а й зміну

організаційних структур господарюючих суб'єктів і бізнес-моделей. Наразі суспільство має справу з «третьою хвилею» цифрової трансформації [1].

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Впровадження цифрових технологій у діяльність підприємницьких структур дає змогу здійснити компресію процесів, їх інтеграцію та взаємозв'язок. У цьому випадку компресія процесів досягається за рахунок зведення в одну безпечну екосистему таких складових цифрового світу, як інтелектуальні активи, електронний документообіг та аналітика даних. Водночас упровадження цифрових технологій у межах усього ланцюжка поставок сприяє спрощенню та синхронізації процесів, а також всебічному врахуванню обставин ухвалення рішень у сфері: оптимізації системи управління виробничими процесами; профілактичного технічного обслуговування і ремонту; бізнес-процесів допоміжних підрозділів; інтегрованого планування та реалізації; транспорту, логістики, управління складами тощо [2, 3].

Цифрова трансформація передбачає перетворення діяльності підприємницьких структур на так звані «цифрові підприємства», що мають функціонувати на нових ділових, економічних та управлінських засадах, які цифрові технології самі по собі реалізувати не можуть [4, 5]. Цифрова трансформація передбачає фундаментальне переосмислення того, як функціонують підприємницькі структури і як вони взаємодіють з навколишнім середовищем. Найважливішим напрямом є співпраця та взаємозв'язок споживачів і господарюючих суб'єктів, що створює економіку. Існують фундаментальні вимоги до реалізації цифрової підприємницької діяльності, які визначаються бізнес-моделлю, каналами просування, середовищем функціонування, діловою структурою і процесами, а також застосовуваними цифровими технологіями.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Важливим завданням є визначення як цільового стану цифровізації діяльності господарюючих суб'єктів, так і пріоритетності впровадження різних технологій та реалізації етапів досягнення цільового стану. При цьому розуміння потенційної революційності змін змушує замислитися над питаннями стійкості організаційної структури, процесів управління та стратегії розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є вивчення питань цифрова трансформація діяльності суб'єктів підприємництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Цифровий бізнес - це новий бізнес, створений «з нуля» і в незвичних нішах, коли відкинута наявні стереотипи й обмеження, враховано потреби покоління, яке звикло до смартфонів і віртуального світу, коли повною мірою використано потенціал проривних технологій. Безпрецедентна глибина майбутніх змін відкриває нові можливості і формує критичне завдання - забезпечення цифрової трансформації компетенціями принципово нового типу (рис. 1).

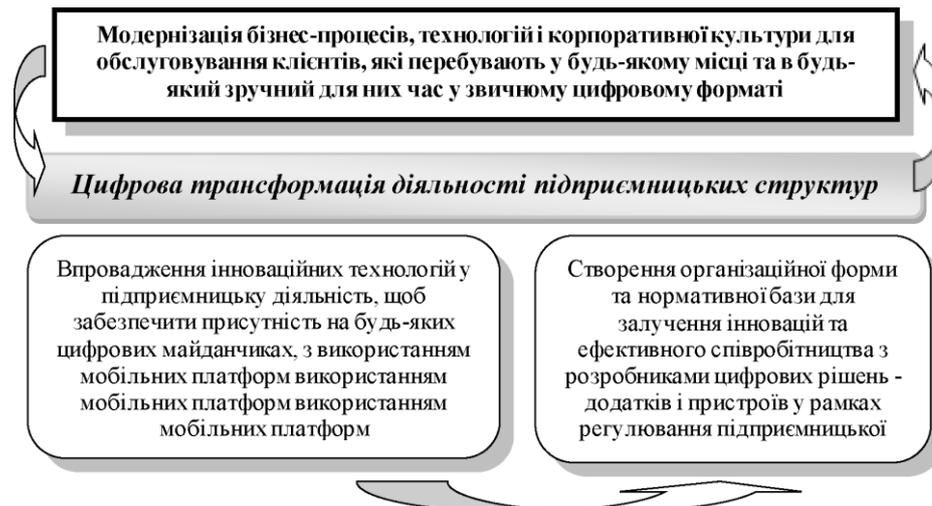


Рис. 1. Взаємопов'язані напрями цифрової трансформації підприємницької діяльності

Джерело: складено авторами

Швидкість процесів цифрової трансформації підприємницької діяльності значно нижча, ніж це необхідно для успішного подолання цифрової конкуренції. Використання так званих "розумних даних" (smart data) і створення заснованих на них персоналізованих пропозицій для споживачів наразі відстають від можливостей і потреб цифрового ринку [6]. Більшість підприємницьких структур перебуває на самому

початку процесу цифрової трансформації, національні господарюючі суб'єкти поки що не готові до системного створення цифрової бізнес-моделі, яка дасть змогу отримати стратегічні переваги від цифрових технологій. Однак, з огляду на високі темпи глобальної цифровізації, дуже важливо якнайшвидше адаптувати найкращі практики цифрової трансформації до розвитку вітчизняного підприємництва.

Базою для діяльності підприємницьких структур в умовах цифровізації є економіка знань. Можливостями якої є створення такої екосистеми, що забезпечить маневреність і гнучкість господарюючих суб'єктів у роботі зі швидко мінливим набором активів.

Концептуальну архітектуру екосистеми підприємницьких структур у цифровій економіці наведено на рис. 2.

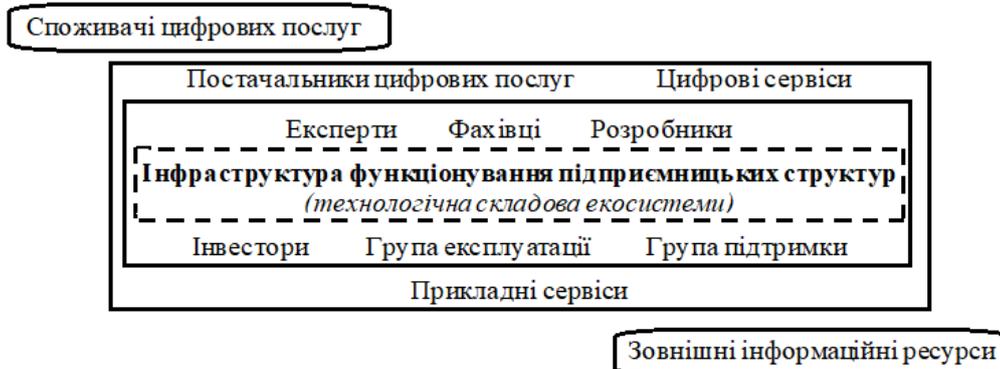


Рис. 2. Архітектура екосистеми підприємницьких структур у цифровій економіці

Джерело: складено авторами

Для того щоб стати частиною цієї екосистеми, підприємницьким структурам слід відповідати низці критеріїв: масштабна клієнтська база і володіння відносинами з клієнтом (включно з високим рівнем довіри); відкритість господарюючих суб'єктів до змін і готовність адаптуватися до мінливого бізнес-середовища; володіння даними про клієнтів та їх використання для підвищення ефективності взаємодії; сильний і відомий бренд, а також позитивне сприйняття підприємницьких структур на ринку. Підприємницькі структури для цифрового переходу приймають нові стратегії і вводять нові підрозділи (табл. 1).

Таблиця 1

Функціональний зміст нових організаційних структур для цифрового переходу підприємницької діяльності

| Організаційна структура | Цифровий функціонал | Взаємодія на етапі цифрової трансформації |
|---|--|---|
| CDO - відповідальна за організацію даних – «служба даних» | Агрегування та аналіз даних господарюючого суб'єкта, підтримка аналітичної роботи підрозділів | Впливає на політику у сфері даних і цифрових активів. Взаємодія у розвитку цифрової інфраструктури |
| DevOps - спеціальні проєктні групи, що об'єднують фахівців НДДКР, IT, виробництва та обслуговування | Відповідають за зміни в підприємницькій діяльності, розроблення нових цифрових сервісів, оновлення продукту, постпродажне обслуговування, забезпечують прискорений випуск продукту | Взаємодіють із підрозділами IT, НДДКР, виробничим департаментом і підрозділом обслуговування та підтримки |
| Служба управління досвідом клієнтів | Відповідає за постійні відносини з клієнтами, максимізує користь продукту для кожного з них | Взаємодія з підрозділами маркетингу, продажу та постпродажного обслуговування |
| Intelligence operations centers IBM, ABB | Збір, зберігання, опрацювання та подання (візуалізація) даних про об'єкти, технологічні системи або процеси. Зберігання та підтримка цифрових двійників тощо. | Джерело даних, система моніторингу стану об'єктів, постачальник аналітики, машинних асистентів |
| Управління ланцюжками та портфоліо-менеджмент | 3 бек-офісів переміщуються у фронт-офіси | - |

Джерело: складено за [7, 8]

Цифрова економіка висуває серйозні вимоги до організаційної структури і бізнес-архітектури, особливо якщо йдеться про великі підприємницькі структури з усталеним бізнесом, які використовують системи попереднього покоління.

Ознаки цифрової трансформації діяльності підприємницьких структур включають:

1) цифрові продукти: весь зміст продукту зміщується з матеріально-речовинної форми в цифрову, при цьому матеріально-речова форма продукту не зникає, просто використання продукту стає неможливим без його цифрового представлення – «цифрового двійника»;

2) цифрові бізнес-моделі: можливість використання «цифрового двійника» поставленого складного устаткування в поєднанні з безперервним моніторингом усіх його елементів і процесів призвела до появи принципово нових форм ведення бізнесу, що потребують не тільки глибокої цифровізації всіх внутрішніх

ланцюжків створення цінності підприємства, а й вибудовування тісних партнерських відносин між бізнесом та всіма його контрагентами;

3) цифрове управління ланцюжками створення цінності: підприємницька діяльність спеціалізується і вбудовується в глибоку коопераційну мережу з усіма своїми контрагентами та клієнтами шляхом створення бізнес-платформ (рис. 3);

4) цифрові бізнес-процеси: користувачі можуть працювати з цифровим документом тільки за допомогою спеціальних застосунків, при цьому логіка координації дій цих користувачів також потребує спеціальних застосунків і даних.

Для мінімізації ризиків і збільшення ефектів від впровадження цифрових технологій необхідно визначити концепцію та розробити стратегію цифрової трансформації, що має включати [9]:

- вибір фокусних процесів і цільових областей діяльності для трансформації;
- оцінку ефективності пропонованих змін;
- розробку концепції цифрового підприємства;
- розроблення стратегії та бізнес-моделі;
- формування портфеля і дорожньої карти проєктів.

До чотирьох технологічних основ цифрового розвитку слід віднести великі дані, соціальність, мобільність і хмарність. Їхнє поєднання дає змогу істотно здешевити бізнес-процеси, аналітично адаптувати продукти до потреб кожного конкретного клієнта (кастомізація) і постачати товари та послуги тоді й туди, де вони необхідні. Саме це поєднання якості та доступності за ціною, що рідко зустрічається, намагаються знайти споживачі, які самі пройшли цифрову трансформацію. Такі клієнти володіють практично необмеженим доступом до інформації. У підсумку ринки дають дедалі більше вигод для споживачів, проте часто на них стрімко зменшується обсяг прибутку, одержуваного продавцями, особливо тими, хто обтяжений запасом старих дорогих активів. Бізнес-моделі цих традиційних підприємницьких структур постійно перевіряються на міцність величезною кількістю стартап-компаній, які прагнуть закріпитися на ринку за рахунок руйнування колишнього стану речей.

Поєднання сил великих даних, соціальності, мобільності та хмарності має величезний вплив на технологічні можливості ведення бізнесу. По-перше, призводить до різкого зниження витрат на більшість транзакцій у бізнесі. По-друге, розвиток можливостей обробки даних у поєднанні з інструментами створення соціальних профілів робить ці транзакції аналітично кастомізованими в промислових масштабах. По-третє, швидке поширення різних терміналів мобільного доступу до Інтернету уможливило постачання на вимогу безлічі послуг і продуктів. У цьому також полягає ключова цінність цифрової трансформації для споживачів: дешевші товари і послуги, пропоновані з урахуванням індивідуальних потреб і завдань, які поставляються саме туди, де вони необхідні, і в той момент часу, коли вони необхідні.

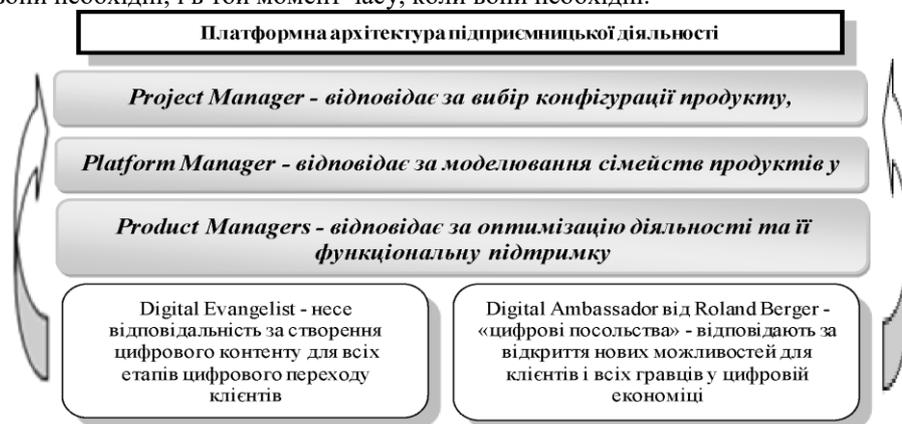


Рис. 3. Структури, що забезпечують підприємницьку діяльність під час цифрової трансформації
Джерело: складено за [10]

Проведення трансформації вимагає якісних інструментів і ефективного управління процесом. Крім іншого, будь-яка зміна наявного становища викликає у співробітників почуття особистої незахищеності. Тому діяти потрібно таким чином, щоб співробітники відчували і розуміли: начальство дійсно знає, що робить.

Успішна цифрова трансформація "відбувається не завдяки створенню нової організації, а завдяки перезбиранню наявної, що дає їй змогу використовувати по-новому наявні цінні стратегічні активи", підприємницькі структури можуть отримати суттєву нову вигоду від зроблених раніше інвестицій, але для цього буде потрібен цілісний погляд на організацію, її активи та можливості [11].

Ефект цифрової трансформації діяльності підприємницьких структур полягає в тому, що вона змінює практику, що склалася, і призводить до зміни типової ринкової угоди: обсяг кожної зменшується, але значно зростає їхня кількість. Яскравим прикладом є інноваційна розробка у фінансових технологіях – «блокчейн». Ця група комп'ютерних алгоритмів дає змогу здійснювати гарантовані транзакції без централізованого

опрацювання даних, що призводить до різкого зниження витрат на одну транзакцію [12]. Нова технологія дає змогу фінансовим компаніям отримувати прибуток від здійснення платежів сумою в кілька доларів або навіть центів. Це відкриває фінансовим установам великий ринок неофіційних невеликих угод між фізичними особами. У перспективі такі операції, особливо в країнах з ринками, що швидко розвиваються, можуть принести сотні мільярдів доларів нових транзакцій, які ніколи раніше не були частиною офіційної фінансової системи.

Безумовно, трансформація бізнес-середовища спостерігається в усіх галузях промисловості, її конкретні форми і темпи дуже різні. Вони залежать від виду продукту, регуляторного середовища та положення господарюючих суб'єктів у ланцюжку створення цінності. Розуміння цих відмінностей відіграє визначальну роль у розробленні правильної стратегії цифрової трансформації конкретної підприємницької структури: спрямованої на досягнення амбітних, але реалістичних цілей та економічно ефективної.

Аналіз цифровізації великих підприємницьких структур у всьому світі дали змогу авторам виокремити три можливих стратегічних напрями цифрової трансформації:

«*Цифровий бізнес під ключ*». Цей формат доцільний у тих випадках, коли продукт компанії складається з інформаційних бітів, а не фізичних атомів, коли господарюючий суб'єкт близький до кінцевого споживача, коли відсутні регуляторні бар'єри для значних змін бізнес-моделі. Прикладом є революційні зміни в галузі створення контенту (книги, музика, відео).

«*Цифрове пакування*». Цей напрямок можна розглядати в тих випадках, коли продукт «занадто матеріальний» або коли в процесі модернізації бізнес-моделей стоять високі нормативно-правові бар'єри.

«*Цифрова заправка*». До цієї категорії потрапляє більшість галузей важкої промисловості, які працюють на промислових ринках з матеріальним продуктом, що піддаватиметься подальшій переробці. У зазначених галузях з огляду на їхню специфіку не відбудуться повномасштабні революції бізнес-моделей, та все ж цифрові технології можуть зіграти трансформаційну роль в окремих виробничих та управлінських процесах.

Для цифрової трансформації необхідне поєднання декількох рішень зв'язку (включно з мобільними, стаціонарними, супутниковими, гібридними та інтернет-рішеннями), оптимізованих для гарантії кращого користувальницького досвіду, а також упровадження SDN (програмно-обумовлених мереж), щоб забезпечити гнучкість та адаптивність бізнесу [13]. Хмарна інфраструктура не тільки забезпечує гнучкість, необхідну для виконання постійно мінливих запитів клієнтів, а й дає змогу розгорнути IaaS (інфраструктура як послуга), щоб динамічно нарощувати або зменшувати ємність. Стосовно вітчизняної практики, цифрова трансформація передбачає системну, прискорену цифровізацію діяльності підприємницьких структур та інтеграцію з напрямами національної програми розвитку цифрової економіки. Програма диктує необхідність стимулювання внутрішнього споживання, розвиток експорту продукції та побудову платформ, що забезпечують наскрізні цифрові рішення для формування доданої вартості та забезпечення конкурентоспроможності національного бізнесу. Цифровізація бізнес-моделей потребуватиме навчання кадрів, здатних обслуговувати техніку та кіберфізичні пристрої, які мають спеціальну технічну освіту.

У рамках цифрової трансформації має створюватися безліч інформаційних платформ, більшість з яких мають бути відкритими для підприємницьких структур. Це має прискорити впровадження цифровізації, забезпечити конкуренцію між ІТ-компаніями та консалтинговими агенціями і забезпечити достовірність обігу даних господарюючих суб'єктів. Роль підприємств полягає у впровадженні надійних, доступних, безпечних та економічно ефективних комунікацій, обчислювальних потужностей, інформаційних систем і сервісів, цифрових платформ, створених із пріоритетним використанням вітчизняних технологій, що сприяють розвитку бізнесу.

Одним з основних пріоритетів економічної політики у вітчизняній економіці була макроекономічна стабільність, що ґрунтувалася на інтенсивному використанні сировинних ресурсів. Роль держави і планування за масштабної цифрової трансформації діяльності підприємницьких структур істотно зростатиме за рахунок надання сприятливих фіскальних і регуляторних режимів, а також у частині створення «важкої» інфраструктури, що вимагає максимально довгих інвестицій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З огляду на нові технологічні досягнення та поточний рівень розвитку, нині важливим завданням є визначення як цільового стану цифровізації діяльності господарюючих суб'єктів, так і пріоритетності впровадження різних технологій та реалізації етапів досягнення цільового стану. При цьому розуміння потенційної революційності змін змушує замислитися над питаннями стійкості організаційної структури, процесів управління та стратегії розвитку.

Цифрова трансформація запускає безперервний процес змін бізнесу, в якому його стабільність і стійкість дедалі більше і більше розмиватиметься, а підприємства ставатимуть дедалі більш нестійкими. Для того щоб підвищити керованість і уможливити цифрову трансформацію діяльності підприємницьких структур, необхідна побудова ефективної процесно орієнтованої системи управління в них. І тільки господарюючий суб'єкт, який усвідомлює свої основні бізнес-процеси, може стати цифровою екосистемою і вирватися вперед у конкурентній боротьбі з менш обізнаними конкурентами.

Література

1. Dunleavy P., Margetts H. Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Administration and Technology*. 2023. Vol. 40. Issue 2. <https://doi.org/10.1177/09520767231198737>
2. Харченко П. Тенденції розвитку цифрової економіки і корпоративного середовища підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025., № 3. Том 2. С. 38-42. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-5](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-5)
3. Vărzaru A. A., Vocean C. G. Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. *Systems*. 2024. 12(9). 359. <https://doi.org/10.3390/systems12090359>
4. Кайда І. Ф. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
5. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J. M., Veiga P. M. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2021. 63(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
6. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2023. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>
7. Цифрова трансформація економіки : мікро- та макроспекти :колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Мазур. Чернівці : *Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича*. 2022. 440 с.
8. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. DOI: <http://orcid.org/10.5281/zenodo.11447985>
9. Шаталова Л. Передумови адаптивного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації: національний вимір. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 252-258. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-41>
10. Vărzaru A. A., Vocean C. G. Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. *Systems*. 2024. 12(9). 359. <https://doi.org/10.3390/systems12090359>
11. World development report 2016. Digital dividend. Review. International Bank for reconstruction and development / World Bank 2016. p. 120. URL: https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2024-08/PPPCCSA_WBGGuarantees_Final%20%20English%20Printed%20Oct%202016.pdf
12. Vidas-Bubanja M., Bubanja, I., 2016. The Future of Digital Economy in SEE Countries. Conference: 2016 39th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO). <https://doi.org/10.1109/MIPRO.2016.7522379>
13. Tamulevičienė D. Methodology of complex analysis of companies' profitability. 2016. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues* 4(1): 53-63.

References

1. Dunleavy P., Margetts H. (2023) Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Administration and Technology*. Vol. 40. Issue 2. <https://doi.org/10.1177/09520767231198737>
2. KHARCHENKO, P. (2025). TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY AND THE CORPORATE ENVIRONMENT OF ENTREPRENEURSHIP. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2)), 38-42. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-5](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-5)
3. Vărzaru A. A., Vocean C. G. (2024) Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. *Systems*. 12(9). 359. <https://doi.org/10.3390/systems12090359>
4. Kaida I. F. (2025) Tsyfrova transformatsiia yak kliuchovyi faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukrainskoho biznesu. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-103>
5. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J. M., Veiga P. M. (2021) Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 63(4). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
6. Terletska Yu. (2023) Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii biznesu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>
7. Tsyfrova transformatsiia ekonomiky : mikro- ta makroaspekty :kolektyvna monohrafiia / za zah. red. N.A. Mazur. Chernivtsi : Chernivets. nats. un-t im. Yu. Fedkovycha. 2022. 440 s.
8. Kuzmuk I. Ya., Osipova A. A., Vyshniuk V. V. (2024) Adaptatsiia biznes-modelei do vymoh tsyfrovoy ekonomiky. *Akademichni vizii*. Vyp. 32. <http://orcid.org/10.5281/zenodo.11447985>
9. Shatalova L. (2023) Peredumovy adaptyvnoho upravlinnia biznes-protsesamy v umovakh tsyfrovizatsii: natsionalnyi vymir. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 2. S. 252-258. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-41>
10. Vărzaru A. A., Vocean C. G. (2024) Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. *Systems*. 12(9). 359. <https://doi.org/10.3390/systems12090359>
11. World development report 2016. Digital dividend. Review. International Bank for reconstruction and development / World Bank 2016. p. 120. URL: https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2024-08/PPPCCSA_WBGGuarantees_Final%20%20English%20Printed%20Oct%202016.pdf
12. Vidas-Bubanja M., Bubanja, I. (2016) The Future of Digital Economy in SEE Countries. Conference: 2016 39th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO). <https://doi.org/10.1109/MIPRO.2016.7522379>
13. Tamulevičienė D. (2016) Methodology of complex analysis of companies' profitability.. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues* 4(1):53-63.