

УДК 338.24

JEL G34, M15, O33

DOI 10.32782/2786-8273/2024-4-1

Горбаньова В.О.

старший викладач кафедри менеджменту,  
Міжнародний гуманітарний університет, м. ОдесаORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0022-5133>

Viktoriia Gorbanova

International Humanitarian University, Odessa

## ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ НА МЕХАНІЗМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

### IMPACT OF DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION ON CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS

**Анотація.** У статті проаналізовано прояви цифровізації, розкриті основні цифрові технології, які використовуються для управління підприємством, та які впливають на цифрову трансформацію бізнесу; досліджено механізм впливу цифровізації на особливості корпоративного управління. Розкрито аспекти впровадження блокчейну та еко-систем на підприємстві та їх вплив на механізм управління. Виділено тренди трансформації корпоративного управління. На основі проведеного аналізу визначено важливою складовою цифровізації управління вплив людського фактору, якості кадрів, вибір програмного забезпечення, що відповідає стратегічній меті компанії; з'ясовано, що використання цифрових технологій у корпоративному управлінні дозволяє забезпечити баланс та захист прав та інтересів усіх учасників корпоративних відносин, підвищує ефективність та прозорість діяльності корпорації.

**Ключові слова:** цифрова трансформація бізнесу, стратегічне управління, корпоративне управління, інноваційний менеджмент, цифрові технології, цифровізація, діджиталізація, інформаційні технології.

**Abstract. Introduction.** New digital technologies enable more effective strategic planning and decision-making, contribute to the automation and optimization of corporate management processes. However, the impact of digital business transformation on corporate governance mechanisms through the introduction of digital technologies (ecosystem and blockchain models) requires further research and wider coverage. **The purpose** of the article is to analyze the manifestations of digitalization; disclosure of the main digital technologies that are used to manage enterprises and affect the digital transformation of business; study of the mechanism of the influence of digitalization on the peculiarities of corporate management. **Methods.** Fundamental concepts presented in the publications of scientists on digitalization issues were used as the methodological basis for the study. Such scientific methods and techniques as analysis, synthesis, deduction and induction, and the system-structural method were used. **Results.** Digitization is the introduction of transformative digital technologies to transform the company's internal processes. Blockchain creates systems where users interact without the need for a central authority, which reduces costs and increases the speed and accuracy of transactions – both within the firm and with external stakeholders. This makes management mechanisms: more efficient and transparent, with an increased level of protection against abuse; suitable for automation. Ecosystems that create a conditionally free environment differ from traditional business models in the process of generating value. Platforms are transparent and open, which positively affects the level of trust. **Conclusions.** The use of digital technologies in corporate management allows for balance and protection of the rights and interests of all participants in corporate relations, increases the efficiency and transparency of the corporation's activities, and also ensures high competitiveness. The implementation of the digital strategy requires the appropriate quality of personnel (leaders and experts in digital technologies), ready for innovations, new construction of business processes, and changes in the corporate culture of management. Digital technologies must correspond to the achievement of the company's strategic goal.

**Keywords:** digital transformation of business, strategic management, corporate management, innovation management, digital technologies, digitization, digitization, information technologies.

**Постановка проблеми.** У теперішній час економічні відносини та існуючі соціально-економічні системи активно змінюються під впливом процесу цифровізації. Швидкий розвиток цифрових технологій охопив усі сфери життя та бізнесу, створив вплив на формування стратегій розвитку підприємств. Процес глибинних перетворень проходить на усіх етапах розвитку, від підприємства до масштабних комплексів (кластерів, систем), зачіпаючи усі рівні економіки. Специфікою вказаних процесів є безумовне впровадження сучасних технологій на кожному рівні функціонування господарюючих суб'єктів, у тому числі у технологічний цикл, іміджеву діяльність, оперативний та стратегічний менеджмент і т.д. Технологічні інновації, та їх наслідок – цифрова трансформація, змінюють

бізнес-моделі, пришвидшують глобалізацію, оптимізують виробничі процеси, підвищують ефективність та культуру корпоративного управління.

Цифровізація являється не тільки трендом, а є новою парадигмою ведення бізнесу, управління даними та взаємодії зі стейкхолдерами. Інформаційні теорії, такі як блокчейн, штучний інтелект, аналітичні інструменти стають стратегічними партнерами управління. Нові технології надають доступ до багатьох даних, які дозволяють більш ефективно стратегічне планування та прийняття рішень, сприяють автоматизації багатьох рутинних процесів, що дозволяє зосередитись на більш складних стратегічних задачах. Інновації у сфері впровадження цифрових технологій в процес корпоративного управління дозволяють оптимізувати

стратегічне управління підприємством та відповідати вимогам сучасного ринку.

Однак, на нашу думку, на даний час потребують більш глибокого дослідження та ширшого висвітлення впливу цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління, а також підходи до цифровізації такого управління господарюючих суб'єктів через основні цифрові технології, такі як моделі екосистем і блокчейн.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цифрова трансформація управління у теперішній час розглядається за різними напрямками. Активно та змістовно проводяться дослідження у сфері публічного управління, що має багато спільного з механізмами корпоративного управління. Цікавими нам здаються наукові праці О. Бобровської «Управлінські підходи при впровадженні цифрових технологій у публічному управлінні» (2020 р.); Г. Демощенка «Цифрова трансформація муніципального управління: напрямки розвитку» (2020 р.); В. Кузьменка «Цифрова трансформація публічного управління: досвід Європейського Союзу» (2020 р.) та інших. Окремі положення наведених фахових напрацювань, з певними обмеженнями та допущеннями, можуть бути застосовані при дослідженні впливу цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління.

Питанням цифрової трансформації управління сучасними підприємствами та сучасного ведення бізнесу наступні вітчизняні науковці присвятили роботи: Т. Артёмова, О. Бречко, Ю. Воржакова, Л. Гнатишин, О. Гончаренко, О. Дьяченко, В. Ігнатюк, Л. Костирко, О. Краковецький, А. Мартинов, І. Новак, Н. Новікова, М. Руденко, С. Сидоренко, І. Струтинська, Н. Трушкіна, О. Хлебінська, Г. Чмерук та інші. Заслужують на увагу наукової спільноти, на думку авторки, наступні наукові праці: Л. Митрохін, В. Ігнатюк «Теоретичні підходи до цифрової трансформації у менеджменті» (2023 р.); С. Сидоренко «Цифрова трансформація суспільства в умовах четвертої промислової революції» (2021 р.); Н. Новікова, О. Дьяченко, О. Гончаренко «Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки» (2023 р.); Г. Чмерук «Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання» (2019 р.); Л. Гнатишин, Н. Трушкіна «Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств» (2021 р.); Т. Артёмова «Цифрові платформи в економіці: нові можливості і загрози розвитку» (2019 р.). У наведених працях докладно і повно розглядається цифровізація суспільства, стрімкий розвиток цифрової економіки та її вплив на бізнес-процеси підприємств, цифрова трансформація у менеджменті та інше. Однак, поза увагою вітчизняних науковців залишається дослідження та аналіз впливу цифрової трансформації на механізми корпоративного управління, що, на нашу думку, є перспективним у теоретичному плані та практично значимим напрямом.

**Метою статті** є аналіз проявів цифровізації; розкриття основних цифрових технологій, які використовуються для управління підприємствами та впливають на цифрову трансформацію бізнесу; дослідження механізму впливу цифровізації на особливості корпоративного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Драйверами ефективного інноваційного розвитку, що дозво-

ляють вирішити поставлені завдання та забезпечити технологічний ривок, є фактори розвитку цифрового суспільства. Вказані фактори утворюються завдяки високотехнологічному сектору промисловості, що спирається у своєму розвитку, насамперед, на інтелектуальний капітал, що включає людський, організаційний капітал, у тому числі інтелектуальну власність, та ринковий капітал (капітал відносин).

Цифрова трансформація бізнесу, яка стала обов'язковою умовою для сталого розвитку великих компаній, повинна підвищувати їхні конкурентні переваги [6].

Головним продуктом виробництва під час цифрової трансформації стає інформація, знання, технології, результати інтелектуальної діяльності у всіх сферах життя. У найближчому майбутньому цифрові технології дозволять суттєво скоротити тимчасові та операційні витрати у корпоративних процедурах управління [9].

Цифрові технології на підприємстві можуть впроваджуватися в три етапи [11]:

– Перший етап – попередній аналіз діяльності підприємства, визначення його місії, цілі та мети, ефективності роботи, отримання прибутку, аналіз комунікацій і процесів;

– Другий етап – розробка і впровадження стратегії цифровізації, вибір цифрових інструментів і технологій, експериментальне впровадження додатків, платформ і технологій;

– Третій етап – аналіз результатів впровадження цифрових технологій, оцінка динаміки доходів, ефективності діяльності, у разі потреби коригування архітектури рішень.

Авторка визначає цифровізацію як впровадження трансформаційних цифрових технологій для трансформації внутрішніх процесів фірми.

Цифровізація – це застосування цифрових технологій для трансформації бізнесу [10]. Основними цифровими технологіями управління підприємствами вважаються: 1) штучний інтелект; 2) блокчейн; 3) експлатформи. Хоча існує багато трансформаційних цифрових технологій, дослідження показують, що штучний інтелект і блокчейн особливо сильно впливають на корпоративне управління. Концепція блокчейну є новою організаційною парадигмою для виявлення, оцінки та передачі всіх квантів (дискретних одиниць) будь-чого, і потенційно для координації всієї людської діяльності [13]. Штучний інтелект визначається як технологія, яка застосовує системи до машин, щоб машини могли мислити як люди [14].

Технології, такі як експлатформи, блокчейн і штучний інтелект, створюють приріст ефективності для їх користувачів, при цьому залишається питання щодо впливу цифровізації на корпоративне управління.

По-перше, цифровізація може покращити вплив на корпоративне управління, але може бути і навпаки. Крім того, прямих емпіричних доказів мало. Таким чином, керівництво, за відсутності доказів, може утриматися від цифровізації як способу створення акціонерної вартості.

По-друге, незважаючи на дискусію щодо технічних аспектів цифровізації, немає жодних доказів того, як потрібно змінити бізнес-моделі, щоб максимізувати вплив на корпоративне управління. Глобальні бізнес-моделі розвиваються в напрямку прийняття моделей та платформ екосистем, що спираються на цифрові техно-

логії. Це може мінімізувати корпоративне управління та максимізувати управління платформами.

Такі компанії як, наприклад Amazon, Apple використовують цифровізацію та моделі платформи/екосистеми, та отримують найбільшу користь для управління [1].

Проте деякі особливості екосистем можуть зробити існуючі механізми управління незастосовними. Як і у випадку із загальним впливом цифровізації, прямих емпіричних доказів на цю тему поки що мало.

Проаналізуємо мотивацію цифрової трансформації. Вона потрібна, щоб зменшити конфлікти між оцифруванням інформації, співробітниками та клієнтами, принести користь корпоративного управління, надати керівництву докази наслідків використання інновацій бізнес-моделей при цифровій трансформації.

Корпоративне управління включає низку відносин між керівництвом компанії, її правлінням, її акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Корпоративне управління також забезпечує структуру, за допомогою якої встановлюються цілі компанії, а також визначаються засоби досягнення цих цілей і моніторинг ефективності [4].

Дослідимо технологію блокчейн та її вплив на трансформацію бізнесу.

Технологія блокчейн є доступною розподіленою базою даних, в якій фіксується інформація про всі транзакції, здійснені учасниками системи.

Blockchain створює системи, де користувачі взаємодіють без потреби в центральному авторитеті, це зменшує витрати та підвищує швидкість і точність транзакцій – як усередині фірми, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами. Тому блокчейн змінює способи роботи галузей і корпоративних функцій. Ця технологія достатньо зріла, щоб її визнавали та використовували навіть уряди [1].

Що стосується корпоративного управління, існує кілька припущень про потенційний вплив блокчейну. Це робить механізми управління більш ефективними. Ключовим важелем досягнення цього є підвищення прозорості та обмеження зловживань керівництвом інформаційною асиметрією. Приклади включають блокчейн-додатки для оптимізації процедур голосування на зборах акціонерів або для створення більшої ясності у структурі власності фірм. Основною метою впровадження технології блокчейн у процес голосування є вирішення проблеми залучення учасників корпорації до процесу управління нею, а також зниження витрат, пов'язаних із проведенням загальних зборів. На відміну від традиційної форми голосування, голосування на блокчейн-платформі не вимагає особистої участі акціонерів у зборах, вони можуть взяти участь у ньому віддалено через використання свого особистого кабінету в мережі «Інтернет», а також у режимі реального часу перевірити, як їх врахували голос. Використання технології блокчейн під час проведення електронного голосування дозволить поліпшити механізми корпоративного управління з допомогою створення ефективної та прозорої системи голосування, що заслуговує на довіру та може бути перевіреною [8].

По-друге, це додатки, що автоматизують окремі функції органів управління. Blockchain дозволяє автоматизувати певні функції Ради директорів, як внутрішній аудит. Це може навіть дозволити створювати компанії без управління, відомі як «децентралізовані

автономні організації». Автоматизація, навіть часткова, може зменшити інформаційну асиметрію і, отже, підвищити ефективність управління. З впровадженням блокчейна пов'язано багато ризиків.

По-третє, блокчейн може мати наслідки активності акціонерів, що є крайньою формою залучення акціонерів. Інвестиційні банки припускають, що фірми виграють від блокчейну, створюючи довіру для інвесторів. Блокчейн може служити захистом від захоплення. З іншого боку, бракує юридичної ясності блокчейну. Це може призвести до того, що акціонери будуть протистояти зусиллям керівництва щодо його впровадження.

По-четверте, навіть якщо не застосовувати блокчейн до корпоративного управління, цифровізація може покращити механізми управління. Фірми, які прагнуть до цифрової трансформації, у середньому більш, ніж на 20% прибутковіші, ніж їхні середні конкуренти в галузі за набором показників [8].

Таким чином, цифровізація може створити очікування покращення продуктивності.

Ми вважаємо, що компанії, які займаються цифровізацією, повинні мати загалом краще функціонуючі механізми управління, а акціонери брати більш активну участь в управлінні.

Є багато документів, в яких обговорюються технічні аспекти впровадження блокчейну, такі як розмір блоку в блокчейні, конфігурація блокчейну (відкритий чи закритий) тощо. Також обговорюється те, якими можливостями повинні володіти організації для успішного впровадження блокчейну. Організація повинна мати набір навичок для радикальних інновацій. Однак, наскільки нам відомо, немає жодних доказів чи пропозицій щодо вибору бізнес-моделі фірми, щоб максимізувати ефективність впровадження блокчейну для покращення управління.

У рамках дослідження інновацій бізнес-моделей тема екосистемних моделей отримує все більшу увагу. Дослідження показують, що екосистеми створюють відчутні можливості для бізнесу, тоді як їх ігнорування створює відчутну загрозу. Значна кількість керівників вважають, що протягом трьох років на цифрові екосистеми припадатиме понад 60% продажів у їхніх галузях. Керівники очікують, що екосистеми в таких галузях, як телекомунікації, медіа та технології, фінанси, споживчі товари та охорона здоров'я, будуть особливо актуальними, тоді як промисловість та енергетика вважаються менш актуальними [5].

Є два основних шляхи, якими екосистеми можуть впливати на механізми управління. По-перше, ключовою відмінністю екосистем від традиційних бізнес-моделей є процес генерування вартості.

Традиційні компанії створюють цінність, будуючи закриту централізовану структуру управління від зовнішнього світу. Платформи, навпаки, створюють цінність, обмінюючись інформацією, а не приховуючи її. Важливою особливістю екосистем є довіра між зацікавленими сторонами, яка є ключовою для великої фірми. Отже, розумно очікувати, що екосистеми створюватимуть прозорість і довіру, а також краще функціонуючі механізми управління [2].

Екосистеми можуть у середньому мати сильніший агентський конфлікт через те, що традиційні механізми управління не дуже підходять для бізнесу, заснованого на екосистемі.

Існує сильна взаємодія між моделями екосистем і блокчейном. Обидві створюють більшу довіру серед зацікавлених сторін (включаючи постачальників, клієнтів тощо). Блокчейн зменшує залежність від людських рішень, тоді як моделі екосистем створюють середовище, де цінність створюється завдяки обміну інформацією між зацікавленими сторонами. Блокчейн зміщує «центр довіри» від засновника екосистеми до базової технології. Оскільки довіра та прозорість є ключовими джерелами цінності для бізнесу, заснованого на екосистемах, дослідники стверджують, що цифровізація та інноваційна бізнес-модель взаємодоповнюють один одного. Тому розумно очікувати, що вплив цифровізації на корпоративне управління буде більш значим для компаній, які використовують екосистемні бізнес-моделі. Враховуючи те, що ми очікуємо, що цифровізація, як зазначено вище, матиме кращий вплив на управління, розумно очікувати, що компанії, які використовують обидві тенденції, відчують ще кращі механізми функціонування. Однак, як і у випадку з цифровізацією, емпіричні докази щодо наслідків бізнес-моделей, заснованих на екосистемах, для корпоративного управління обмежені.

Об'єктивно зумовлена поява діджитал (цифрової) власності з притаманними їй об'єктами наводить на рівні корпорації та створення нового виду активів – цифрових активів корпорації, фінансових та нематеріальних активів [3].

Особливе місце в сучасних економічних умовах займає інтелектуальна власність та її об'єкти, що також стають активами корпорації, тобто корпоративної власністю. Поява та розвиток інтелектуальної та цифрової власності, нового виду активів та процесу вимірювання їх вартості призводять до модифікації корпоративних відносин на всіх рівнях: корпорація-держава; корпорація-корпорація; корпорація-співробітники; корпорація – аутсорсингові компанії тощо; внутрішньокорпоративні відносини, включаючи корпоративну культуру та управління [15].

Специфічною особливістю корпоративних відносин у сучасних умовах є відсутність чіткого кордону між власністю корпорації як юридичної особи та власністю акціонерів – фізичних осіб. Найважливіша діалектична єдність, заперечуючи один одного, зазначені суб'єкти в процесі взаємодії «проникають один в одного» через необхідність взаємного узгодження інтересів власників та представників управління. Ця суперечність реалізується у розподілі власності та функцій управління. Практично влада власників щодо майна перебуває у руках управляючих.

В умовах цифрової економіки та необхідності забезпечення технологічного прориву в економіці особливу роль у забезпеченні ефективної діяльності корпорації відіграє інтелектуальний, людський капітал та, відповідно, відносини, що пов'язані з правами на інтелектуальну власність в інноваційній діяльності.

Це зумовлює перехід на людино-орієнтований підхід при управлінні інноваційно-інтелектуальною діяльністю, що стає провідною в сучасній економіці [3].

Розвиток цифрової економіки змінює склад суб'єктів корпоративної власності за критерієм технологічного рівня. Отримують самостійний розвиток суб'єкти типу стартапів, компанії венчурного бізнесу, високотехнологічні компанії. Усі вони активно трансформують

корпоративні відносини, забезпечуючи розвиток інноваційних технологій. Поява нових суб'єктів корпоративних відносин із властивими їм особливостями у вигляді високого рівня невизначеності та ризику змушують переглядати та коригувати нормативно-правові аспекти. А поява віддалених робочих місць та фрілансерів зумовлює зміну адміністративно-управлінських аспектів корпоративних відносин, призводячи до їхньої розгалуженості та диверсифікації. Зазначені зміни призводять до трансформації корпоративної культури, модифікації формату щодо як по вертикалі, (підлеглий-керівник), так і по горизонталі (співробітник-співробітник), що потребує формування нових компетенцій та навичок і у співробітників, і у керівників корпорацій [16].

Таким чином, можна виділити такі тренди у трансформації корпоративного управління:

- тісний взаємозв'язок елементів системи корпоративних відносин внаслідок посилення чутливості до факторів впливу;
- формування нормативного регулювання цифрового середовища корпорації;
- ефективна система мотивації задіяних кадрів;
- надійний захист та забезпечення інформаційної безпеки у процесі корпоративного управління;
- створення системи корпоративного управління, спрямованої на підтримку пошукових прикладних досліджень у галузі цифрової економіки, що забезпечує конкурентоспроможність корпорації на національному та міжнародному рівні;
- впровадження цифрових технологій, новітніх програмних продуктів та баз даних, екоплатформ та технологій платформних рішень у сферу корпоративного управління [7].

Цифровізація має значний позитивний вплив на рівень участі акціонерів, що вказує на краще управління в компанії. Акціонери бачать цінність, створену цифровізацією, і, отже, більш схильні брати участь у прийнятті рішень. Хоча акціонери стають активнішими, вони не стають більш ворожими по відношенню до керівництва в результаті активної цифровізації, незважаючи на ризики, пов'язані з інноваційними технологіями. Це особливо важливий висновок для керівництва, яке може вагатися щодо використання нових можливостей через потенційне негативне ставлення акціонерів [12].

З точки зору корпоративного управління позитивний вплив цифровізації максимізується, коли вона використовується спільно з інноваційною бізнес-моделлю. Це означає, що керівництво, яке прагне максимізувати акціонерну вартість, має розглянути можливість використання обох можливостей.

**Висновки.** Результатом цифрової трансформації інструментів управління сучасними корпораціями буде підвищення прибутковості бізнесу та конкурентоспроможності на ринку. Використання цифрових технологій у корпоративному управлінні дозволяє забезпечити баланс та захист прав та інтересів усіх учасників корпоративних відносин та інших, пов'язаних із корпоративними, підвищує ефективність та прозорість діяльності корпорації, а також забезпечує високу конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація повинна допомогти працівникам у повсякденній рутині, реалізувати досяг-

нення важливих стратегічних завдань, також краще задовольнити клієнтів підприємств.

Важливою складовою цифровізації є людський фактор, наявність лідерів та фахівців з цифрових технологій, створення цифрової команди кадрів, однодумців, відповідної корпоративної культури. Реалізація цифрової стратегії потребує відповідної якості кадрів, готових до інновацій,

нової побудови бізнес процесів, здатності до нововведень, гнучкості, комунікацій та швидкості прийняття рішень.

Також треба звернути увагу на вибір програмного забезпечення із різноманітності його на ринку, його відповідності умовам роботи підприємства, вартості та корисності. Цифрові технології повинні відповідати досягненню стратегічної мети компанії.

#### Бібліографічний список:

1. Артёмова Т.І. Цифрові платформи в економіці: нові можливості і загрози розвитку. Філософія фінансової цивілізації: людина у світі грошей. 2019. С. 84–91. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/421ba28e-f94c-4508-9609-7e4f1a9e2c45/content> (дата звернення: 20.01.2024).
2. Верба В. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. 2018. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24256/491-496.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 20.01.2024).
3. Воржаківа Ю.П., Хлебінська О.І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111.
4. Гнатишин Л.Б., Трушкіна Н.В. Цифрова трансформація системи управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 98–107.
5. Гурочкіна В. Цифрова трансформація бізнес-моделі промислових підприємств. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 1 (13). URL: [http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1\\_2020.pdf#page=28](http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1_2020.pdf#page=28) (дата звернення: 20.01.2024).
6. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. Т. 1. № 17. С. 280–290.
7. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91.
8. Зінюк М. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/601/575> (дата звернення: 20.01.2024).
9. Зінюк М., Десева Н., Богатирьова К., Мельниченко С., Файвіщенко Д., Шевчун М. Цифрова трансформація корпоративного управління. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5(46). С. 300–310.
10. Індустрія 4.0. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technologyinnovation/industry-4> (дата звернення: 20.01.2024).
11. Костирко Л.А., Мартинов А.А., Розмислова М.О. Цифрова трансформація бізнесу як елемент антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 62–65.
12. Митрохін Л.Д., Ігнатюк В.В. Теоретичні підходи до цифрової трансформації у менеджменті. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 5. С. 86–88.
13. Новікова Н., Дьяченко О., Гончаренко О. Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки. *Scientia fructuosa*. 2023. № 4. С. 47–66.
14. Сидоренко С. Цифрова трансформація суспільства в умовах четвертої промислової революції. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2021. Т. 1. № 1. С. 31–43.
15. Цифрова економіка : підручник / Олешко Т.І., Касьянова Н.В., Смерічевський С.Ф. та ін. Київ : НАУ, 2022. 200 с.
16. Чмерук Г.Г. Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. Т. 24. № 4. С. 164–169.

#### References:

1. Artomova T. I. (2019) Tsyfrovi platformy v ekonomitsi: novi mozhlyvosti i zahrozy rozvytku [Digital platforms in the economy: new opportunities and threats to development]. *Filosofia finansovoi tsyvilizatsii: liudyna u sviti hroshei – The philosophy of financial civilization: man in the world of money*, pp. 84–91. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/421ba28e-f94c-4508-9609-7e4f1a9e2c45/content> (accessed January 20, 2024). (in Ukrainian)
2. Verba V. (2018) Peredumovy, draivery ta naslidky tsyvrovoi transformatsii biznesu [Prerequisites, drivers and consequences of digital business transformation]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu*: zb. materialiv IV Mizhnarodna naukovopraktichna konferenciya. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24256/491-496.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed January 20, 2024). (in Ukrainian)
3. Vorzhakova Yu. P., Khlebynska O. I. (2021) Sutnist tsyvrovoi transformatsii z riznykh pozytsii pidpriemstiv ta naukovtsiv [The essence of digital transformation from different positions of entrepreneurs and scientists]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, no. 9, pp. 107–111. (in Ukrainian)
4. Hnatyshyn L. B., Trushkina N. V. (2021) Tsyfrova transformatsiia systemy upravlinnia lohistychnoi diialnistiu ahrarykh pidpriemstv [Digital transformation of the logistics management system of agricultural enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 12, pp. 98–107. (in Ukrainian)
5. Hurochkina V. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli promyslovykh pidpriemstv [Digital transformation of the business model of industrial enterprises]. *Podilskyi naukovyi visnyk – Podilsk Scientific Bulletin*, no. 1(13). Available at: [http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1\\_2020.pdf#page=28](http://www.pnv.in.ua/images/Magazine/1_2020.pdf#page=28) (accessed January 20, 2024). (in Ukrainian)
6. Derhachova H. M., Koleshnia Ya. O. (2020) Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnologii [Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies]. *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskyi politekhnichniy instytut" – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 1, no. 17, pp. 280–290. (in Ukrainian)
6. Zhosan H. V., Kyrychenko N. V. (2022) Upravlinnia tsyvrovizatsiieiu biznes-protsesiv diialnosti pidpriemstva [Management of digitization of business processes of the enterprise]. *Economic Synergy – Economic Synergy*, no. 4, pp. 82–91. (in Ukrainian)

7. Ziniuk M. (2021) Otsinka efektyvnosti tsyfrovoi transformatsii biznesu [Evaluation of the effectiveness of digital transformation of business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 29. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/601/575> (accessed January 20, 2024). (in Ukrainian)
8. Ziniuk M., Dieieva N., Bohatyrova K., Melnychenko S., Faivishenko D., Shevchun M. (2022) Tsyfrova transformatsiia korporativnoho upravlinnia [Digital transformation of corporate management]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 5 (46), pp. 300–310. (in Ukrainian)
9. Industriia 4.0. IT-Enterprise. [Industry 4.0. IT-Enterprise]. Available at: <https://www.it.ua/knowledge-base/technologyinnovation/industry-4> (accessed January 20, 2024). (in Ukrainian)
10. Kostyrko L. A., Martynov A. A., Rozmyslova M. O. (2023) Tsyfrova transformatsiia biznesu yak element antykrizovoho upravlinnia [Digital transformation of business as an element of anti-crisis management]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Right*, no. 5, pp. 62–65. (in Ukrainian)
11. Mytrokhin L. D., Ihnatiuk V. V. (2023) Teoretychni pidkhody do tsyfrovoi transformatsii u menedzhmenti [Theoretical approaches to digital transformation in management]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Right*, no. 5, pp. 86–88. (in Ukrainian)
12. Novikova N., Diachenko O., Honcharenko O. (2023) Tsyfrovi platformy yak draiver rozvytku ekonomiky [Digital platforms as a driver of economic development]. *Scientia fructuosa – Scientia fructuosa*, no. 4, pp. 47–66. (in Ukrainian)
13. Sydorenko S. (2021) Tsyfrova transformatsiia suspilstva v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii [Digital transformation of society in the conditions of the fourth industrial revolution]. *Multyversum. Filozofskyi almanakh – Multiverse. Philosophical almanac*, vol. 1, no. 1, pp. 31–43. (in Ukrainian)
14. Oleshko T. I., Kasianova N. V., Smerichevskyi S. F. et al. (2022) *Tsyfrova ekonomika: pidruchnyk* [Digital economy: a textbook]. Kyiv: NAU. (in Ukrainian)
15. Chmeruk H. H. (2019) Tsyfrova transformatsiia yak nova forma transformatsii finansovykh vidnosyn subiektiv hospodariuvannia [Digital transformation as a new form of transformation of financial relations of economic entities]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Odessa National University*, vol. 24, no. 4, pp. 164–169. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 05.02.2024