

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

DOI: 10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318845pp49-57

УДК 330:004.9

Будько О.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та обліку
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID ID: 0000-0002-3354-6515
e-mail: bisnescon@ukr.net

Жиленко Д.М., аспірант кафедри фінансів та обліку
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
e-mail: zhylenko_dmytryi@gmail.com

Budko Oksana, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance and Accounting

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

Zhylenko Dmytro, Postgraduate student of the Department of Finance and Accounting

Dniprovsky State Technical University, Kamianske

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

FORMATION OF AN ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

У статті акцентовано увагу на важливості побудови системи управління підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Визначені ключові зміни, до яких призводить перехід до цифрової економіки. Надано характеристику етапам цифрової трансформації, які має пройти підприємство. Встановлено мету управління підприємством в умовах цифрової економіки. Визначені завдання управління, виконання яких забезпечує досягнення мети. Розкрито принципи та функції управління в умовах цифрової трансформації економіки. Запропоновано до використання принцип омніканальності, який передбачає інтеграцію різних каналів комунікації, що забезпечить оперативність та якість управлінських рішень. Перелік функцій доповнено комунікативною та адаптивною функціями. Охарактеризовано методи управління в умовах цифрової економіки, які базуються на використанні цифрових технологій та дозволяють виробити ефективні управлінські рішення. Визначені основні напрями розвитку системи управління в умовах цифровізації.

Ключові слова: система управління, цифрова економіка, цифрові інструменти, принципи, функції, методи.

The purpose of the article is to study the features of the formation of an enterprise management system in the conditions of digital transformation of the economy. Attention is focused on the importance of building an enterprise management system in the conditions of digitalization. Key changes that the transition to a digital economy leads to are identified. Factors that contribute to the development of the digital economy are highlighted (development of the information and communication technologies industry, strong educational institutions, competitiveness of innovations). The stages of digital transformation that an enterprise must go through are characterized. The conceptual principles of the enterprise management system in the conditions of digital transformation of the economy are defined. The goal of enterprise management in the conditions of digital economy is established. Management tasks are defined, the implementation of which ensures the achievement of the goal. The principles (innovation, adaptability, digitalization, automation, customer-orientation,

flexibility, transparency, accountability) and functions (planning, organization, motivation, control, communicative, adaptive) of management in the conditions of digital transformation of the economy are revealed. The principle of omnichannel is proposed for use, which involves the integration of various communication channels, which will ensure the efficiency and quality of management decisions. The list of functions is supplemented with communicative and adaptive functions. Management methods in the digital economy are characterized, which are based on the use of digital technologies and allow for the development of effective management solutions (management method based on digital transformations, data-driven management method, management method based on the use of Agile principles, management using cloud technologies, management using robotics and process automation (Robotic Process Automation (RPA)), management based on multichannel, management using digital platforms). The main directions of development of the management system in the context of digitalization are determined.

Key words: management system, digital economy, digital tools, principles, functions, methods.

JEL Classification: L86, M11, O10, O14, O32

Постановка проблеми. Цифрова економіка змінює підходи до організації бізнесу, зумовлюючи появу нових вимог до управління підприємствами. Всі процеси характеризуються високою швидкістю змін: технології розвиваються з рекордною швидкістю, а вимоги споживачів змінюються в реальному часі. У таких умовах управління підприємством стає особливо важливим для швидкої адаптації до нових технологічних і ринкових умов, оперативного реагування на зміни, з використанням аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень, забезпечення гнучкості та мобільності в управлінських процесах, що дозволяє оперативно коригувати стратегію і тактику компанії в умовах невизначеності.

Управління підприємством в цифровій економіці стає механізмом, який дозволяє швидко змінювати стратегії, застосовувати інноваційні рішення та реалізовувати нові можливості. За цих умов виникає необхідність ефективної організації діяльності підприємства з урахуванням особливостей цифрової економіки. При цьому суттєву конкурентну перевагу зможе надати формування системи управління на основі інноваційних технологій та методів оптимізації бізнес-процесів, яка забезпечить реалізацію процесу цифрової трансформації підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з вирішенням проблем формування системи управління підприємством в умовах цифровізації розглядали такі автори, як Н.В. Асауленко [1], В.В. Баранов [2], В.М. Бобровник [3], С.В. Бойда [4], О.В. Большая [5], Т.І. Грінка [6], І.С. Іщенко [5], О.А. Миколюк [3], Д.В. Седіков [1,7], І.О. Седікова [7], Г.І. Палвашова [1], Н.М. Черненко [5].

Так, авторами розкривається вплив цифрових трансформацій на бізнес-процеси, визначаються передумови та необхідність трансформації систем менеджменту в умовах цифровізації бізнесу [5], досліджуються відмінності цифрового і традиційного менеджменту, інструменти цифрового менеджменту та елементи цифрової інфраструктури [2].

Крім того, обґрунтовуються інноваційні підходи до управління підприємствами та пропонуються шляхи вирішення проблем, які виникають на шляху впровадження інноваційних технологій за допомогою удосконаленої системи управління [4], акцентується увага на необхідності оптимізації управлінських процесів на основі їх адаптації до викликів цифрової економіки [3]. Також науковцями розкриваються принципи, методи, технології та методичний інструментарій цифрового менеджменту [7], здійснюється оцінка ефективності цифрового менеджменту на підприємстві [1], висвітлюються проблеми впровадження інструментів цифрової економіки в умовах цифрової трансформації в практичну діяльність та пропонуються напрями їх вирішення [6].

Водночас, проблеми щодо формування концептуальних засад системи управління в умовах цифрової трансформації економіки залишаються актуальними та такими, що потребують подальших досліджень задля вироблення ефективних управлінських рішень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей формування системи управління підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Факторами, які сприяють розвитку цифрової економіки є розвиток галузі інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ), сильні освітні інституції та конкурентоспроможність інновацій. В Україні у 2022 році галузь ІКТ забезпечила надходження до економіки 7,35 млрд. дол. США (4,5 % ВВП), а кількість підприємств, які надають цифрові послуги склала 8,2 тис. грн. [8]. Водночас вітчизняний сектор науки та інновацій потребує уваги уряду. Так, у відомих інноваційних рейтингах Україна посідає практично останні місця, наприклад, у Глобальному інноваційному індексі (2022) вона посіла 34 місце із 39 країн Європи [8]. Причинами цього є недостатність фінансування наукових розробок та досліджень, недоліки в організації наукової сфери, нерозробленість законодавства з питань захисту інтелектуальної власності. Крім того, підприємства потребують висококваліфікованих фахівців із якісною фундаментальною освітою, отриманою у ВНЗ.

Розвиток інформаційних технологій, автоматизація процесів, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства потребують зміни традиційних підходів, принципів і методів управління підприємством.

При цьому важливою умовою функціонування підприємства в умовах цифрової економіки є впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства. Крім використання сучасного обладнання та цифрового програмного забезпечення це передбачає необхідність фундаментальних змін в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікаціях.

Перехід до цифрової економіки призводить до таких ключових змін, які впливають на систему управління підприємства:

1) зростання значення знань передбачає створення на підприємстві таких умов, які дозволяють утримувати висококваліфіковані кадри. Використання різноманітних освітніх програм, тренінгів, онлайн-курсів, залученість всіх працівників у процес розвитку підприємства дозволить максимально підвищувати їх професійний рівень;

2) зміна характеру діяльності підприємства – обумовлюється впровадженням у його діяльність нових технологій (використання великих даних, нейронних мереж, блокчейну, хмарних обчислень), що забезпечує підвищення ефективності діяльності, автоматизацію процесів, скорочення штату;

3) зміна людських ресурсів – обумовлює нові вимоги до персоналу компаній, який здатний взаємодіяти із сучасними технологіями.

В умовах цифрової економіки підприємства повинні бути гнучкими, їхня діяльність має підпорядковуватися принципам Agile, які виникли в ІТ-сфері у США на початку 2000-х років [9]. На цих принципах базуються такі практики та методи, як Serum, Kanban, бережливі технології, XP (екстремальне програмування), функціонально-діагностичні розробки (Feature driven development (FDD)). Принципи Agile базуються на таких постулатах: люди і взаємодія важливіші ніж процеси та інструменти; продукт, який працює, більш важливий, ніж вичерпна документація; співробітництво із замовником більш важливе, ніж узгодження умов контракту; готовність до змін більш важлива, ніж дотримання початкового плану.

Кожне підприємство має пройти етапи цифрової трансформації, яка означає зміну організаційної культури підприємства та впровадження нових цифрових технологій і комунікацій. На першому етапі цифрової трансформації механізму управління підприємством необхідно здійснити впровадження єдиних програм для використання у різних підрозділах підприємства та впровадження окремих цифрових технологій управління (зокрема, System Applications and Products (SAP), Enterprise Resource Planning (ERP)), а також уніфікацію операційних процесів у корпоративних центрах та у виробничих підрозділах

Наступний етап цифрової трансформації підприємств передбачає розвиток організаційних процесів у всіх структурних підрозділах. При цьому ключовими напрямками змін організаційних механізмів є технологічна автоматизація бізнес-процесів, розвиток ІТ-інфраструктури, впровадження системи електронного документообігу, забезпечення

підприємства сучасними ІТ-інструментами, новими каналами зв'язку, перехід на хмарний сервісний простір.

Ефективне управління підприємством базується на цифровій трансформації бізнес-процесів, елементами якої є автоматизація процесів на основі використання систем ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management) систем для автоматизації управлінських, фінансових, маркетингових, виробничих і логістичних процесів, інтеграції даних, аналізу і прогнозування.

Система управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки базується на традиційних елементах управління, водночас всі вони визначаються з урахуванням особливостей цифрової економіки (рис. 1).

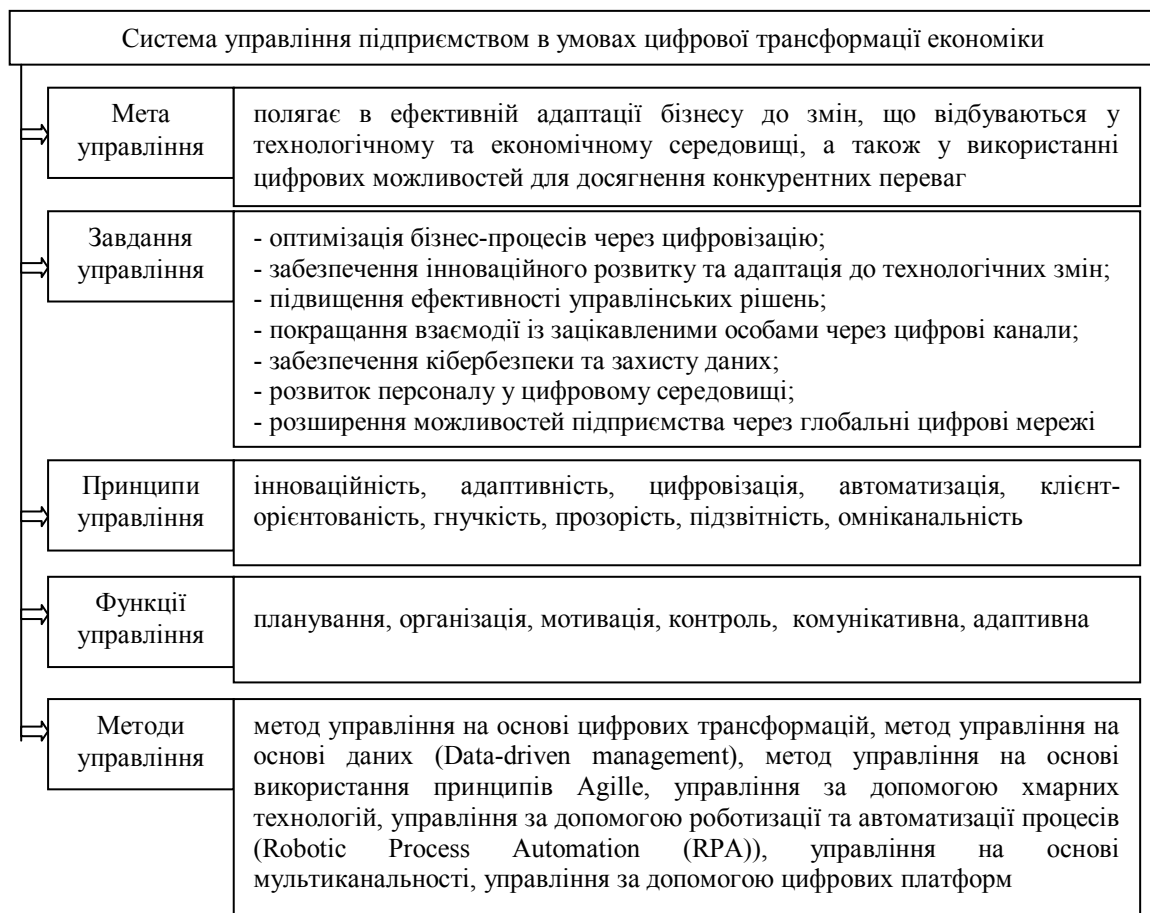


Рис. 1. Концептуальні засади системи управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки

Джерело: складено авторами

Мета управління підприємством в умовах цифрової економіки полягає в ефективній адаптації бізнесу до змін, що відбуваються у технологічному та економічному середовищі, а також у використанні цифрових можливостей для досягнення конкурентних переваг.

Досягнення визначеної мети здійснюється через виконання завдань, поставлених менеджментом підприємства:

1) оптимізація бізнес-процесів через цифровізацію, яка забезпечується автоматизацією внутрішніх операцій (планування ресурсів, управління ланцюгами постачання, фінансовими потоками тощо). впровадженням сучасних ІТ-рішень для забезпечення безперервності бізнес-процесів (CRM, ERP-системи, мобільні рішення), зростанням швидкості та поліпшенням якості обслуговування клієнтів завдяки автоматизованим процесам;

2) забезпечення інноваційного розвитку та адаптація до технологічних змін., що досягається використанням новітніх технологій для створення інноваційних продуктів і послуг, які відповідають потребам сучасного ринку. Сюди слід віднести використання можливостей таких технологій, як штучний інтелект, машинне навчання, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT), блокчейн тощо, перехід до нових бізнес-моделей, стимулювання інноваційної культури всередині компанії для швидкої адаптації до змін і створення конкурентоспроможних продуктів;

3) підвищення ефективності управлінських рішень на основі точної та своєчасної інформації за допомогою використання Big Data та збору, обробки і аналізу даних з різних джерел для прогнозування потреб клієнтів і трендів на ринку, створення аналітичного підґрунтя для прийняття обґрунтованих рішень на основі реальних даних, впровадження систем, які дозволяють швидко адаптувати стратегії і тактики до нових умов на ринку;

4) покращення взаємодії з клієнтами через цифрові канали, що вирішується за допомогою використання соціальних медіа, мобільних додатків та інших цифрових платформ для безперервної взаємодії з клієнтами, персоналізації продуктів і послуг на основі даних про клієнтів з метою підвищення їхньої лояльності і задоволеності, побудови омніканальних стратегій, які забезпечують безперервну взаємодію з клієнтами через різні джерела ділового контакту;

5) забезпечення кібербезпеки та захисту даних через впровадження сучасних систем кібербезпеки для захисту корпоративних мереж і даних, забезпечення захисту особистої інформації клієнтів та відповідність вимогам законодавства щодо захисту даних (наприклад, GDPR), оцінювання і моніторинг ризиків, пов'язаних з кібербезпекою, для швидкої реакції на загрози;

6) розвиток персоналу у цифровому середовищі за допомогою підвищення рівня їхніх цифрових навичок через навчання і розвиток, залучення спеціалістів з IT, аналітики, цифрового маркетингу та інших важливих для цифрової трансформації областей, створення гнучких умов праці (віддалена робота, гнучкий графік) для залучення і утримання талановитих працівників;

7) розширення можливостей для підприємства через глобальну цифрову мережу, що передбачає використання цифрових платформ для виходу на міжнародні ринки з мінімальними витратами, адаптацію продукції і послуг до різних культурних і правових контекстів за допомогою цифрових інструментів, встановлення партнерств і співпраці з міжнародними компаніями через цифрові канали.

Управлінська діяльність має базуватися на принципах, які в умовах цифрової економіки мають на меті забезпечити ефективну адаптацію до швидких технологічних змін, інтеграцію інноваційних рішень у бізнес-процеси, а також використання цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку:

1) принцип інноваційності передбачає постійний пошук і впровадження нових ідей, технологій та бізнес-моделей;

2) принцип адаптивності означає здатність підприємства швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі, ринкових умовах і запитах споживачів. Це забезпечується гнучкістю у процесах управління та здатністю змінювати стратегії на основі нових даних;

3) принцип цифровізації передбачає використання цифрових технологій для автоматизації всіх можливих бізнес-процесів – від управління фінансами до взаємодії з клієнтами. Це включає впровадження ERP-систем, CRM, хмарних технологій та інших цифрових інструментів;

4) принцип автоматизації спрямований на зменшенні ролі людського фактору в операціях через автоматичне виконання рутинних завдань, що підвищує ефективність виробництва і скорочує час на виконання процесів;

5) принцип клієнт-орієнтованості означає, що всі стратегії підприємства мають бути спрямовані на максимальне задоволення потреб і вимог споживачів. Завдяки цифровим технологіям, підприємства можуть здійснювати персоналізацію своїх пропозицій, використовувати аналітику для прогнозування потреб клієнтів, а також будувати безперервну взаємодію через цифрові канали;

6) принцип гнучкості передбачає здатність компанії змінювати свої стратегії, бізнес-моделі та операційні процеси на основі нових реалій ринку чи технологій, а також швидко приймати рішення, що забезпечується використанням автоматизованих систем управління, аналітики даних і бізнес-платформ;

7) принцип прозорості стосується відкритості та чіткості у бізнес-процесах, фінансах, взаємодії з клієнтами і партнерами, що забезпечує довіру та підвищує корпоративну репутацію;

8) принцип підзвітності означає, що всі процеси мають бути під контролем, з чітким визначенням відповідальності, а також з використанням цифрових інструментів для моніторингу та звітності.

Слід також виділити принцип омніканальності, який передбачає інтеграцію різних каналів комунікації для забезпечення цілісного і послідовного обслуговування клієнтів.

Управління підприємством в умовах цифрової економіки вимагає також адаптації традиційних функцій управління до нових технологічних реалій. Цифрові технології надають нові інструменти для ефективного виконання основних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація, контроль та інші.

У цифровій економіці планування стає більш динамічним і гнучким завдяки використанню аналізу великих даних (Big Data), що передбачає використання значних обсягів інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Зібрана інформація про вподобання споживачів, поведінку клієнтів, фінансові показники дозволяють краще прогнозувати попит і пропозицію, а використання алгоритмів штучного інтелекту (AI) дозволяє прогнозувати майбутні тенденції і зміни на ринку. Планування стає більш адаптивним і здатним до швидких змін у разі нестабільних ринкових умов або технічних змін. Це дозволяє швидко реагувати на нові можливості чи загрози та формувати стратегію на основі реальної та актуальної інформації про ринок, конкурентів, внутрішні процеси компанії.

Цифрові технології значно змінюють способи організації бізнес-процесів за допомогою інтеграції технологій у бізнес-процеси. Зокрема використання систем ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management) дозволяє більш ефективно організувати роботу компанії та забезпечити прозорість усіх етапів виробництва і обслуговування. Завдяки хмарним технологіям та мобільним додаткам організація робочих процесів стає більш гнучкою. Компанії можуть працювати у режимі реального часу, незалежно від місця перебування співробітників. Цифрові інструменти, такі як платформи для спільної роботи (Google Workspace, Microsoft Teams, Slack), сприяють формуванню команд, які можуть працювати над проектами без прив'язки до фізичного місцезнаходження.

Мотивація співробітників у цифровій економіці також змінюється з появою нових технологій. Так, використання цифрових платформ для управління ефективністю забезпечує моніторинг продуктивності працівників, аналіз результатів і встановлення індивідуальних цілей (KPI). Завдяки аналізу даних про поведінку та професійні переваги співробітників, компанії можуть пропонувати індивідуальні бонуси, програми лояльності та кар'єрні можливості. Крім того, з новими цифровими інструментами співробітники можуть мати більшу автономію у виборі робочого часу та місця. Це підвищує рівень задоволеності та мотивації працівників.

Цифрові технології значно підвищують ефективність контролю. Використання аналітичних систем для постійного моніторингу бізнес-процесів у реальному часі дозволяє швидко виявляти відхилення від плану. Автоматизовані системи дозволяють виявляти проблеми на ранніх етапах та своєчасно вживати коригувальних заходів. Важливе значення для контролю має використання хмарних технологій, які дозволяють зберігати дані в онлайн-режимі, що забезпечує легкий доступ до інформації та можливість дистанційного контролю. Крім того, завдяки цифровим інструментам можна проводити у реальному часі аудит, швидко генерувати фінансові звіти та відстежувати виконання бюджетів.

Поряд з традиційними функціями важливо виділити функції, які визначаються реаліями цифрової економіки. До таких функцій слід віднести комунікативну та адаптивну функції управління.

Ефективна комунікація є основною складовою управлінського процесу в умовах цифрової економіки. Вона реалізується через використання електронної пошти, месенджерів, відеоконференцій та корпоративних порталів для забезпечення безперервної комунікації між всіма рівнями управління та співробітниками, спільних платформ для роботи над документами, проектами та завданнями (наприклад, Google Docs, Asana, Trello), що сприяє більш ефективній командній роботі. Завдяки цифровим комунікаціям, компанії можуть налагоджувати зв'язки з партнерами та клієнтами по всьому світу, що створює нові можливості для бізнесу.

Оскільки у цифровій економіці виникають нові можливості для здійснення інновацій, то менеджмент підприємства має швидко реагувати на зміни. Це відбувається через впровадження нових технологій для покращення якості продуктів, послуг і процесів, наприклад, використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій, автоматизації виробництва, використання стартап-інкубаторів для тестування нових ідей та бізнес-моделей, використання цифрових платформ для отримання зворотного зв'язку від зацікавлених осіб і партнерів для швидкої адаптації створюваних продуктів і послуг до їхніх потреб.

Методи управління в умовах цифрової економіки базуються на використанні цифрових інструментів та технологій. Відповідно їхнє групування залежатиме від сутності цифрових технологій та інструментів.

Виділимо такі методи управління як метод управління на основі цифрових трансформацій, метод управління на основі даних (Data-driven management), метод управління на основі використання принципів Agile, управління за допомогою хмарних технологій, управління за допомогою роботизації та автоматизації процесів (Robotic Process Automation (RPA)), управління на основі мультиканальності, управління за допомогою цифрових платформ.

Метод цифрових трансформацій передбачає прийняття управлінських рішень на основі комплексного впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності (впровадження ERP-систем, цифровізація взаємовідносин із клієнтами через CRM, використання IoT).

Метод управління на основі даних передбачає прийняття рішень на основі великого обсягу інформації, отриманої через різноманітні цифрові канали, включаючи соціальні мережі, онлайн-магазини, сенсори у процесах виробництва, фінансові транзакції тощо. Управлінські рішення приймаються у результаті аналізу великих даних (Big Data), що дозволяє прогнозувати попит на продукцію та послуги, оцінювати ефективність маркетингових заходів, здійснювати прогнозування та оптимізацію процесів за допомогою штучного інтелекту для підвищення ефективності виробництва, управління запасами, логістики і персоналом.

Метод управління на основі використання принципів Agile забезпечує гнучкість і швидкість у прийнятті рішень, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку, а також взаємодію з клієнтами на всіх етапах розробки продукту. Робота малими командами дозволяє швидко отримувати зворотний зв'язок від клієнтів і вносити необхідні зміни.

Метод управління через хмарні технології дозволяє приймати управлінські рішення за допомогою хмарних сервісів, які забезпечують мобільність і доступність інформації, зниження витрат на IT-інфраструктуру, спільну роботу персоналу у реальному часі над проектами, здійснювати обмін документами та інформацією у реальному часі.

Метод управління за допомогою автоматизації та роботизації процесів (RPA) дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність завдяки швидкому виконанню завдань, мінімізації помилок і зменшенню часу обробки інформації.

Метод управління на основі мультиканальності забезпечує інтеграцію офлайн і онлайн каналів, тобто інтеграцію різних систем і каналів дозволяє компанії реагувати на запити та зміни поведінки клієнтів у реальному часі.

Метод управління за допомогою цифрових платформ (Platform business model) передбачає використання платформи на основі економіки спільного споживання (Sharing Economy), платформи для електронної комерції та маркетплейси, розвиток екосистем залежно від поставлених цілей в управлінні підприємством.

Вказані методи дозволяють підприємствам бути гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними, оптимізуючи бізнес-процеси та забезпечуючи високий рівень взаємодії з клієнтами.

Основними напрямками розвитку системи управління підприємством в умовах цифровізації є орієнтація структурних підрозділів на потреби ринку і конкретного споживача; заміна жорстких ієрархічних структур управління гнучкими структурами; важливість та актуальність цільових груп спеціалістів (фахівців); орієнтація на мінімальну кількість рівнів управління, самоконтроль і розвиток горизонтальних комунікацій; визначення чіткої відповідальності кожного працівника за якість кінцевих результатів; підтримка цифрової залученості персоналу.

Висновки. Управління підприємством в умовах цифрової економіки має важливе значення для досягнення ним сталого розвитку, зростання конкурентоспроможності та ефективної взаємодії з клієнтами. Висока гнучкість, швидкість прийняття рішень, здатність до інновацій та використання новітніх цифрових технологій є важливими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі. Тому підприємства повинні постійно адаптувати свої стратегії управління, орієнтуючись на нові технологічні можливості та виклики цифрової економіки.

Важливо при цьому побудувати таку систему управління, яка б забезпечувала комплексний підхід до інтеграції технологій у всі аспекти бізнесу, на основі якого керівництвом підприємства приймаються ефективні управлінські рішення. Впровадження системи управління з визначеними елементами забезпечить успішну діяльність компанії та конкурентні переваги на ринку.

Список використаної літератури

1. Седіков Д. В., Палвашова Г. І., Асауленко Н. В. Цифровий менеджмент як сучасний тренд розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 30-35.
2. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 1 (24). С. 57–62. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf (дата звернення 02.10.2024).
3. Миколюк О.А., Бобровник В.М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. *Вісник ХНУ: Економічні науки*. 2021. №4 (296). С. 142-146.
4. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Випуск I (85). С. 70-79.
5. Черненко Н.М., Іщенко І.С., Большая О.В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. №25. С. 54-58.
6. Грінка Т.І. Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії і практики. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 100-107.
7. Седікова І.О., Седіков Д.В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 3. С. 37–43.
8. Аліна Круп'яник. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. 2023. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> (дата звернення 02.10.2024).
9. Апелло Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків : Ранок: Фабула, 2019. 432 с.

References

- [1] Sedikov D., Palvashova H., Asaulenko N. (2024) Tsyfrovyi menedzhment yak suchasnyi trend rozvytku pidpryiemstva [Digital management as a modern trend development of the enterprise]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no 3, pp. 30–35.

- [2] Baranov V.V. (2021). Tsifrovyy menedzhment yak nevid'emniy skladnik tsifrovoyi ekonomiki [Digital management as an integral component of the digital economy]. *Priazovskiy ekonomichniy visnik*, vol. 1 (24), pp. 57–62. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf (accessed 02 October 2024).
- [3] Mykoliuk O.A., Bobrovnyk V.M. (2021) Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh didzhitalizatsii ekonomiky [Enterprise management in the context of digitalization of the economy]. *Visnyk KhNU: ekonomichni nauky*, no. (296). pp. 142-146.
- [4] Boida, S. (2022). Innovatsiyni pidhodi do upravlinnya pidpriemstvami v umovah didzhitalizatsiyi ekonomiki [Innovative approaches to enterprise management in conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk Chernivets'koho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky i*, vol. 1 (85). pp. 72–81.
- [5] Chernenko N.M., Ishchenko I.S., Bolshaia O.V. (2023) Transformatsiia system menedzhmentu v umovakh tsyfrovizatsii ta innovatsiynoho rozvytku pidpriemstv [Transformation of management systems in the context of digitalization and innovative development of enterprises.]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 5, pp. 54-58.
- [6] Hrinka T.I. (2023) Tsyfrovizatsiia menedzhmentu: aktualni problemy teorii i praktyky [Digitalization of management: current problems of theory and practice]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, Issue 9(42), pp. 100-107.
- [7] Sedikova I.O., Sedikov D.V. (2022). Novi paradigmi menedzhmentu v umovah tsifrovoyi ekonomiki [New paradigms of management in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika harchovoyi promyslovosti*, vol. 14, Issue 3, pp. 37–43.
- [8] Alina Krupianyk (2023). Tsyfrova ekonomika Ukrainy: osnovni faktory rozvytku [Digital economy of Ukraine: main development factors]. Available at: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-faktory-rozvytku> (accessed 02 October 2024).
- [9] Appelo Yurhen (2019). *Menedzhment 3.0. Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy* [Management 3.0. Agile management. Leadership and team management]. Kharkiv: «Ranok: Fabula» [in Ukrainian].

Надійшла до редколегії 02.11.2024