

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-18>
УДК 658.5:004.738.5

Плесюк О.С.

здобувач освіти ступеня доктора філософії,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Plesiuk Oleksii

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON STRATEGIC GOALS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT

Встановлено, що через поширення тенденції Індустрії 4.0 та усе помітніші прояви Індустрії 5.0, цільовою орієнтацією для розвитку українських підприємств може стати цифровізація їх господарських і управлінських процесів, і цю ціль запропоновано формалізувати у їх стратегіях як інтеграцію інформаційних і цифрових технологій у процеси планування, організації, реалізації та контролю результатів управлінських рішень, які стосуються різних аспектів діяльності підприємства. Обґрунтовано, що вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства, зокрема, під час встановлення та формалізації цілей його перспективної діяльності у генеральній стратегії має враховуватися з моменту вивчення зовнішнього середовища, включаючи рівень цифровізації ринку, а також ідентифікації та оцінювання внутрішніх ризиків і можливостей, пов'язаних із цифровими трансформаціями бізнес-процесів.

Ключові слова: розвиток підприємства, управління підприємством, стратегія, цифровізація, цифрові трансформації, цифрові ризики, бізнес, стратегічне управління розвитком підприємства.

It is proven that the development of a strategy for the activities of modern companies, among economic, personnel, market, financial, and social goals, should contain guidelines that will concern the introduction of digital technologies in production and administration, as well as ways and means of integrating the business entity into the digital economic environment. It has been established that due to the spread of the Industry 4.0 trend and the increasingly noticeable manifestations of Industry 5.0, the target orientation for the development of Ukrainian enterprises may be the digitalization of their business and management processes, and this goal is proposed to be formalized in their development strategies as the integration of information and digital technologies into the process of planning, organizing, implementing, and controlling the results of management decisions that concern various aspects of the enterprise's activities. It is substantiated that the impact of digitalization on the strategic management of the enterprise's development, in particular, when establishing and formalizing the goals of its prospective activities in the general strategy, should be taken into account from the moment of studying the external environment, including the level of market digitalization, as well as identifying and assessing internal risks and opportunities associated with digital transformations of business processes. Digitalization during the strategic management of the enterprise's development is expressed through the formation of new strategic goals, such as increasing the level of digital literacy of personnel, reforming personnel policy in the direction of expanding the boundaries of online employment, increasing profits in digital market segments, meeting the information and service needs of customers in a non-stop mode, increasing the volume of digital financial settlements, ensuring cybersecurity, automating production, economic and management processes, establishing secure IT communications, using artificial intelligence and Big Data analysis for strategic planning and information support of management decisions.

Keywords: enterprise development, enterprise management, strategy, digitalization, digital transformation, digital risks, business, strategic management of enterprise development.

Постановка проблеми. Підприємства, які прагнуть стало розвиватися у довгостроковій перспективі, не можуть нехтувати тією обставиною, як поширюється явище цифровізації економічним простором та як цифрові трансформації впливають на ведення бізнесу. Розробка стратегії діяльності сучасних компаній поміж економічних, кадрових, ринкових, фінансових, соціальних цілей повинна містити орієнтири, які стосуватимуться запровадження циф-

рових технологій на виробництві та у адмініструванні, а також шляхів і засобів інтеграції суб'єкта господарювання у цифрове економічне середовище. Традиційно, стратегії розвитку бізнесу містять розділи, присвячені ризикам і методам їх мінімізації, відтак доцільним натеper є опис цифрових ризиків та пошук підходів до управління ними з мінімальними витратами та максимальним ефектом, оскільки вони суттєво впливають на різні сфери діяльності

підприємств. Таким чином, стратегічний менеджмент у сучасних умовах має враховувати тенденції нарощення темпів цифрових трансформацій, зокрема, через формування візії щодо зміни структури та наповнення стратегій, які використовують підприємства для окреслення цілей свого розвитку, у напрямі надання їм ясності щодо існуючої політики цифровізації бізнес-процесів, намірів зайняти нові ніші на цифрових ринках і механізмів управління цифровими ризиками, захисту внутрішньої інформації компанії від зовнішніх інтервенцій, тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості стратегічного управління розвитком підприємств у різних контекстах досліджувались вітчизняними та зарубіжними вченими. Зокрема, Ревуцька А. О. вивчає теоретичні складові стратегічного управління розвитком підприємств [1], а Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Волкова М. В., Швед А. Б. фокусують увагу на теоретико-методичних аспектах управління стратегічним розвитком саме промислових підприємств України [2]. Польські науковці Васільчук Я., Бжезінський Л. комплексно вивчають проблеми управління розвитком підприємств та підкреслюють роль стратегічного менеджменту у цьому процесі [3, 4]. Колектив молодих науковців під керівництвом д.е.н., професора Зачосової Н.В. пов'язує вектори стратегічного управління суб'єктами господарювання різних видів економічної діяльності зі стратегічними орієнтирами їх розвитку, а також із потребою забезпечення економічної безпеки бізнесу як обов'язкової умови для сталої діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризиків [5, 6]. Ряд проблем стратегічного управління розвитку господарських структур піднімають у своїх публікаціях Іванюк У. В. та Галаз Л. В., визначаючи при цьому концепційні положення управлінського моделювання в системі стратегічного менеджменту розвитку підприємства [7]. Гринько Т. В., Соколова К. О. описують особливості та характерні риси управління стратегією розвитку підприємства [8], а Грощенко О. В., Кавтиш О. П. зосереджуються на аспектах коректного встановлення стратегічних цілей розвитку підприємств та успішного їх досягнення в умовах зростання невизначеності [9]. Цікаву площину досліджень обрали Кифяк В. І., Геренда О. А., які вивчають партисипативне управління як інструмент забезпечення стратегічного розвитку підприємств [10], а завдання оцінювання ефективності управління стратегічним розвитком суб'єктів господарювання намагаються вирішити Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. [11]. Вплив цифровізації та цифрових трансформацій на процес цілепокладання та дотримання стратегічних траєкторій розвитку підприємств описують у своїх наукових працях Токмакова І. В.,

Шатохіна Д. А., Мельник С. В. [12], Нагорна І. І., Корейба В. Д. [13], Кужавський М. С. [14].

Невирішені частини загальної проблеми, які досліджуються у статті. Вести мову про достатність і завершеність досліджень, у яких науковці прагнуть запропонувати підходи до врахування фактору цифровізації економічного середовища бізнесу в управлінських процесах, наразі зарано. Цифрові трансформації продовжуються, вони набувають різних форм, еволюціонують, створюють нові можливості, а разом із тим – ризики та обмеження. Тому перед сучасними вченими постають усе нові виклики, і у цій публікації буде здійснено спробу уточнити та узагальнити ті цифрові аспекти, які має враховувати менеджер сучасної компанії під час розробки стратегії її розвитку на найближчі кілька років.

Метою дослідження є конкретизація впливу цифровізації на стратегічні цілі управління розвитком підприємства та на підходи та механізми, що використовуються для їх досягнення.

Виклад основного матеріалу. Продемонструвати у науковій площині та надати аргументи на користь тісного зв'язку між стратегічним менеджментом підприємства та управлінням його розвитком вдалося Ревуцькій А.О. Науковиця зазначає: «стратегія підприємства» – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості. Враховуючи вищезазначене тлумачення стратегії, можна зробити висновок про її взаємозв'язок з розвитком підприємства» [1, с. 222]. Цифровізація може суттєво допомогти менеджерам вирішити проблему неповноти інформації, оскільки цифровий інформаційний простір є невичерпним джерелом даних і відомостей, потрібних підприємствам для прийняття управлінських рішень – як тактичних, так і стратегічних. Зокрема, аналіз великих масивів даних допомагає визначити паттерни поведінки споживачів, спрогнозувати, яким чином розвиватиметься попит на ринку, а відтак, які ніші варто обрати цільовими для подальшого розвитку підприємства, нарощення його потенціалу та конкурентного впливу у зовнішньому середовищі.

Об'єднавши поняття «стратегічне управління» та «розвиток», Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. визначають стратегію розвитку підприємства як процес формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку

і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів [11, с. 47]. Отже, цілі та орієнтири розвитку суб'єкта господарювання формалізуються у його стратегії, яка також має містити і ризики, які стають на заваді досягненню цих цілей, і заплановані джерела ресурсів, необхідних для задоволення амбіцій підприємства та його стейкхолдерів у різних функціональних площинах.

Натепер управління розвитком в умовах динамічних змін у бізнес-середовищі стало важливим напрямом стратегічного менеджменту для підприємств, які прагнуть підтримувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати можливість досягнення у перспективі цілей сталого розвитку. Традиційні методи управління та стратегії виявляються нині недостатньо ефективними для гнучкого реагування на такі виклики, як технологічний прогрес, ринкові трансформації та мінливі очікування і прояви економічної поведінки клієнтів. Тому вкрай важливо застосовувати сучасні управлінські практики, які інтегрують інноваційні цифрові інструменти у процеси стратегічного управління для ефективної інформаційної підтримки та прискорення розвитку організації [1].

У стратегічному підході до розвитку підприємства польський вчений Бжезінський Л., спираючись на дослідження свого колеги, Васильчука Й. [9], наголошує на важливості планування та вибору відповідної стратегічної орієнтації, такої як спеціалізація, вертикальна інтеграція або диверсифікація [10]. Зважаючи на стрімке поширення тенденції Індустрії 4.0 та усе помітніші прояви Індустрії 5.0, цільовою орієнтацією для розвитку українських підприємств може стати цифровізація їх господарських і управлінських процесів. Цю ціль пропонується формалізувати як інтеграцію інформаційних і цифрових технологій у процес планування, організації, реалізації та контролю результатів управлінських рішень, які стосуються різних аспектів діяльності підприємства. Доцільно конкретизувати часові межі – дедлайни для досягнення проміжних етапів цифровізації аж до реалізації фінальної мети – створення та використання комплексної цифрової екосистеми для ведення конкретного бізнесу. Серед перспективних напрямів діяльності сучасних компаній, які підтримують ідею необхідності постійного розвитку, зарубіжні вчені називають внутрішню та міжнародну експансію, запровадження нових продуктів і дослідження нових сегментів ринку, вдосконалення існуючих продуктів і сервісів, діяльність, спрямовану на утримання та залучення клієнтів (клієнтоорієнтований підхід до ведення бізнесу), а також ідентифікацію та використання ринкових ніш [10]. Ці цілі можуть мати формат окремих вузько функціональних стратегій, а можуть бути об'єднані у єдину генеральну стратегію розвитку підприємства. Стратегії та стратегічні орієнтири

слід обирати із урахуванням зовнішніх умов, що є вирішальним у підході до управління розвитком, який ґрунтується на факторах середовища організації. Наприклад, для багатьох українських компаній вирішальним фактором для економічного майбутнього є тривалість війни. Однак, важливо враховувати різні фактори у глобальному контексті (мегасередовище), контексті ЄС та національному контексті (макросередовище), регіональному контексті (мезосередовище) та локальному контексті (мікросередовище). Ці фактори впливають на два основні рівні середовища функціонування підприємства: проксимальний (конкурентний або пов'язаний із завданнями) та дистальний (проміжний або загальний). Крім того, слід зважати на особливості трансформацій зовнішнього середовища, такі як мінливість, складність, потенціал, ставлення, час, пластичність, реактивність, реальність і передбачуваність [10]. Особливістю природи цифровізації у контексті стратегічного управління є те, що вона виступає як зовнішнім фактором – на цифрових ринках, під час онлайн-обслуговування, при використанні хмарних сховищ даних, тощо, так і внутрішнім фактором – через системи CRM-менеджменту, цифровий документообіг, цифрові канали комунікації, корпоративні пошти та чати, тощо.

Отже, стратегія визначає основні напрями розвитку організації та шляхи досягнення її цілей [1, с. 222]. Традиційними цілями розвитку будь-якого підприємства можна назвати: збільшення обсягів прибутку, нарощення кадрового та інтелектуального потенціалу, оновлення матеріальної бази, обіймання лідерських позицій на ринку, відомий бренд, бездоганну ділову репутацію, збільшення кількості клієнтів, позитивний діловий імідж. Якщо метою підприємства є інтеграція у цифровий простір і створення власної цифрової екосистеми, тоді його стратегія містити цілі цифрового розвитку або встановлені стратегічні орієнтири мають бути відкориговані із урахуванням перспективних цифрових змін у бізнес-процесах.

Характерною особливістю цифрової економіки є її зв'язок з економікою на вимогу (on-demand есоному), яка передбачає не продаж товарів і послуг, а отримання доступу до них саме в той момент, коли це потрібно [12, с. 286]. Цифровізація дає можливість підприємствам поставити та досягнути ціль цілодобового контакту з клієнтами, консультативного, інформаційного супроводу, постійно бути на зв'язку зі споживачами своїх товарів і послуг, допомагаючи їм вирішити проблеми та прийняти рішення.

Рис. 1 демонструє вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства.

Отже, вплив цифровізації на стратегічні цілі управління розвитком підприємства виявляється у:

- формуванні категорії цілей та стратегічних орієнтирів цифрового розвитку підприємства;

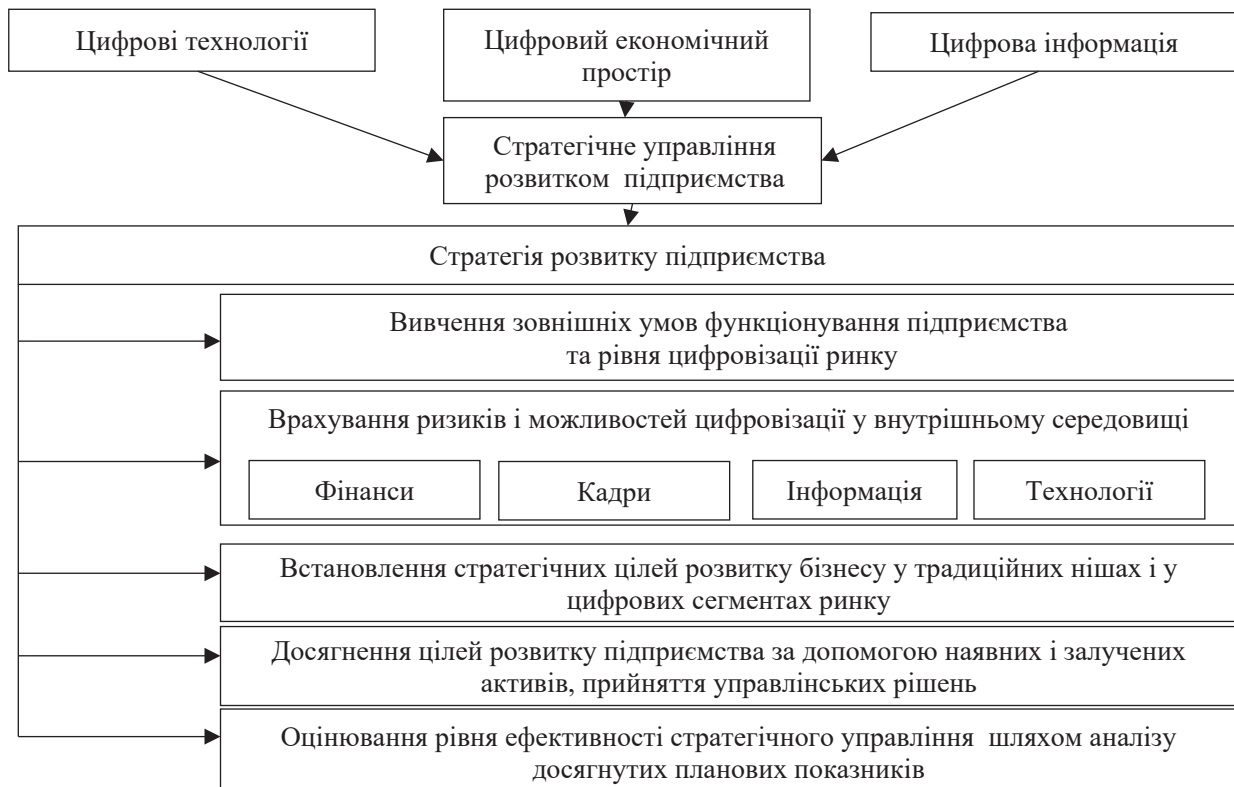


Рис. 1. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства

Джерело: складено автором

- підвищенні рівня цифрової грамотності персоналу підприємства через механізми навчання та професійного розвитку;
- реформуванні кадрової політики у напрямі розширення можливостей для залучення талантів засобами онлайн-зайнятості;
- збільшенні обсягів прибутку за рахунок роботи у цифрових сегментах ринку;
- підвищенні рівня клієнтоорієнтованості за допомогою цифрових платформ для продажів і обслуговування;
- використанні можливостей для цифрових фінансових розрахунків;
- створення механізмів для забезпечення кібербезпеки корпоративних ресурсів підприємства та протидії цифровим ризикам зовнішнього середовища;
- автоматизації та роботизації виробничих процесів;
- використанні цифрових каналів комунікації для обслуговування клієнтів у режимі нонстоп;
- інтеграції штучного інтелекту для вивчення економічної поведінки споживачів, їх потреб і очікувань;
- моделюванні зміни ринкових тенденцій на основі аналізу великих масивів даних із метою раціонального планування перспективних показників за різними сценаріями економічного розвитку.

Ефективне управління стратегічним розвитком підприємства як процес оптимізації використання

людських, матеріальних і фінансових ресурсів підприємств, націлений на впровадження інноваційних змін на всіх рівнях управління з метою поліпшення їх економічного стану за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції або надання послуг [11, с. 48–49]. Цифровізація несе у собі як ризики для цього процесу, так і можливості для оптимізації управлінських зусиль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства. Одне можна стверджувати беззаперечно – нехтувати поширенням явища цифровізації у економічному просторі під час планування стратегічних цілей розвитку бізнесу нині, у 2025 році, менеджерам підприємств уже не можна ні в якому випадку.

Висновки. Дослідження можливостей, сучасних і перспективних напрямів трансформації стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства під впливом цифровізації дало змогу зробити наступні висновки.

1. Традиційними цілями розвитку будь-якого підприємства можна назвати: збільшення обсягів прибутку, нарощення кадрового та інтелектуального потенціалу, оновлення матеріальної бази, обіймання лідерських позицій на ринку, відомий бренд, бездоганну ділову репутацію, збільшення кількості клієнтів, позитивний діловий імідж. По причині поширення тенденції Індустрії 4.0 та усе помітніші прояви Індустрії 5.0, цільовою орієнтацією для роз-

витку українських підприємств може стати цифровізація їх господарських і управлінських процесів, і цю ціль запропоновано формалізувати у стратегіях їх розвитку як інтеграцію інформаційних і цифрових технологій у процес планування, організації, реалізації та контролю результатів управлінських рішень, які стосуються різних аспектів діяльності підприємства.

2. На сучасному етапі еволюції бізнесу спостерігається системний вплив явища цифровізації на процес стратегічного управління розвитком підприємств. Такі поняття, як цифрові технології, цифровий економічний простір і цифрова інформація, нині формують і змінюють зовнішні та внутрішні умови функціонування суб'єктів господарювання. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства, зокрема, під час встановлення та формалізації цілей його перспективної діяльності у генеральній стратегії, має враховуватися з моменту вивчення зовнішнього середовища, включаючи рівень цифровізації ринку, а також ідентифікації та оцінювання внутрішніх ризиків і можливостей,

пов'язаних із цифровими трансформаціями бізнес-процесів. Подальше досягнення стратегічних цілей забезпечується ефективним і послідовним управлінням фінансовими, кадровими, технологічними та інформаційними ресурсами компанії, як власними, так і залученими від клієнтів і партнерів у процесі її діяльності. Завершальним етапом реалізації стратегії розвитку підприємства має бути оцінювання її раціональності та ефективності господарської діяльності у напрямі досягнення стратегічних цілей шляхом аналізу рівня отримання запланованих показників. Згідно такого управлінського підходу, цифровізація розглядається не лише як зовнішній фактор впливу, а і як ключовий елемент формування стратегічного економічного потенціалу підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці основ стратегії цифрового розвитку для сучасного підприємства із врахуванням обмеженості ресурсів українського бізнесу у воєнний час і ризиків цифровізації господарських та управлінських процесів.

Список літератури:

1. Ревуцька А. О. Теоретичні складові стратегічного управління розвитком підприємств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 219–226.
2. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Волкова М. В., Швед А. Б. Теоретико-методичні аспекти управління стратегічним розвитком промислових підприємств України. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 163–170.
3. Wasilczuk J. *Wzrost Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Aspekty Teoretyczne i Badania Empiryczne*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, 2005.
4. Brzeziński Ł. Enterprise Development Management. *Encyclopedia*. 2024. Vol. 4. P. 1396–1410.
5. Зачосова Н. В., Гончаренко А. С., Коваль О. В. Стратегічні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки страхових компаній у контексті розвитку конкурентоспроможного ринку страхових послуг. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2. С. 160–168.
6. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Шевченко В. В. Стратегічне управління ризиками в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах Індустрії 4.0. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 5(79). С. 47–51.
7. Іванюк У. В., Галаз Л. В. Концепційні положення управлінського моделювання в системі стратегічного менеджменту розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 393–399.
8. Гринько Т. В., Соколова К. О. Управління стратегією розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 433–444.
9. Грощенко О. В., Кавтиш О. П. Стратегічне управління розвитком вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 3. С. 19–25.
10. Кифяк В. І., Геренда О. А. Партисипативне управління як інструмент забезпечення стратегічного розвитку підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3. С. 33–38.
11. Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 46–50.
12. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.
13. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4028> (дата звернення: 03.05.2025).
14. Кужавський М. С. Стратегічне управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації: проблеми і перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 297–305.

References:

1. Revutska A. O. (2022). Teoretychni skladovi stratehichnoho upravlinnia rozvytku pidpriemstv [Theoretical components of strategic enterprise development management]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva – Collection of Scientific Works of Uman National University of Horticulture*, Issue 100(2), pp. 219–226.

2. Kondratenko N. O., Novikova M. M., Volkova M. V., Shved A. B. (2022). Teoretyko-metodychni aspekty upravlinnia stratehichnym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Theoretical and methodological aspects of managing strategic development of Ukrainian industrial enterprises]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, No. 4, pp. 163–170.
3. Wasilczuk J. (2005). *Wzrost Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Aspekty Teoretyczne i Badania Empiryczne* [Growth of Small and Medium Enterprises: Theoretical Aspects and Empirical Research]. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
4. Brzeziński Ł. (2024). Enterprise Development Management. *Encyclopedia*, Vol. 4, pp. 1396–1410.
5. Zachosova N. V., Honcharenko A. S., Koval O. V. (2020). Stratehichni aspekty zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky strakhovykh kompaniy u konteksti rozvytku konkurentospromozhnogo rynku strakhovykh posluh [Strategic aspects of financial and economic security of insurance companies in the context of a competitive insurance market development]. *Visnyk ChNU im. B. Khmelnytskoho. Seriya "Ekonomichni nauky" – Bulletin of ChNU named after B. Khmelnytskyi. Series "Economic Sciences"*, No. 2, pp. 160–168.
6. Zachosova N. V., Koval O. V., Shevchenko V. V. (2020). Stratehichne upravlinnia ryzykamy v systemi ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia v umovakh Industrii 4.0 [Strategic risk management in the economic security system of business entities in the context of Industry 4.0]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a Systematic Approach in the Economy*, Issue 5(79), pp. 47–51.
7. Ivaniuk U. V., Halaz L. V. (2024). Kontseptsiiini polozhennia upravlinskoho modeliuvannia v systemi stratehichnoho menedzhmentu rozvytku pidpriemstva [Conceptual foundations of management modeling in the system of strategic enterprise development management]. *Biznes Inform – Business Inform*, No. 8, pp. 393–399.
8. Hryenko T. V., Sokolova K. O. (2024). Upravlinnia stratehiieiu rozvytku pidpriemstva [Managing the enterprise development strategy]. *Biznes Inform – Business Inform*, No. 10, pp. 433–444.
9. Hroshchenko O. V., Kavtysh O. P. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom vitchyznianykh pidpriemstv v umovakh zrostantia nevyznachenosti [Strategic management of domestic enterprise development under increasing uncertainty]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, Issue 3, pp. 19–25.
10. Kyfiak V. I., Herenda O. A. (2021). Partysypatyvne upravlinnia yak instrument zabezpechennia stratehichnoho rozvytku pidpriemstv [Participatory management as a tool for ensuring strategic enterprise development]. *Biznes-navihraitor – Business Navigator*, Issue 3, pp. 33–38.
11. Olkhova I. O., Makarenko A. O., Sazonova S. V. (2021). Otsinka efektyvnosti upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Assessment of the effectiveness of strategic enterprise development management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, No. 2, pp. 46–50.
12. Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Melnyk S. V. (2018). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of enterprise development in the context of economic digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, No. 64, pp. 283–291.
13. Nahorna I. I., Koreiba V. D. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [The impact of digitalization on strategic enterprise development management]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, No. 6. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4028> (accessed: 03.05.2025).
14. Kuzhavskiy M. S. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii: problemy i perspektyvy [Strategic development management of railway enterprises in the context of digitalization: problems and prospects]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, No. 81–82, pp. 297–305.