

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Токмакова І. В., д.е.н, професор,
Рисована Д. Ю., студентка магістратури,
Скоробогатих А. В., студент магістратури,
(УкрДУЗТ)*



В епоху стрімкого поширення інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення стійкого розвитку підприємств важливого значення набуває впровадження цифрових інструментів, що дозволяють покращити бізнес-модель і відповідати новим запитам цифрового середовища. Досягнення ефективного використання переваг і мінімізації можливих ризиків практичної імплементації інформаційно-цифрових технологій в діяльність підприємств вимагає розроблення стратегії цифрової модернізації. Проаналізовано терміни, які використовують в контексті впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на бізнес-рівні та зроблено висновок, про доцільність застосування дефініції «цифрова модернізація», що пояснюється змістовною характеристикою даних процесів, їх залежністю від впровадження досягнень науково-технічного прогресу з метою вдосконалення виробничо-господарської діяльності та орієнтацією на отримання позитивних ефектів. Під стратегією цифрової модернізації бізнесу запропоновано розглядати план дій щодо впровадження цифрових технологій та підвищення цінності бізнесу як провідних факторів забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Розкрито підходи до визначення змісту стратегії цифрової модернізації підприємства і аргументовано перспективність інтегрально-системного напрямку, що ґрунтується на: врахуванні змін цифрового середовища; раціональному використанні оптимального набору цифрових нововведень; комплексності цифрових змін. Констатовано, що цифрові технології є важливою частиною інноваційних зрушень, як з точки зору змін в продукті й в комунікаціях з клієнтами, так і з позицій операційної ефективності бізнес-процесів і організації інноваційної діяльності. Визначено етапи розроблення стратегії цифрової модернізації підприємства, акцентовано увагу на їх ключових складових, зокрема на необхідності проведення діагностики рівня цифрової зрілості, вибору цифрових інструментів і формування проєктів перебудови архітектури бізнес-моделі, важливості людського чинника при реалізації стратегічних заходів.

Ключові слова: стратегія, цифровізація, модернізація, підприємство, бізнес, управління, інновації, розвиток.

DEVELOPMENT OF A DIGITAL MODERNIZATION STRATEGY IN THE CONTEXT OF ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*Tokmakova I., Doctor Economics, Professor,
Rysovana D., master's student,
Skorobohatykh A, master's student,
(USURT)*

In the era the rapid spread information and communication technologies, the implementation digital tools that allow improving the business model and meeting the new demands the digital environment is great importance to ensure the sustainable development enterprises. Achieving effective use the benefits and minimizing possible risks the practical implementation information and digital technologies in the activities enterprises requires the development digital modernization strategy. The terms used in the context the introduction information and communication technologies at the business level were analyzed, and a conclusion was drawn about the expediency using the definition "digital modernization", which is explained by the meaningful characteristics these processes, their dependence on the implementation the achievements of scientific and technical progress with the aim improving production economic activity and orientation towards obtaining positive effects. Under the strategy digital modernization business, it is proposed to consider an action plan for the implementation digital technologies and increasing the value business as the leading factors ensuring the innovative development the enterprise. Approaches to determining the content the company's digital modernization strategy are revealed and the perspective the integral-system direction based on: taking into account changes in the digital environment is argued; rational use an optimal set digital innovations; complexities digital changes. It was established that digital technologies are an important part innovative shifts, both from the point view changes in the product and in communications with customers, and from the standpoint the operational efficiency business processes and the organization innovative activities. The stages the development the company's digital modernization strategy are defined, attention is focused on their key components, in particular, the need to diagnose the level digital maturity, formation projects for restructuring the business model architecture, the importance of the human factor in the implementation strategic measures.

Keywords strategy, digitization, modernization, enterprise, business, management, innovation, development.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. На сучасному етапі господарювання спостерігається стрімке поширення цифрових технологій та їх інтеграція в економіку, що визначає ключове значення діджитал-інструментів для забезпечення інноваційного розвитку бізнесу. За таких умов, коли світ стає все більш цифровим, підприємства вимушені активно впроваджувати діджитал-технології, щоб покращити свої бізнес-процеси та залишатися конкурентоспроможними. Зростаюча залежність від цифрових технологій створила гіперпов'язаний світ, що створює, як величезні можливості, так і виклики для підприємств. Багато відомих компаній, які довгий час служили еталоном якості та надійності, швидко втратили свої позиції на ринку, не витримавши нових умов конкуренції. Цифровізація бізнесу має ряд переваг, оскільки допомагає підприємствам оптимізувати технологічні процеси і виробничо-господарську діяльність,

задовольнити потреби клієнтів, підвищити прибутковість і життєздатність підприємств. Безперервний і систематичний процес впровадження цифрових технологій на підприємстві закладає фундамент для активізації інноваційних зрушень, що і вказує на актуальність розроблення питань формування цифрової стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Теоретичні та практичні аспекти управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій нині є об'єктом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, зокрема проблематиці стратегічного управління підприємством в умовах цифровізації та розроблення стратегії цифровізації бізнесу присвячено праці таких науковців, як Бхарадвадж А., Ель Саві О., Павлов П., Венкатраман Н. [1], Дикань В., Токмакова І., Овчиннікова В., Корінь М., Обруч Г. [2], Каличева Н., Масан В. [3], Кіржецька М., Кіржецький Ю. [4], Морхаус Дж. та Саффер А. [5], Панчук А. С., Малькова К. О. [6] та інших. Питаннями цифровізації бізнесу займаються провідні консалтингові агентства, такі як McKinsey, BCG (Boston Consulting Group), науково-дослідні центри таких університетів як MIT (Massachusetts Institute of Technology) та Harvard Business School.

Незважаючи на активізацію досліджень у сфері стратегічного управління цифровізацією підприємств, на сьогоднішній день так і не склалося єдиного підходу до визначення та розроблення стратегії цифрової модернізації, що і обумовлює важливість подальшого наукового пошуку у даній сфері.

Мета статті полягає у визначенні сутності поняття «стратегія цифрової модернізації» та розкритті етапів її розроблення, встановленні найважливіших компонентів, що обумовлюють ефективну реалізацію

стратегічних планів.

Виклад основного матеріалу. У 21 столітті цифрова економіка стала трансформаційною силою, що змінює глобальний бізнес-ландшафт. Йдеться про зближення традиційних економічних практик із цифровою інфраструктурою та технологіями, які докорінно змінюють спосіб взаємодії бізнесу з клієнтами, партнерами та стейкхолдерами. Зростаюча залежність від цифрових технологій створила гіперпов'язаний світ, що створює як величезні можливості, так і виклики для компаній, які шукають зростання та сталого розвитку. Поява цифрової економіки вимагає від підприємств переосмислення своїх стратегій для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання в цьому новому економічному середовищі. Цифровізація допомагає організаціям подолати виклики, пов'язані із застарілими технологіями, неоптимальним клієнтським досвідом, недостатнім використанням даних, конкуренцією, неефективністю, відповідністю та безпекою. Цифрову модернізацію, що характеризується інтеграцією цифрових технологій у різноманітні сфери бізнесу, слід розглядати як стратегічний імператив забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Необхідно констатувати, що термін «цифрова модернізація» хоча і зустрічається у науковій економічній літературі [7-8], однак не набув поширення. Більш розповсюдженим є використання дефініцій «цифровізація - діджиталізація» або «цифрова трансформація» [5-6, 9], змістовна характеристика яких на рівні підприємства розкривається як процес зміни елементів бізнес-системи підприємства (бізнес-процеси, організаційна структура, культура, функції, взаємозв'язки) внаслідок впровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

Недоліком використання термінів «цифровізація» і «цифрова

трансформація», на наш погляд, є те, що вони не дають змогу розкрити результативно-цільову компоненту процесів впровадження цифрових технологій на підприємствах, застосування терміну «цифрова модернізація» дозволяє уникнути цієї вади.

Термін «модернізація» у перекладі з англійської означає «осучаснення» та передбачає зміну, вдосконалення відповідно до сучасних вимог і смаків. На рівні підприємства зміст модернізації розкривається з позицій впровадження досягнень науково-технічного прогресу з метою вдосконалення виробничо-господарської діяльності та отримання позитивних ефектів. Отже, під цифровою модернізацією підприємства пропонуємо розуміти впровадження цифрових інновацій, які відповідають вимогам сучасного етапу господарювання та забезпечують виникнення позитивних соціально-економічних ефектів.

Головними передумовами цифрової модернізації бізнесу є нові цифрові технології: мобільний інтернет, соціальні мережі, штучний інтелект, великі дані, хмарні технології, роботи нового покоління, віртуальна та доповнена реальність, інтернет речей, блокчейн [10]. Очевидно, що вони з'явилися досить давно, але нині склалися умови для їх широкого використання. В першу чергу на це вплинуло збільшення функціональних можливостей і здешевлення техніки.

Цифрова модернізація означає включення цифрових технологій у бізнес-операції підприємств для підвищення ефективності та стимулювання зростання. Однак це виходить за рамки простої інтеграції нових інструментів і технологій і передбачає переосмислення бізнес-процесів і прийняття нових моделей для використання повного потенціалу цифрових технологій [11]. Загалом цифрова модернізація — це безперервний процес впровадження технологічних досягнень, щоб залишатися актуальними в

умовах дедалі більшої конкуренції в діловому світі, одночасно сприяючи зростанню та орієнтації на клієнта.

Варто вказати, що цифрова модернізація передбачає як створення і впровадження нових цифрових технологій, так й винахідливе використання існуючих. Науковці [5-6] вважають, що цифрові технології є важливим фактором, який стимулює формування інноваційних бізнес-моделей, сприяючи вдосконаленню ресурсних можливостей підприємства. В свою чергу підприємства, які використовують цифрові технології для розроблення інноваційних рішень, здатні задовольнити зростаючі потреби клієнтів. Цифрові технології не тільки надають нові можливості для інноваторів та підприємців, але й мають ширший вплив на створення вартості інновацій та процеси їх розроблення. З точки зору ціннісного значення, цифрові технології мають потенціал для проривних інновацій, які можуть суттєво змінити існуючі ціннісні пропозиції. Загалом поява нових та потужних цифрових технологій, цифрових платформ та цифрових інфраструктур суттєво змінила інноваційний процес, що дозволяє підвищити його результативність. Отже, цифрова модернізація – це трансформація в бізнесі, спрямована на підвищення цінності підприємства. Трансформації носять масштабний характер - вони включають в себе зміни в бізнес-процесах, організаційній структурі, моделі управління і методах прийняття рішень. Відповідно вони не можуть бути реалізовані без чіткої стратегії.

Беручи до уваги вищесказане, а також розуміння змісту поняття стратегія як генерального плану досягнення довгострокових цілей, пропонуємо під стратегією цифрової модернізації бізнесу розглядати план дій щодо впровадження цифрових технологій та підвищення цінності бізнесу як провідних факторів забезпечення інноваційного розвитку

підприємства. При розробленні та реалізації стратегії цифрової модернізації бізнесу необхідно враховувати позитивні результати, які є стимулами інноваційного розвитку (рис. 1).

Конкурентні переваги	Цифрові інновації дозволяючи підприємствам пропонувати унікальні продукти чи послуги, які однозначно виділяють їх на ринку. Стратегічне впровадження цифрових технологій стає каталізатором для створення унікальної ринкової ідентичності та встановлення стійкої позиції в умовах жорсткої конкуренції
Висока ефективність і продуктивність	Цифрові інновації стають рушійною силою підвищення ефективності та продуктивності, революціонізуючи спосіб роботи бізнесу. Вони діють як каталізатор для оптимізації складних процесів, усунення вузьких місць і оптимізації робочих процесів, а також дозволяють співробітникам зосередитися на завданнях, які вимагають креативності та інноваційного мислення.
Покращення досвіду клієнтів і підвищення ROI	Цифрові інновації займають центральне місце в покращенні взаємодії з клієнтами, проголошуючи нову еру підвищеної задоволеності та відчутного впливу на повернення інвестицій (ROI). Підхід, орієнтований на клієнта, не тільки підвищує задоволеність, але й створює лояльну клієнтську базу, сприяючи пропаганді бренду та повторюванню бізнесу
Нові джерела доходу та економія коштів	Цифрові інновації сприяють диверсифікованому потоку доходів. Синергія між отриманням прибутку та оптимізацією витрат створює фінансову рівновагу, забезпечуючи розумний розподіл ресурсів для максимізації прибутку
Розвиток інноваційної культури	Цифрові інновації є каталізаторами розвитку культури, пов'язаної з безперервним вдосконаленням і креативністю, надихаючи команди долати традиційні кордони. Завдяки цифровим інноваціям організації формують мислення, згідно з яким кожен член команди є можливостю, а кожен член команди є агентом змін
Адаптивність до змін	Цифрові інновації дають можливість підприємствам спритно реагувати на динамічні зміни ринкових тенденцій і поведінки споживачів. Здатність швидко й ефективно керувати змінами є не просто стратегічною перевагою; це навик виживання
Глобальне підключення	За допомогою цифрових інструментів і платформ компанії можуть безперешкодно взаємодіяти з різноманітною аудиторією, розуміти регіональні нюанси та адаптувати свої пропозиції відповідно до глобальних уподобань. Концепція «місцевого» ринку перетворюється на динамічний ландшафт, де кожен куточок земної кулі є потенційним ринком
Прийняття рішень на основі даних	Цифрові інновації стають компасом, який скеровує тих, хто приймає рішення, пропонуючи дорожню карту, засновану на даних у реальному часі, а не на інтуїції. За допомогою складних інструментів і платформ організації можуть збирати, аналізувати та інтерпретувати дані, щоб робити обґрунтований вибір, який узгоджується зі стратегічними цілями.
Культура спритності та інновацій	Цифрові інновації створюють середовище, що визначається гнучкістю та яскравою культурою інновацій, прищеплюючи мислення, яке розглядає зміни не як зрив, а як можливість. За допомогою цифрових інструментів і методологій організації розвивають гнучкість — здатність швидко змінюватись, безстрашно експериментувати та постійно навчатися.
Стійкість і вплив на навколишнє середовище	Цифрові інструменти та технології дозволяють компаніям оцінювати, контролювати та оптимізувати свій екологічний слід. Цифрові інновації стають рушійною силою для узгодження бізнес-цілей із стійкими результатами: від енергозберігаючих операцій до дизайну екологічно чистих продуктів

Рис. 1. Переваги впровадження цифрових інновацій на підприємствах (складено на основі [12-13])

На сьогоднішній день відсутній усталений погляд на процес розроблення стратегії цифрової модернізації або бізнес-стратегії підприємства. Це підприємства. Останню розглядають з

модернізація передбачає застосування цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення конкурентного потенціалу підприємства. Так вчені [1] вказують, що відбувається перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень та реалізацію основних бізнес-функцій на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми;

– як компонент функціональних стратегій, оскільки потребує стратегічних рішень у кількох ключових сферах, які будуть формуватися на рівні операційної стратегії через інкорпорування цифрової стратегії у бізнес-модель, технології компанії та просування продукту, що надаватиме можливості конкурувати на ринках та на функціональному рівні у сфері управлінських, організаційних, моделі структурних рішень та операційному вимірі. Зокрема дослідники компанії Netology [14] визначають цифрову стратегію як маркетинговий план, ціль якого полягає у загальному розвитку та перетворенні бізнесу, популяризації продукту або бренду. Для реалізації поставлених завдань проводяться дослідження ринку, аудиторії, конкурентів, виявляються власні конкурентні переваги, відбираються відповідні цифрові канали та конкретні інструменти, використовуються актуальні технології.

Розглядаючи стратегію цифрової модернізації як складову функціональних стратегій важливо врахувати її взаємозв'язок з інноваційними стратегіями, оскільки цифрові технології є важливою частиною інноваційних зрушень, як з точки зору змін в продукті й в комунікаціях з клієнтами, так і з позицій операційної ефективності бізнес-процесів і організації інноваційної діяльності. Отже,

інноваційний розвиток підприємства залежить від цифрових нововведень.

Враховуючи масштаб цифрових змін, можна виділити чотири основні підходи до формування стратегії цифрової модернізації, а саме тактичний, холістичний, еволюційний, революційний.

Тактичний напрям ґрунтується на короткочасних зусиллях, які не передбачають істотних змін у бізнес-моделях або процесах, по суті це робота зі зниженням операційних витрат підприємства. У цьому випадку цілі та план будуть простими: розібратися в поточних бізнес-процесах, знайти шляхи зниження витрат за рахунок цифрових технологій.

Холістичний підхід передбачає зміну основних аспектів діяльності підприємств, зокрема процесів, організаційних структур, практики людей тощо.

Еволюційні зміни передбачають лише налаштування, спрямовані на конкретні потреби – вони не змінять всю компанію, але допоможуть їй розвиватися разом із середовищем.

Революційні зміни передбачають кардинальний перегляд бізнес-моделі. Це спосіб створити новий спосіб для підприємства заробляти гроші за допомогою цифрових інструментів. Це може бути створення нових цифрових бізнес-моделей в рамках існуючого бізнесу або нового.

Зауважимо, що нині у прогресивних компаніях стратегічне управління здійснюється на основі інтегрально-системного підходу, в контексті цифрової модернізації його специфікою є: врахування змін внутрішнього і зовнішнього середовища, особливо щодо реалізації інформаційно-комунікаційних технологій; раціональне використання оптимального комплексу цифрових нововведень; забезпечення комплексності цифрових зрушень, як в технічній, так і в культурно-організаційній

сфері.

Як показує досвід, важливим є не лише зміст стратегії цифрової модернізації, а й процес її розроблення, який включає наступні етапи:

- аналіз галузевих тенденцій діджиталізації у світі;
- досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою діджиталізації;
- візія, місія, стратегічні цілі цифровізації;
- аналіз сучасного стану підприємства;
- ключові проекти з цифровізації для підприємства (портфель проектів);
- цільова архітектура. Інтеграція нових технологій та корпоративних інформаційних систем підприємства;
- основні сценарії розвитку та аналіз ризиків;
- вартість володіння, необхідні ресурси та бюджет за сценарієм;
- аналіз економічної ефективності проектів з цифровізації;
- діджиталізація HR-політики;
- обов'язки та розподіл обов'язків;
- управління проектами з діджиталізації;
- стандартизація технологій цифровізації;
- дорожня карта цифровізації.

Стратегія цифрової модернізації передбачає дослідження поточного стану компанії та постановку цілей для розвитку. Також при створенні стратегії фахівці вивчають індустрію та тренди діджиталізації. Результатом дослідження є документ з дорожньою картою цифрової модернізації та рекомендаціями щодо вибору інструментів і KPI процесів.

Неможливо створювати стратегію чи інвестувати в цифрові технології, не оцінивши спочатку свої реальні можливості та слабкі місця. Саме тому розуміння організаційної цифрової зрілості – це перший логічний крок на

шляху до цифрової модернізації. Оцінка цифрової зрілості підприємства дає можливість отримати певні переваги: можливість сформулювати цілісне уявлення про реальний рівень цифрової зрілості та про бажаний стан; формування рекомендацій виходячи з умов і особливостей конкретного підприємства; виявлення прихованого цифрового потенціалу підприємства; ознайомлення з можливостями, наданими цифровими технологіями.

Правильний вибір цифрових інструментів і технологій - це ключовий етап у цифровій модернізації, який може значно вплинути на успіх бізнесу. При цьому, оцінка та адаптація конкретних рішень під потреби та бізнес-цілі є важливими кроками. Першим кроком у виборі цифрових інструментів має бути детальна оцінка поточних процесів і завдань підприємства. Необхідно зрозуміти, які саме аспекти бізнесу потребують поліпшення та оптимізації, зокрема проекти можуть охоплювати такі ключові сфери:

- модернізація процесів. Передбачає інтеграцію цифрових технологій для перетворення традиційних операційних та адміністративних процесів у цифрові, забезпечує структуру та відповідне програмне забезпечення для автоматичного забезпечення безперебійних процесів. Це робить процеси прозорими та легшими для оптимізації. Оцифрування процесів означає підвищення ефективності та збереження конкурентоспроможності;

- модернізація бізнес-моделі. Цифрова бізнес-модель – це форма створення вартості, заснована на розвитку переваг для клієнтів за допомогою цифрових технологій. Метою цифрового рішення є створення значної переваги, за яку клієнти готові платити. Також цифровізація у бізнес-моделі розглядається як оптимізація ресурсів за допомогою цифрових технологій. Цифрові бізнес-моделі суттєво змінюють правила гри, по суті даючи змогу обходити традиційні для

бізнесу вимоги. Наприклад, не обов'язково мати виробничі площі, автопарк, офіс тощо. Компанія може пропонувати послуги перевезення, проживання, оренди не володіючи при цьому майном. Часто такі бізнес-моделі є стартом для нового бізнесу, оскільки вони дозволяють засновувати його з мінімальним вкладенням коштів – іноді достатньо затрат на розробку додатку чи сайту;

– модернізація домену. Підприємства обирають трансформацію домену, коли вони використовують цифрові технології для входу в нову галузь або сферу. Це означає створення нових продуктів, послуг або навіть бізнес-процесів з метою залишити слід на новому ринку. Аналітика може бути корисною для компаній під час такої трансформації. Дані про галузеві ландшафти, тенденції та поведінку клієнтів можуть допомогти приймати орієнтовані рішення та визначати нові ринкові можливості. Штучний інтелект і автоматизація також важливі в процесі трансформації домену. Інструменти автоматизації можуть допомогти інтегрувати нові операції в наявні бізнес-моделі для оптимізації робочих процесів. Завдяки автоматизації на основі штучного інтелекту компанії можуть швидко адаптувати та масштабувати процеси для плавного переходу на новий ринок або галузь. Хмарні обчислення забезпечують необхідну інфраструктуру для масштабування в нових секторах. Компанії можуть швидко перенести операції та дані на хмару, що дозволяє їм досліджувати нові території без ризику і значних початкових інвестицій;

– культурна модернізація. Однією з ключових сфер трансформації є її культурна та організаційна частини. Це означає зміну цінностей, поведінки, мислення та структури в організації, що призводить до зміни її культури. Наприклад, компанії можуть створювати культуру віддаленої роботи через хмару. Ця сфера трансформації може бути складною. Компанії, що здійснюють

культурні або організаційні зміни, повинні збалансувати цілі та цінності зі своїми працівниками. Культура компанії — це глибоко закорінена система, яка потребує часу, ресурсів і терпіння, щоб змінитися. Керівники повинні сприяти командам у прийнятті цих змін і адаптації до них. Постійне навчання може допомогти пристосуватися до мінливої робочої екосистеми. Ключове значення має спілкування. Працівники можуть бути більш гнучкими, якщо вони розуміють, чому необхідні зміни та як їх досягти. Бізнес-лідери повинні бути прикладом для інших у цих змінах.

Критично важливим аспектом впровадження цифрових технологій і процесів є не тільки їхній вибір і налаштування, а й забезпечення співробітників необхідними навичками та знаннями для ефективного використання цих інструментів. У цьому контексті навчання і підтримка для персоналу відіграють вирішальну роль.

Співробітники, як ключові учасники процесу цифрової трансформації, мають бути готовими до змін і адаптації до нових робочих методів. Забезпечуючи навчання, ви робите їх впевненішими в роботі з новими технологіями та підвищуєте їхню професійну компетентність. Це, своєю чергою, сприяє збільшенню продуктивності та якості виконання завдань.

Підтримка персоналу також має важливе значення. Крім навчання, співробітники повинні знати, що вони можуть звернутися по допомогу і вирішення проблем, пов'язаних з новими технологіями. Наявність команди підтримки або ресурсів для консультацій і вирішення питань, що виникають, створює комфортне оточення для адаптації до змін.

Важливо розуміти, що успішна цифрова трансформація залежить від тісної взаємодії між технічними ресурсами та людським фактором. Навчання та підтримка - це інвестиції в майбутнє

компанії, які скоротять час на впровадження та покращать результати, зробивши вашу команду готовою до викликів цифрової ери.

Без перебільшення, ключовим фактором успіху є прийняття стратегії керівництвом підприємства. Найчастіше цього вдається досягти, коли керівництво компанії саме бере активну участь у формуванні стратегії. Так менеджери стають по-справжньому відповідальними за свої цілі та KPI, а також готові вкладати зусилля та ресурси у впровадження змін.

Важливо відзначити, що процес розробки стратегії цифрової модернізації не повинен займати занадто багато часу, інакше результати діагностики середовища можуть втратити свою актуальність.

Висновки. У сучасну цифрову епоху використання цифрових технологій допомагає компаніям розвиватися, надаючи їм доступ до нових ринків, нових клієнтів і нових способів ведення бізнесу. Основним завданням проєктів цифрової трансформації на підприємствах є допомога бізнес-лідерам і командам підвищити ефективність і конкурентоспроможність своєї діяльності, забезпечуючи інноваційний розвиток. Застосовуючи підхід стратегічних змін на основі моделі цифровізації, підприємство може підвищити стратегічну та операційну ефективність, досягти значного зниження управлінських ризиків, оптимізувати комунікаційні процеси та покращити взаємодію всіх зацікавлених сторін.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bharadwaj Anandhi, El Sawy Omar A., Pavlou Paul A., Venkatraman N. Venkat. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights (1 червня 2013 р.). *MIS Quarterly* (2013). №.37 (2). P. 471-482.

2. Dykan V., Tokmakova I, Ovchynnikova V., Korin M., Obruch H.

Strategic Management of Innovation Activity of Railway Enterprises within Digital Changes in the Industry. *AIP Conference Proceeding*. 2023. Vol. 2490(1), Is. 1. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0143859> (last accessed: 08.10.2024)

3. Каличева Н. Є., Масан В. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Науковий вісник УжНУ*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 35. С. 38-41.

4. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. №5(66). С. 7–15.

5. Morehouse J., Saffer A. Digital Strategy. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. 2018. P. 1–7.

6. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76> (дата звернення: 09.10.2024)

7. Ляшенко В.І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2018. 252 с.

8. Осецький В. Л., Куліш В. А. Цифрова модернізація в умовах циклічності соціально-економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9898> (дата звернення: 29.10.2024).

9. Mithas, S., Lucas, Jr H. C. What is Your Digital Business Strategy? *IT Professional*. 2010. № 12. P. 4–6.

10. Клименко К. В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. No 4. Том 3. С. 13– 18.

11. Петрович Й. М., Лушак Н. С.

Сутнісна характеристика поняття модернізації підприємства в системі економічних категорій. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2012. № 748. С. 199-206.

12. Yu Jiang, Meng Qingshi, Zhang Yue, Jin Jing. Digital Entrepreneurship: New Trends in Theory and Practice of Entrepreneurship in the Digital Age. *Studies in Science of Science.* 2018. №36 (10). P. 1801-1808.

13. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту та промисловості.* 2018. № 64. С. 283-291.

14. Netology. URL: <https://netology.ru/glossary/digital-strategiya> (last accessed: 01.10.2024)

REFERENCES

1. Bharadwaj Anandhi, El Sawy Omar A., Pavlou Paul A., Venkatraman N. Venkat. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights (1 червня 2013 р.). *MIS Quarterly.* №.37 (2). P. 471-482.

2. Dykan V., Tokmakova I, Ovchynnikova V., Korin M., Obruch H. Strategic Management of Innovation Activity of Railway Enterprises within Digital Changes in the Industry. (2023). *AIP Conference Proceeding.* Vol. 2490(1), Is. 1. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0143859> (last accessed: 08.10.2024)

3. Kalycheva N. Ye., Masan V. V. Teoretychni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. [Theoretical aspects of increasing the competitiveness of railway transport enterprises in the conditions of digitalization]. *Naukovyi visnyk UzhNU.* Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny

ta svitove gospodarstvo. 2021. Vyp. 35. S. 38-41.

4. Kirzhetska, M. & Kirzhetskyi, Yu. (2020) Osoblyvosti tsyfrovoi stratehii pidpriemstva zalezno vid rozmiru biznesu [Features of the digital business strategy]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* (electronic journal), no. 5(66), pp. 7–15.

5. Morehouse J., Saffer A. (2018) Digital Strategy. *The International Encyclopedia of Strategic Communication,* pp. 1–7.

6. Panchuk A. S., Malkova K. O. Teoretychni osnovy formuvannia tsyfrovoi stratehii pidpriemstv. [Theoretical foundations of the formation of the digital strategy of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo.* 2021. № 34. Available from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>

7. Liashenko V.I., Vyshnevskiy O. S. (2018) Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia. [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development: monograph]. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-ti. 252 p. (in Ukrainian)

8. Osetskyi V. L., Kulish V. A. (2022). Tsyfrova modernizatsiia v umovakh tsyklichnosti sotsialno-ekonomichnoho rozvytku. [Digital modernization in conditions of cyclical socio-economic development]. *Efektivna ekonomika.* № 1. Available from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9898> (data zvernennia: 29.10.2024). (data zvernennia: 09.10.2024)

9. Mithas, S. & Lucas, Jr H. C. (2010) What is Your Digital Business Strategy? *IT Professional.* no. 12. P. 4–6.

10. Klymenko K. V. 2020. Didzhytalizatsiia yak innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: dosvid Ukrainy. [Digitization as an innovative development of enterprises: the experience of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu.* No 4. Tom 3. P. 13– 18.

11. Petrovych Y. M., Lushchak N .S. 2012. Sutnisna kharakterystyka poniattia

- modernizatsii pidpriemstva v systemi ekonomichnykh katehorii. [Essential characteristics of the concept of enterprise modernization in the system of economic categories]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. № 748. P. 199-206.
12. Yu Jiang, Meng Qingshi, Zhang Yue, Jin Jing. (2018). Digital Entrepreneurship: New Trends in Theory and Practice of Entrepreneurship in the Digital Age. *Studies in Science of Science*. №36 (10). P. 1801-1808.
13. Tokmakova I. V., Shatokhina D. A., Melnyk S. V. (2018) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of the development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no 64, pp. 283–291.
14. Netology. Available from: <https://netology.ru/glossariy/digital-strategiya> (last accessed: 01.10).