

Володимир БИТЬКО¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент»,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2820-1757>

¹ Національний транспортний університет

Прийняття: 20/03/2026
Рецензія: 26/03/2026
Публікація: 31/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-22>

УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

JEL Класифікатор:
M15, L21



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/)

© Битько В.,
2026

У статті здійснено узагальнення управлінських підходів підприємства в умовах цифрових перетворень та обґрунтовано необхідність їх розгляду як взаємопов'язаної системи, що забезпечує результативність діяльності. Висвітлено, що в наукових дослідженнях управління підприємством у цифровому середовищі часто зводиться до впровадження окремих технологічних рішень або вдосконалення окремих функцій управління. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність окремих процесів, проте не забезпечує узгодженості між стратегічними орієнтирами, операційною діяльністю та механізмами прийняття управлінських рішень. Унаслідок цього цифрові зміни набувають фрагментарного характеру і не забезпечують очікуваного результату.

У процесі дослідження обґрунтовано, що управління підприємством в умовах цифрових перетворень потребує інтеграції стратегічного, процесного, аналітичного, технологічного, організаційного, кадрового та проєктного підходів. Встановлено, що кожен із них відображає окремий аспект управління, однак їх ефективність визначається рівнем взаємозв'язку та узгодженості. Визначено, що відсутність окремих складових призводить до виникнення управлінських розривів, які проявляються у невідповідності між цілями і результатами діяльності, неузгодженості процесів, обмеженому використанні даних, недостатньому рівні контролю та низькій адаптивності організації.

У статті виокремлено ключові проблемні зони управління підприємством за умов цифрових перетворень та обґрунтовано напрями їх трансформації. Зокрема, роз-

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

глянуто розрив між стратегією і реалізацією, фрагментарність бізнес-процесів, низький рівень обґрунтованості управлінських рішень, обмеженість контролю діяльності, недостатню гнучкість організації та дефіцит компетентностей персоналу. Продемонстровано, що подолання зазначених проблем потребує переходу до узгодженого використання управлінських підходів, інтеграції бізнес-процесів, активного застосування аналітичних інструментів і розвитку кадрового потенціалу.

Обґрунтовано, що управління підприємством доцільно розглядати як багаторівневу систему, у межах якої стратегічні орієнтири визначають параметри функціонування процесного, аналітичного та технологічного рівнів, а організаційний і кадровий рівні забезпечують реалізацію управлінських рішень. Запропонований підхід дозволяє підвищити узгодженість управління, покращити якість рішень і забезпечити здатність підприємства до ефективного функціонування та розвитку в умовах цифрових перетворень.

Ключові слова: управлінські підходи, цифрові перетворення, управління підприємством, бізнес-процеси, аналітичні інструменти, організаційна гнучкість, кадровий потенціал, цифрова трансформація, управлінські рішення.

Volodymyr BYTKO

MANAGEMENT APPROACHES IN ORGANISATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

The article provides a comprehensive generalization of management approaches of an enterprise under conditions of digital transformations and substantiates the necessity of their consideration as an integrated system that ensures the effectiveness of organizational performance. It is demonstrated that in academic literature, enterprise management in the digital environment is often reduced to the implementation of separate technological solutions or improvement of individual management functions. Such an approach makes it possible to enhance the efficiency of specific processes; however, it does not ensure coherence between strategic objectives, operational activities, and decision-making mechanisms. As a result, digital changes acquire a fragmented nature and do not produce the expected outcomes.

The study substantiates that enterprise management in the context of digital transformations requires the integration of strategic, process, analytical, technological, organizational, personnel, and project-based approaches. It is established that each of these approaches reflects a particular dimension of

management, while their effectiveness depends on the level of interconnection and coordination. The absence or insufficient development of certain components leads to the emergence of management gaps, manifested in inconsistencies between goals and results, lack of process coordination, limited use of data, insufficient control over performance, and low organizational adaptability.

The article identifies key problem areas of enterprise management under digital transformations and substantiates directions for their transformation. In particular, attention is paid to the gap between strategy and implementation, fragmentation of business processes, insufficient justification of managerial decisions, limited control over activities, inadequate organizational flexibility, and lack of personnel competencies. It is shown that overcoming these problems requires a transition to coordinated application of management approaches, integration of business processes, active use of analytical tools, and development of human capital.

It is substantiated that enterprise management should be considered as a multi-level system in which strategic guidelines determine the functioning parameters of process, analytical, and technological levels, while organizational and personnel components ensure the implementation of managerial decisions. The proposed approach allows increasing management coherence, improving decision quality, and ensuring the enterprise's ability to function effectively and develop under conditions of digital transformations.

Keywords: management approaches, digital transformations, enterprise management, business processes, analytical tools, organizational flexibility, human capital, digital transformation, managerial decision-making.

Постановка проблеми. Функціонування підприємств у сучасних соціально-економічних умовах визначається глибокими змінами, пов'язаними з поширенням цифрових технологій та поступовою перебудовою управлінських систем. Цифрові перетворення впливають не лише на інструменти діяльності підприємства, а й на характер управлінських процесів, змінюючи підходи до прийняття рішень, організації бізнес-процесів і взаємодії між підрозділами. У результаті підприємство трансформується з відносно стабільної структури у динамічну систему, здатну до швидкої адаптації, що потребує відповідного переосмислення управлінських підходів.

У цих умовах традиційні підходи до управління, які ґрунтуються на ієрархічності, жорсткій регламентації та функціональному поділі, виявляються недостатньо ефективними. Вони не забезпечують необхідної швидкості обробки інформації, гнучкості управлінських рішень і здатності під-

приємства реагувати на зміни середовища. Це призводить до зниження узгодженості дій, ускладнення координації бізнес-процесів і втрати потенціалу розвитку. Водночас цифрові перетворення створюють нові можливості для підвищення ефективності управління за рахунок інтеграції даних, автоматизації процесів та розширення аналітичних можливостей [1].

Суттєвою проблемою є те, що впровадження цифрових рішень на багатьох підприємствах має фрагментарний характер і не супроводжується відповідною трансформацією управлінської системи. Це зумовлює розрив між технологічними змінами та управлінськими підходами, що проявляється у неузгодженості стратегічних цілей, бізнес-процесів і організаційної структури. У результаті цифрові ініціативи не забезпечують очікуваного ефекту, а управління підприємством зберігає риси традиційної моделі, що обмежує можливості розвитку [2].

Особливої актуальності набуває питання формування таких управлінських підходів, які дозволяють поєднати стратегічні орієнтири підприємства з потенціалом цифрових технологій. Йдеться про необхідність переходу до інтегрованого управління, де поєднуються стратегічний, процесний і аналітичний підходи, а рішення приймаються на підставі даних і з урахуванням взаємозв'язку між усіма елементами діяльності підприємства. Це вимагає не лише впровадження нових технологій, а й зміни принципів організації управління, ролей персоналу та механізмів контролю результатів.

Таким чином, у сучасних умовах формується наукова проблема, пов'язана з необхідністю розроблення цілісних управлінських підходів підприємства в умовах цифрових перетворень, які б забезпечували узгодженість стратегічних цілей, ефективність бізнес-процесів і результативність управлінських рішень. Вирішення цієї проблеми має принципове значення для забезпечення сталого розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління підприємством в умовах цифрових перетворень є предметом активних наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. У сучасних працях спостерігається зміщення акцентів від розгляду цифровізації як інструменту автоматизації до її трактування як комплексної трансформації системи управління підприємством, що охоплює бізнес-процеси, організаційну структуру, інформаційні потоки та механізми прийняття управлінських рішень.

Зокрема, у дослідженнях Островської Г. із співавторами обґрунтовується необхідність трансформації бізнес-процесів як основи цифрових

змін підприємства [3]. Авторка акцентує увагу на важливості оптимізації процесів, їх інтеграції та впровадження цифрових інструментів у систему управління.

У працях Губаревої І., Белікової Н. та Ягольницького О. цифрова трансформація розглядається як багаторівневий процес, що передбачає узгодження стратегічних орієнтирів підприємства з можливостями цифрових технологій та трансформацію управлінських підходів відповідно до нових умов функціонування [1].

У дослідженнях Філіпової Н. цифрова трансформація розглядається як системний процес, що містить впровадження сучасних технологій, адаптацію бізнес-процесів та розвиток управлінських підходів [4].

У праці Сорокіної А. та Лебедевої Л., акцентується увага на взаємозв'язку цифровізації з адаптивністю та стійкістю підприємств, підкреслюється роль цифрових технологій у підвищенні ефективності діяльності [5].

Практичні аспекти управління цифровими трансформаціями висвітлені у матеріалах Boston Consulting Group, де підкреслюється значення координатії управлінських рішень та системного підходу до реалізації трансформаційних змін [6].

Аналіз наукових досліджень свідчить про значний інтерес до проблем управління підприємством в умовах цифрових перетворень. Водночас більшість досліджень зосереджується на окремих аспектах цифрових змін, що не дозволяє сформулювати цілісне уявлення про систему управлінських підходів підприємства. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на узагальнення та систематизацію управлінських підходів у контексті цифрових перетворень.

Мета статті полягає у дослідженні управлінських підходів підприємства в умовах цифрових перетворень, обґрунтуванні їх взаємозв'язку в системі управління та визначенні проблемних зон і напрямів трансформації, що забезпечують підвищення результативності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові перетворення змінюють характер управління підприємством, що проявляється у необхідності узгодження стратегічних орієнтирів, операційної діяльності та інформаційного забезпечення [7]. За таких умов управління перестає обмежуватися виконанням окремих функцій і набуває системного характеру, у межах якого всі управлінські рішення взаємопов'язані та спрямовані на досягнення спільного результату.

Зміни, що відбуваються під впливом цифрових технологій, вимагають від підприємства не лише впровадження нових інструментів, а й перегляду під-

ходів до організації управління. Ефективність діяльності визначається здатністю забезпечити узгодженість між цілями розвитку, бізнес-процесами та механізмами прийняття рішень. Відсутність такої узгодженості призводить до зниження результативності діяльності, дублювання функцій та втрати контролю над окремими процесами [2].

Важливою передумовою підвищення ефективності управління є формування системи управлінських підходів, що відображають різні аспекти діяльності підприємства. Йдеться про стратегічний, процесний, аналітичний, технологічний, організаційний, кадровий та проектний підходи, які забезпечують реалізацію управлінських рішень на різних рівнях і визначають характер взаємодії між елементами системи управління [3].

Кожен із зазначених підходів виконує окрему функцію, проте їх результативність проявляється лише за умови взаємодії. Недостатня увага до окремих складових управління зумовлює виникнення дисбалансів, що негативно впливають на діяльність підприємства. Зокрема, неузгодженість стратегічних орієнтирів і практичних дій, недосконалість бізнес-процесів, обмежене використання даних, недостатній рівень технологічного забезпечення та невідповідність компетентностей персоналу сучасним вимогам ускладнюють реалізацію цифрових перетворень [8].

Управлінські підходи підприємства за умов цифрових перетворень, наведені у табл. 1, формують взаємопов'язану систему, у межах якої кожен елемент виконує чітко визначену функцію та впливає на загальну результативність діяльності.

Ключовою умовою ефективності управління є не ізольоване використання окремих підходів, а їх узгоджене застосування, що забезпечує цілісність управлінського впливу. Зокрема стратегічний підхід визначає напрями розвитку та задає орієнтири для трансформації, тоді як процесний – забезпечує їх реалізацію через перебудову операційної діяльності. Аналітичний підхід формує інформаційне підґрунтя управління, підвищуючи обґрунтованість прийнятих рішень, а технологічний створює інструментальну основу їх впровадження [5].

Водночас організаційний і кадровий підходи забезпечують внутрішню узгодженість системи управління, визначаючи розподіл повноважень, характер взаємодії між підрозділами та рівень готовності персоналу до змін. Недостатня увага до цих складових зумовлює зниження ефективності впровадження цифрових рішень і ускладнює досягнення поставлених цілей [3].

Процесний підхід забезпечує впорядкованість процесу цифрових перетворень, дозволяючи координувати дії, контролювати виконання

завдань і досягати запланованих результатів. Його використання сприяє підвищенню керованості трансформаційних процесів і мінімізації ризиків, пов'язаних із їх реалізацією [6].

Таблиця 1. Узгодження управлінських підходів підприємства за умов цифрових перетворень

Управлінський підхід	Ключові управлінські дії	Ризики за відсутності підходу	Роль у цифрових перетвореннях
Стратегічний	Формування цифрових орієнтирів розвитку, визначення пріоритетів змін	Фрагментарність трансформації, розрив між цілями та діями	Забезпечує цілеспрямованість цифрових змін
Процесний	Перебудова та інтеграція бізнес-процесів, оптимізація потоків	Неефективність операцій, дублювання функцій	Забезпечує цілісність операційної діяльності
Аналітичний	Використання даних для оцінювання, прогнозування та прийняття рішень	Суб'єктивність управління, затримки у реагуванні	Підвищує обґрунтованість управління
Технологічний	Вибір і впровадження цифрових інструментів та систем	Низька продуктивність, обмежені можливості розвитку	Формує інструментальну основу змін
Організаційний	Перерозподіл повноважень, розвиток взаємодії між підрозділами	Втрата керованості, конфлікти функцій	Забезпечує узгодженість управління
Кадровий	Розвиток компетентностей, адаптація персоналу до змін	Опір змінам, низька ефективність впровадження	Забезпечує реалізацію цифрових рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [1 – 8]

Отже, ефективність управління підприємством за умов цифрових перетворень визначається рівнем інтеграції управлінських підходів, що забезпечує узгодженість рішень, підвищення результативності діяльності та здатність підприємства до адаптації.

Важливою складовою управління підприємством за умов цифрових перетворень є формування узгодженої взаємодії між технологічними рішеннями та управлінськими процесами. Практика свідчить, що впровадження цифрових інструментів, сама по собі, не забезпечує підвищення ефективності діяльності, якщо вона не супроводжується зміною підходів до організації управління [5]. Ключового значення набуває відповідність між стратегічними цілями підприємства, трансформацією бізнес-процесів і системою управлінських рішень.

Особливу роль відіграє координація цифрових змін, яка передбачає чітке визначення відповідальності, узгодження дій між підрозділами та формування системи контролю результатів. Відсутність належної координації призводить до розрізненості ініціатив, дублювання функцій і неефективного використання ресурсів. Саме тому управління цифровими змінами розглядається як послідовний процес, що охоплює планування, реалізацію та оцінювання результатів трансформації [6].

Необхідним є забезпечення прозорості управлінських рішень і доступності інформації для різних рівнів управління. Це підвищує якість контролю, дає можливість своєчасно виявляти відхилення та оперативно реагувати на них, а також сприяє підвищенню обґрунтованості управління [1]. Одночасно цифрові інструменти створюють передумови для більш гнучких форм організації управління, які базуються на швидкому обміні інформацією та посиленій взаємодії між підрозділами.

Окремого значення набуває розвиток цифрових компетентностей персоналу, оскільки ефективність управлінських підходів значною мірою залежить від здатності працівників використовувати цифрові інструменти у своїй діяльності. Підприємство має забезпечити підготовку персоналу, його адаптацію до нових умов роботи та формування управлінської культури, орієнтованої на використання даних і постійне вдосконалення процесів [3].

Взаємопов'язане функціонування ключових складових управління доцільно розглядати як багаторівневу систему, у якій стратегічні орієнтири визначають параметри функціонування процесного, аналітичного та технологічного рівнів, що формують основу для прийняття управлінських рішень.

Як відображено на рис. 1, управління підприємством за умов цифрових перетворень реалізується як послідовно організована система, у межах якої стратегічний рівень задає напрям розвитку, тоді як процесний, аналітичний і технологічний рівні забезпечують інформаційне, інструментальне та операційне підґрунтя управління. Сформоване управлінське рі-

шення реалізується через організаційний і кадровий рівні, що визначають розподіл повноважень, взаємодію та здатність персоналу до виконання поставлених завдань. Завершальним етапом є оцінювання результатів і моніторинг відхилень, які забезпечують коригування параметрів діяльності та підтримання узгодженості між цілями і результатами.

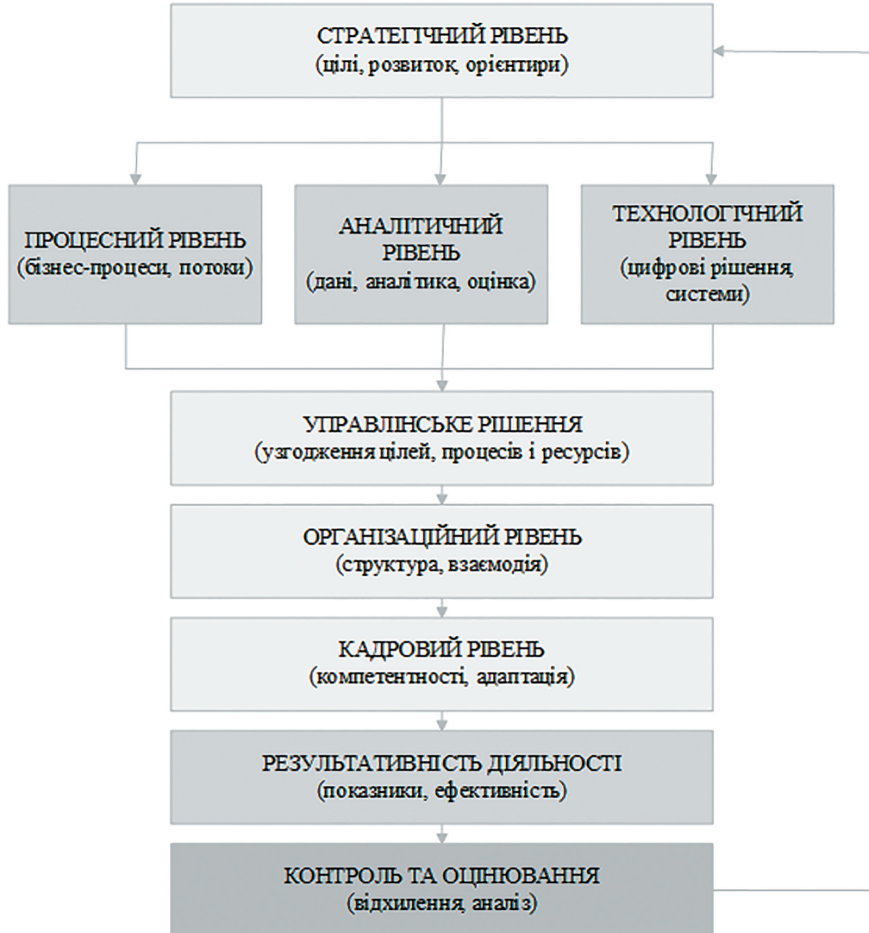


Рис. 1. Система управлінських підходів підприємства за умов цифрових перетворень

Джерело: розроблено автором

Наявність сформованої системи управлінських підходів не гарантує їх ефективної реалізації в діяльності підприємства. Практика свідчить, що в умовах цифрових перетворень управління часто супроводжується виникненням системних обмежень, які знижують результативність функціонування та ускладнюють досягнення стратегічних цілей. Це зумовлено тим, що впровадження окремих елементів цифрової трансформації відбувається нерівномірно, без належної узгодженості між різними рівнями управління.

Однією з ключових проблем є розрив між стратегічними орієнтирами та їх практичною реалізацією, що проявляється у відсутності зв'язку між визначеними цілями та поточною діяльністю підприємства. Це призводить до зниження результативності управлінських рішень і не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифрових змін. Водночас фрагментарність бізнес-процесів зумовлює дублювання функцій, неузгодженість дій підрозділів і зростання витрат ресурсів [2].

Суттєвим обмеженням є недостатній рівень використання аналітичної інформації у процесі прийняття управлінських рішень. Орієнтація на досвід та інтуїцію замість системного аналізу даних знижує точність і своєчасність управління, що особливо критично в умовах динамічних змін середовища. Крім того, обмеженість контролю діяльності, пов'язана з відсутністю оперативної інформації про результати, ускладнює виявлення відхилень і своєчасне коригування управлінських рішень [9].

Окрему групу проблем становлять організаційні обмеження, що проявляються у низькій адаптивності підприємства до змін. Жорсткі структури управління, недостатній рівень взаємодії між підрозділами та повільна реакція на зовнішні впливи стримують реалізацію цифрових перетворень. Важливим чинником також є дефіцит компетентностей персоналу, що обмежує можливості ефективного використання цифрових інструментів і впровадження нових управлінських підходів [10].

Узагальнення проблемних зон управління підприємством та напрямів їх трансформації за умов цифрових перетворень наведено в табл. 2.

Аналіз свідчить, що найбільш уразливими зонами управління підприємством, за умов цифрових перетворень, є зв'язок між стратегією і реалізацією, цілісність бізнес-процесів, якість обґрунтування рішень, контроль результатів, організаційна гнучкість і рівень підготовки персоналу.

Запропоновані напрями трансформації мають реалізовуватися у взаємозв'язку, оскільки зміни в окремих елементах управління не забезпечують необхідного результату без їх підтримки на інших рівнях. Поєднання стратегічного і проектного підходів дозволяє перевести цілі у конкретні дії, тоді як інтеграція бізнес-процесів формує узгоджене середовище їх виконання.

Таблиця 2. Проблемні зони управління підприємством та напрями їх трансформації за умов цифрових перетворень

Проблемна зона управління	Прояв у діяльності підприємства	Управлінська трансформація	Очікуваний ефект
Розрив між стратегією і реалізацією	Стратегічні цілі не трансформуються у конкретні дії	Інтеграція стратегічного і проектного управління	Підвищення результативності реалізації стратегічних рішень
Фрагментарність бізнес-процесів	Дублювання функцій, неузгодженість дій підрозділів	Цифрова інтеграція процесів і єдині інформаційні потоки	Скорочення витрат часу та ресурсів
Низька обґрунтованість рішень	Орієнтація на досвід замість аналізу	Використання даних і аналітичних інструментів	Підвищення точності та швидкості рішень
Обмеженість контролю діяльності	Відсутність оперативної інформації про результати	Впровадження систем моніторингу та цифрового контролю	Підвищення прозорості управління
Низька адаптивність організації	Повільна реакція на зміни середовища	Гнучка структура та міжфункціональна взаємодія	Зростання швидкості реагування
Дефіцит компетентностей персоналу	Складність впровадження цифрових рішень	Розвиток цифрових навичок і управлінської культури	Підвищення ефективності змін

Джерело: узагальнено автором на основі [5 – 9]

Використання аналітичних інструментів змінює характер прийняття рішень, забезпечуючи їх точність і своєчасність, а впровадження цифрового контролю дозволяє оперативно оцінювати результати діяльності. Гнучкість організаційної структури разом із розвитком компетентностей персоналу визначають здатність підприємства швидко реагувати на зміни та ефективно впроваджувати нові рішення [11].

У результаті формується управлінська система, здатна забезпечувати стабільність функціонування та розвиток підприємства в умовах змін.

Висновки та пропозиції. Дослідження доводить, що цифрові перетворення змінюють не окремі елементи, а сам характер управління підприємством. Визначальним стає не впровадження технологій, а здатність поєднати стратегічні орієнтири, процеси та управлінські рішення в єдину систему.

Встановлено, що управлінські підходи доцільно розглядати як взаємопов'язаний комплекс, у якому кожен компонент виконує власну функцію, але результат формується лише за їх одночасної дії. Порушення цього зв'язку призводить до втрати керованості, зниження точності рішень і ускладнення реалізації змін.

Виявлені проблемні зони охоплюють ключові напрями діяльності підприємства і свідчать про наявність розривів між цілями, процесами та результатами. Їх усунення потребує не окремих заходів, а цілеспрямованого перегляду підходів до управління.

Запропоновані напрями трансформації орієнтовані на практичне вдосконалення управління через поєднання стратегічного і проєктного підходів, інтеграцію процесів, використання даних, розвиток організаційної гнучкості та підвищення рівня підготовки персоналу. Це дозволяє підвищити керованість діяльності підприємства та забезпечити його розвиток у змінних умовах.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання підприємствами для вдосконалення системи управління, підвищення узгодженості управлінських рішень та формування дієвих механізмів реалізації цифрових перетворень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Губарева І. О., Белікова Н. В., Ягольницький О. А. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>.
2. Загороднюк О. В., Гоменюк М. О., Клименко Л. В., Пітель Н. Я., Длугоборська Л. В. Цифровізація управлінської діяльності: пріоритети та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 89 – 93. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.89>.
3. Островська Г., Шерстюк Р., Ціх Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46649/2/ColMon_2024_Ostrovska_H-Business_process_management_254-275.pdf?utm_source=chatgpt.com.
4. Філіпова Н. В. Управління організацією в умовах цифрової трансформації. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-01>.

5. Sorokina A., Lebedeva L. The impact of digital transformation on enterprises' resilience: evidence from Ukraine. *AGORA International Journal of Economical Sciences*. 2025. Vol. 19, No 1. Pp. 303 – 314. URL: <https://doi.org/10.15837/aijes.v19i1.7161%0A>.
6. BCG. Transformation: Delivering and Sustaining Breakthrough Performance. Boston: Boston Consulting Group, 2016. URL: <https://media-publications.bcg.com/transformation-ebook/BCG-Transformation-Nov-2016.pdf>.
7. Impact of digital transformation on business structures. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>.
8. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 42. С. 18 – 22. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3>. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>.
9. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
10. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No 10. Pp. 96 – 114. URL: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>.
11. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

REFERENCES

1. Hubarieva, I. O., Bielikova, N. V., & Yaholnytskyi, O. A. (2024). Upravlinnia tsyfrovoi transformatsii pidpriemstva [Management of enterprise digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (64). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46> (Accessed: 20.03.2026), (in Ukrainian).
2. Zahorodniuk, O. V., Homeniuk, M. O., Klymenko, L. V., Pitel, N. Ya., & Dluhoborska, L. V. (2025). Tsyfrovizatsiia upravlinskoi diialnosti: priorityty ta perspektyvy [Digitalization of management activity: priorities and prospects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (1), 89 – 93. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.89> (Accessed: 17.03.2026), (in Ukrainian).
3. Ostrovska, H., Sherstiuk, R., & Tsikh, H. (2024). Upravlinnia biznes-protsesamy v umovakh tsyfrovoi transformatsii pidpriemstv [Business process management in conditions of digital transformation of enterprises]. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46649/2/ColMon_2024_Ostrovska_H-Business_process_management_254-275.pdf (Accessed: 15.03.2026), (in Ukrainian).
4. Filipova, N. V. (2025). Upravlinnia orhanizatsiieiu v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Management of organization in conditions of digital transformation]. *Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu. Seriia: ekonomika, psykhohiia*

ta upravlinnia, (3). <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-04-01> (Accessed: 20.03.2026), (in Ukrainian).

5. Sorokina, A., & Lebedeva, L. (2025). The impact of digital transformation on enterprises' resilience: evidence from Ukraine. *AGORA International Journal of Economical Sciences*, 19(1), 303 – 314. Available at: <https://doi.org/10.15837/aijes.v19i1.7161%0A> (Accessed: 18.03.2026).

6. Boston Consulting Group (2016). Transformation: Delivering and Sustaining Breakthrough Performance. Available at: <https://media-publications.bcg.com/transformation-ebook/BCG-Transformation-Nov-2016.pdf> (Accessed: 20.03.2026).

7. Impact of digital transformation on business structures. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196> (Accessed: 16.03.2026).

8. Lazebnyk, L. L., & Voitenko, V. O. (2020). Informatsiina infrastruktura v tsyfrovizatsii biznes-protsesiv pidpriemstva [Information infrastructure in digitalization of enterprise business processes]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: ekonomika i menedzhment*, (42), 18 – 22. doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-3> (Accessed: 10.03.2026), (in Ukrainian).

9. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press.

10. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96 – 114. Available at: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies> (Accessed: 10.03.2026).

11. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.