

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-13>
УДК 338

Кришталь Г.О.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3420-6253>

Цімошинська О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
заступник завідувача кафедри обліку і оподаткування,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2277-3317>

Хіміч С.В.

PhD, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8811-8801>

Kryshtal Halyna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Tsimoshynska Oksana

Candidate of Economic Sciences, Assistance Professor,
Deputy Head of the Department of Accounting and Taxation,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and
Business Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

Khimich Sviatoslav

PhD, Associate Professor of the department of Finance, Banking and Insurance,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР:
ОГЛЯД НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

**MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION
EFFECTIVENESS IN ENTREPRENEURIAL STRUCTURES:
A REVIEW OF SCIENTIFIC RESEARCH**

Впровадження цифрових технологій у бізнес процеси дозволяє компаніям не лише оптимізувати робочі процедури та скоротити витрати, але й значно підвищити продуктивність, що обумовлює актуальність теми дослідження. Метою даної статті є наукове обґрунтування теоретичних підходів до трактування терміну «цифрова трансформація», «цифровізація» та «цифрова економіка», а також висвітлення певних аспектів даних трактувань в контексті поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених. Методологія. Авторами відмічено ключові аспекти управління ефективністю цифровою трансформацією підприємницьких структур. Наукова новизна. Розкрито значення даних досліджень для світової спільноти та науки, в час-

тині розуміння фундаментальних змін, які відбуваються в економіці і суспільстві під впливом цифрових технологій. Авторами статті зазначено цифрові трансформації, які мають ширший контекст і вимагають системного підходу для ефективного управління змінами. Авторами детально розкрито три ключові компоненти цифрової економіки, які відображають сутність її функціонування: інфраструктура електронного бізнесу, електронний бізнес, електронна комерція. Аналіз літературних джерел вітчизняних та зарубіжних дослідників вказує на значну потребу у подальших дослідженнях розвитку цифрової трансформації підприємницьких структур в Україні.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, цифрова економіка, digital-технології, цифрові фінансові технології.

*The implementation of digital technologies into business processes allows companies not only to optimize workflows and reduce costs but also to significantly enhance productivity, which underscores the relevance of the research topic. **The purpose of this article** is to provide a scientific rationale for theoretical approaches to defining the terms “digital transformation”, “digitalization”, and “digital economy”, as well as to highlight certain aspects of these definitions in the context of views from both domestic and foreign scholars. **Methodology:** The authors identify key aspects of managing the effectiveness of digital transformation in entrepreneurial structures. **Scientific novelty:** The significance of these studies for the global community and science is revealed, particularly in understanding the fundamental changes occurring in the economy and society under the influence of digital technologies. The researchers explore digitalization, which is not limited to specific technological innovations but encompasses various levels of society and organizations, creating a comprehensive impact on lifestyle, business, and international relations. The authors of the article note that digital transformations have a broader context and require a systematic approach for effective change management. Digital transformation permeates not only the business sphere but also encompasses all aspects of societal life, including education, healthcare, and public administration. The authors have extensively examined three key components of the digital economy that reflect the essence of its functioning: electronic business infrastructure, e-business, and e-commerce. These components interact and are interconnected, forming the foundation for the development and operation of the digital economy. Understanding these elements allows not only for analyzing the current state of the digital economy but also for developing strategies for its further development and improvement. Analysis of domestic and foreign literature indicates a significant need for further research into the development of digital transformation within entrepreneurial structures in Ukraine. This aspect is critically important for the successful integration of Ukrainian companies into the global economy.*

Keywords: digitization, digital transformation, digital economy, digital technologies, digital financial technologies.

Постановка проблеми. Сучасні підприємницькі технології, інтегровані з інноваційними підходами, мають потенціал стати потужним рушієм для стійкого економічного розвитку. Впровадження цифрових технологій у виробничі процеси дозволяє компаніям не лише оптимізувати робочі процедури та скоротити витрати, але й значно підвищити продуктивність. Це, в свою чергу, призводить до підвищення конкурентоспроможності української продукції на глобальному світовому ринку.

Окрім економічних переваг, впровадження цифрових технологій потребує розвитку людського капіталу та освіти у цій сфері. Фахівці з України, які мають передові знання та навички в галузі цифрових технологій, стануть ключовим активом для реалізації та підтримки цифрових ініціатив. Їхній професійний розвиток і навчання сприятимуть створенню інноваційного середовища, що стимулює постійний прогрес.

Розвиток цифрової трансформації в українській промисловості може вирішити ряд соціальних проблем, створюючи нові робочі місця та підвищуючи рівень життя населення. Ефективні виробничі процеси, побудовані на цифрових технологіях, дозволять краще

використовувати наявні ресурси та знизити негативний вплив на навколишнє середовище, що є важливою складовою стійкого розвитку.

Додатково, цифровізація може сприяти інтеграції України в глобальні ланцюги постачання, підвищуючи її роль на міжнародній арені. Це відкриває нові можливості для експорту високотехнологічних продуктів та послуг, що сприятиме економічному зростанню та зміцненню національної економіки.

Таким чином, комплексний підхід до впровадження цифрових технологій, включаючи розвиток людського потенціалу, оптимізацію виробничих процесів та екологічну відповідальність, стане фундаментом для стійкого та конкурентоспроможного майбутнього України.

Загалом, інтеграція України в глобальний ринок цифрової трансформації може стати потужним каталізатором для економічного зростання, підвищення рівня життя населення та визнання країни як сучасного та інноваційного гравця на світовій арені. Це відкриває безліч можливостей для залучення іноземних інвестицій, розвитку високотехнологічних секторів та стимулювання інноваційного підприємництва.

Розвиток цифрової економіки в Україні не тільки сприятиме поліпшенню економічних

показників, але й стимулюватиме зміни у соціальній сфері. Створення нових робочих місць у високотехнологічних галузях, підвищення кваліфікації працівників та впровадження сучасних освітніх програм допоможуть знизити рівень безробіття та підвищити соціальну мобільність. Крім того, цифрові технології можуть значно покращити доступ до якісних послуг у сферах охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження в області цифровізації, цифрової трансформації та цифрової економіки є надзвичайно актуальними і представлені великою кількістю робіт як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Andrew J. Rohm [1], Reshma Desai, Arvind Chauhan, Darshan Kudtarkar [2], Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C. [3] досліджували концепцію «цифровізації» як суспільного процесу, що відображає швидкість та масштаби змін у суспільстві, зумовлені розвитком цифрових технологій.

Дослідження цих авторів показують, що цифровізація має значний вплив на всі аспекти суспільного життя, включаючи економічну, соціальну та культурну сфери. Вони підкреслюють важливість адаптації бізнес-моделей до нових умов, використання великих даних для прийняття управлінських рішень, а також значення інноваційного підходу до управління підприємствами в умовах цифрової економіки.

Метою статті є наукове обґрунтування теоретичних підходів до трактування терміну «цифрова трансформація», «цифровізація» та «цифрова економіка», а також висвітлення певних аспектів цього поняття в контексті поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених.

Вклад основного матеріалу дослідження. Одним із провідних авторів, що досліджують вплив цифрової революції на різні аспекти життя сучасного суспільства, є Ювал Ной Харарі [4]. У своїй книзі «21 урок для XXI століття» він глибоко аналізує, як технологічний прогрес і інформаційні технології змінюють суспільство. Його погляди на ці процеси стали важливим внеском у розуміння сутності цифрової трансформації, висвітлюючи як позитивні, так і негативні аспекти цієї зміни.

Термін «цифрова економіка» з'явився вперше у 1994 році з виходом книги «Digital Economy» канадського економіста та бізнес-консультанта Д. Тапскотта. У своїй праці «Цифрова економіка: обіцянки та небезпеки в епоху мережевого інтелекту» Тапскотт описує нову епоху «мережевого інтелекту». Він підкреслює, що не тільки технології, але й взаємодія людей через ці технології стануть ключовими учасниками економічної системи.

За його словами, ця мережа поєднує інтелект, знання та креативність для створення багатства і соціального розвитку.

Тапскотт вважає, що сьогоденне покоління живе у світі, де технології трансформують економіку у віртуальну площину [5]. Це означає, що економічні процеси стають більш відкритими і прозорими, а «цифрова економіка» визначається мережевою свідомістю та залежністю від віртуальних технологій. У своїй концепції він наголошує, що цифрова економіка не обмежується лише новими технологіями; вона включає новий спосіб мислення та взаємодії у глобальному зв'язку.

Значення цих досліджень полягає в тому, що вони допомагають зрозуміти фундаментальні зміни, які відбуваються в економіці і суспільстві під впливом цифрових технологій. Ці зміни охоплюють всі аспекти нашого життя, включаючи економічну діяльність, соціальні взаємодії та навіть культурні цінності.

Завдяки роботам таких дослідників, як Харарі та Тапскотт, стає зрозуміло, що цифрова трансформація – це складний і багатогранний процес. Він вимагає не лише технічних інновацій, але й глибокого переосмислення соціальних та економічних структур. Цифрова економіка передбачає інтеграцію технологій у всі аспекти життя, створюючи нові можливості для зростання та розвитку. Водночас вона вимагає від суспільства адаптивності та готовності до змін, оскільки технологічний прогрес продовжує змінювати світ навколо нас.

Ці підходи вказують на необхідність розвитку нових навичок та знань, щоб успішно функціонувати у цифровій економіці. Це включає освіту, професійну підготовку та постійне навчання протягом життя. Крім того, важливою є політична воля та стратегічне планування для створення умов, які підтримують інновації та забезпечують стійкий розвиток у цифровому світі. Таким чином, дослідження та практичні рекомендації цих авторів є ключовими для розуміння та ефективного управління процесами цифрової трансформації.

Г. Кейн у своїх дослідженнях розглядає цифровізацію як багаторівневий процес, що простежується на різних рівнях сучасного суспільства. Він пропонує концепцію, згідно з якою цифрові трансформації відбуваються на трьох основних рівнях: діяльність, організаційний процес та організаційно-екосистемний рівень [6].

На рівні діяльності, Кейн аналізує вплив цифрових технологій на індивідуальних користувачів, які застосовують ці технології у своїй повсякденній діяльності. Це може включати використання сучасних засобів

зв'язку, інтернет-сервісів, аналітичних інструментів та інших цифрових рішень, які спрощують роботу та підвищують ефективність. Наприклад, робота з великими даними (Big Data), хмарні обчислення та штучний інтелект дозволяють індивідам більш ефективно виконувати свої завдання, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати безперервний розвиток своїх навичок.

Організаційний процес зосереджується на впливі цифровізації на внутрішні структури підприємств та організацій. Кейн підкреслює, що впровадження цифрових технологій може значно оптимізувати робочі процеси, автоматизувати рутинні завдання та підвищити загальну продуктивність організації. Наприклад, використання ERP-систем (системи управління ресурсами підприємства), CRM-систем (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) та інших корпоративних програмних рішень дозволяє значно покращити координацію дій всередині компанії, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити більш ефективне управління ресурсами.

На організаційно-екосистемному рівні Кейн розглядає взаємодію організацій у цифровому середовищі, де створюються комплексні екосистеми, що об'єднують різні суб'єкти для спільного досягнення цілей. Це включає співпрацю між компаніями, обмін даними та ресурсами, а також створення спільних платформ для інновацій та розвитку. Наприклад, бізнес-екосистеми, що об'єднують виробників, постачальників, клієнтів та інших стейкхолдерів, дозволяють значно прискорити інноваційні процеси та створювати нові цінності для всіх учасників.

Кейн підкреслює, що цифровізація не обмежується лише окремими технологічними інноваціями, але й охоплює різні рівні суспільства та організацій, створюючи комплексний вплив на спосіб життя, бізнес та міжнародні відносини. Це означає, що цифрові трансформації мають ширший контекст і вимагають системного підходу для ефективного управління змінами. Наприклад, уряди та міжнародні організації повинні розробляти стратегії та політики, які сприятимуть розвитку цифрових інфраструктур, захисту даних та кібербезпеки, а також підтримувати інновації та наукові дослідження у цій сфері.

Завдяки таким дослідженням, як у Г. Кейна, ми можемо глибше розуміти, як цифровізація трансформує сучасний світ та які виклики та можливості вона приносить. Це знання є ключовим для прийняття обґрунтованих рішень у бізнесі, уряді та суспільстві загалом, забезпечуючи стійкий розвиток у цифрову еру.

Л. Хейлінг стверджує, що цифровізація докорінно змінює індустрію, виходячи за межі традиційних рамок і відкриваючи нові можливості для підвищення продуктивності, ефективності та стійкості у галузях промисловості та логістики [7]. Згідно з Хейлінгом, ключовими чинниками цього процесу є інвестиції в новітні технології та сприяння співробітництву для покращення обміну інформацією та координації зусиль.

Розширюючи думку Л. Хейлінг, можна зазначити, що сучасні цифрові технології, такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн та аналітика даних, значно впливають на всі аспекти промислових і логістичних процесів. Наприклад, використання сенсорів та засобів відстеження дозволяє отримувати дані з транспортних засобів та товарів у реальному часі, що сприяє ефективнішому моніторингу та оптимізації маршрутів. Це дозволяє не лише зменшити час доставки, але й підвищити точність прогнозування попиту, що має критичне значення для управління запасами.

Також важливим аспектом є сприяння співпраці між різними учасниками промислового процесу. Це включає обмін даними та інформацією між виробниками, постачальниками, перевізниками та роздрібними мережами. Такий підхід дозволяє створювати інтегровані ланцюги постачання, які є більш гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін ринку. Наприклад, виробники можуть оперативно реагувати на зміну попиту, координуючи свої дії з постачальниками сировини та логістичними компаніями, що дозволяє уникати затримок у виробництві та доставці товарів.

Інвестиції в технології також сприяють автоматизації багатьох процесів, що зменшує людський фактор і, відповідно, кількість помилок. Автоматизовані системи управління складом, використання робототехніки для складування та перевезення товарів, а також автоматизація адміністративних завдань дозволяють значно підвищити ефективність операцій і зменшити операційні витрати.

Крім того, цифрові технології відкривають нові можливості для аналізу великих обсягів даних. Аналітика даних дозволяє виявляти приховані закономірності та тенденції, що допомагає компаніям приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, аналіз даних про споживчі вподобання та поведінку дозволяє компаніям розробляти більш ефективні маркетингові стратегії, що сприяє збільшенню продажів та підвищенню задоволеності клієнтів.

Загалом, цифровізація створює комплексний вплив на промисловість та логістику,

сприяючи їхній трансформації на всіх рівнях. Вона не лише підвищує ефективність і продуктивність, але й сприяє стійкості та адаптивності, що є критично важливим у сучасних умовах швидких змін та високої конкуренції. Інтеграція новітніх технологій, співпраця між учасниками ланцюгів постачання та використання аналітики даних є ключовими елементами цієї трансформації, що дозволяють компаніям досягати нових висот у своїй діяльності.

Г. Валендук та П. Вендрамін у своїй науковій роботі проводять глибокий аналіз сучасного «цифрового повороту», розглядаючи його витоки у контексті концепції інформаційного суспільства. Вони висловлюють сумніви щодо того, чи є «великі дані» основною перешкодою на поточному етапі розвитку економіки, підкреслюючи, що проблема може бути значно глибшою і складнішою [8].

На наступному етапі дослідження, науковці аналізують цифрові трансформації в рамках довгострокових етапів економічної еволюції та змін техніко-економічних парадигм. Це відкриває нові горизонти для розуміння та прогнозування впливу цифрових технологій на суспільство і економіку в майбутньому. Вони зазначають, що кожна нова технологічна хвиля приносить із собою нові можливості та виклики, які вимагають адаптації та інновацій.

Автори акцентують увагу на тому, що цифрова трансформація не є випадковим явищем. Вона є складовою значущих змін у суспільстві та економіці, які мають глибокий вплив на розвиток технологій та структуру глобального бізнесу. Цифрова трансформація охоплює всі аспекти життя, від виробництва до споживання, від навчання до роботи, і створює нові правила гри для всіх учасників економічної системи.

Валендук та Вендрамін підкреслюють, що для розуміння повного впливу цифрових технологій необхідно враховувати не лише поточні зміни, але й історичний контекст. Вони наголошують на важливості аналізу попередніх техніко-економічних парадигм, таких як промислова революція, щоб зрозуміти, як цифрова трансформація вписується у ширший континуум економічного розвитку [8]. Це допомагає виявити закономірності та тенденції, які можуть бути корисними для прогнозування майбутніх змін.

Автори також звертають увагу на соціальні аспекти цифрової трансформації. Вони підкреслюють, що впровадження цифрових технологій може мати як позитивні, так і негативні наслідки для різних груп населення. Наприклад, автоматизація та використання штучного інтелекту можуть призвести до

втрати робочих місць у деяких секторах, водночас створюючи нові можливості в інших. Це вимагає глибокого аналізу та розробки політик, спрямованих на забезпечення соціальної справедливості та інклюзивного зростання.

Науковці також обговорюють роль урядів та міжнародних організацій у підтримці цифрової трансформації. Вони підкреслюють, що для успішної адаптації до нових технологічних реалій необхідні ефективні стратегії та політики, що сприяють розвитку інфраструктури, освіти та інновацій. Важливим є також міжнародне співробітництво, оскільки цифрові технології не знають кордонів і вимагають глобального підходу до регулювання та управління.

Загалом, дослідження Г. Валендука та П. Вендраміна допомагають глибше зрозуміти складність та багатогранність цифрової трансформації. Вони показують, що цифрові технології мають потенціал для значних змін у суспільстві та економіці, але їх впровадження вимагає всебічного аналізу, стратегічного планування та координації зусиль на всіх рівнях.

О. Пищулін розглядає цифрову економіку як концепцію, що базується на використанні цифрових комп'ютерних та інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) і радикально трансформує різні сфери та бізнес-процеси за допомогою Інтернету та нових цифрових інструментів. Він підкреслює, що на відміну від інформатизації, цифрова трансформація включає не тільки впровадження інформаційних технологій, але й глибокі зміни у структурних та стратегічних підходах як у бізнесі, так і в громадській сфері [9].

Цифрова трансформація охоплює не лише технологічні аспекти, але й вимагає зміни організаційної культури, взаємодії з клієнтами, управління ресурсами та прийняття стратегічних рішень. Вона включає перетворення традиційних методів ведення бізнесу і управління на основі нових цифрових інструментів, що забезпечують нові можливості для підвищення продуктивності та ефективності.

Пищулін акцентує увагу на тому, що цифрова трансформація є ключовим чинником, який змінює спосіб взаємодії суспільства та бізнесу в цифровому просторі. Вона не обмежується лише окремими галузями або ІТ-компаніями, що вже є цифровими за своєю природою, але охоплює всю економіку як єдину систему. Це означає, що цифрова економіка включає в себе також традиційні галузі, такі як обробна промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт та інші.

Цифрова трансформація змінює традиційні методи виробництва та управління,

революціонізуючи бізнес-процеси та відкриваючи нові можливості для підприємств. Нові технології, такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн та аналітика даних, забезпечують підприємствам можливість підвищити ефективність, оптимізувати процеси та приймати більш обґрунтовані рішення.

Згідно з поглядом Г.І. Жекало, цифрова економіка на практиці визначається як економіка, що ставить споживача в центр уваги, відома також як «економіка на вимогу» (on-demand economy) [10]. Це означає, що головний акцент робиться на забезпеченні різноманітних послуг для громадян, таких як отримання документів, подання запитів, заповнення заяв та отримання відповідей на питання в електронному форматі, що дозволяє уникнути необхідності виходу з дому. Цифрова економіка проявляється також через ринок миттєвих замовлень та необмеженого вибору товарів і послуг завдяки онлайн-магазинам, інтернет-банкінгу, месенджерам та іншим соціальним мережам.

Цифрова трансформація проникає не лише в сферу бізнесу, але й охоплює всі аспекти суспільного життя, включаючи освіту, медицину та публічне управління. Процеси діджиталізації та використання цифрових технологій змінюють наш повсякденний спосіб життя, роблячи його більш зручним, доступним та ефективним завдяки сучасним інноваційним підходам.

У своєму дослідженні Т. Месенбург визначає три ключові компоненти цифрової економіки, які відображають сутність її функціонування [11]:

1. Інфраструктура електронного бізнесу: охоплює всі технічні та технологічні засоби, необхідні для функціонування електронного бізнесу. Це включає мережеві з'єднання, хмарні технології, системи безпеки та інші аспекти, що забезпечують ефективне використання цифрових ресурсів у сфері електронного бізнесу.

2. Електронний бізнес: визначається як процеси, які відбуваються через комп'ютерні мережі, охоплюючи весь спектр діяльності, що базується на використанні цифрових технологій. Включає підприємництво, виробництво, збут, логістику та інші бізнес-процеси, які стають цифровізованими.

3. Електронна комерція: вказує на онлайн продажі. Включає всі аспекти електронних торговельних операцій, від інтернет-магазинів до електронних платіжних систем, що сприяють здійсненню ефективних та зручних торговельних операцій в онлайн середовищі.

Ці компоненти взаємодіють та взаємопов'язані, створюючи основу для розвитку та функціонування цифрової економіки. Розуміння цих елементів дозволяє не лише аналізувати сучасний стан цифрової економіки, але й розробляти стратегії для її подальшого розвитку та вдосконалення.

Висновки. Аналіз літературних джерел вітчизняних та зарубіжних дослідників вказує на значну потребу у подальших дослідженнях розвитку цифрової трансформації підприємницьких структур в Україні. Цей аспект є надзвичайно важливим для успішної інтеграції українських компаній у глобальну економіку. Необхідно підкреслити, що цифрова трансформація значно виходить за межі впровадження новітніх технологій. Вона передбачає повний перегляд стратегічного управління, фундаментальні зміни в організаційній культурі, адаптацію до нових ринкових реалій та переосмислення цілей і цінностей компаній. Цей комплексний підхід є критично важливим для того, щоб забезпечити успішну цифрову трансформацію.

Цифрова трансформація передбачає не лише інтеграцію сучасних технологій у бізнес-процеси, але й стратегічне планування та управління змінами. Це включає детальний аналіз існуючих процесів, визначення потенційних можливостей для оптимізації за допомогою цифрових рішень та розробку покрокового плану їх впровадження. Підтримка з боку керівництва є ключовою, оскільки саме воно задає тон і спрямування для всього процесу змін.

Окрім технологічних інновацій, необхідно інвестувати в навчання та розвиток персоналу. Працівники повинні бути готові до використання нових інструментів і технологій, що передбачає проведення регулярних тренінгів, участь у конференціях та семінарах, а також підтримку внутрішніх програм професійного розвитку. Це забезпечить не лише ефективне використання нових технологій, але й сприятиме загальному підвищенню кваліфікації та мотивації персоналу.

Список використаних джерел:

1. Andrew J. Rohm, Matthew Steff, Julian Saint Clair. Time for a Marketing Curriculum Overhaul: Developing a Digital-First Approach. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0273475318798086>
2. Mrs. Reshma Desai, Mr. Arvind Chauhan, Mr. Darshan Kudtarkar. Digital Marketing – New Age Consumer Behavior (Mumbai Region). 2019. Volume 6. Issue 1. Page 38–43. URL: <http://www.ijrar.org/IJRAR1ABP007.pdf>

3. Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C., Böhmman T., Drews P., Mädche A., Urbach N., Ahlemann F. Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*. 2017. Vol. 59. № 4. Pp. 301–308. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
4. Ювал Ной Харарі. 21 урок 21-го століття. Київ : BookChef, 2018. 416 с.
5. Дон Тапскотт, Алекс Тапскотт. Блокчейн-революція: Як технологія, що лежить в основі біткойна та інших криптовалют, змінює світ. Львів : Видавництво Літопис. 2019. 492 с. Серія ICU Business books.
6. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press*. 2015. №14. Pp. 1–25. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf
7. Heilig L., Lalla-Ruiz E., Voß S. Digital transformation in maritime ports: analysis and a game theoretic framework. *NETNOMICS: Economic Research & Electronic Networking*. 2017. № 18. Pp. 2–3. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11066-017-9122-x>
8. Valenduc G., Vendramin P. Digitalisation, between disruption and evolution. *European Review of Labour and Research*. 2017. № 23 (2). P. 121–134. DOI: <https://doi.org/10.1177/1024258917701379>
9. Пишуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. 2018. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf
10. Жекало Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 26. Ч. 1. С. 56–60. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/12.pdf
11. Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census. 2018. URL: <http://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/digitalecon.pdf>

References:

1. Andrew J. Rohm, Matthew Stefl, Julian Saint Clair (2018). Time for a Marketing Curriculum Overhaul: Developing a Digital-First Approach. DOI: <https://doi.org/10.1177/0273475318798086>
2. Mrs. Reshma Desai, Mr. Arvind Chauhan, Mr. Darshan Kudtarkar (2019). Digital Marketing – New Age Consumer Behavior (Mumbai Region), V. 6, Issue 1, Pp. 38–43. Available at: <http://www.ijrar.org/IJRAR1ABP007.pdf>
3. Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C., Böhmman T., Drews P., Mädche A., Urbach N., Ahlemann F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, Vol. 59, №4, Pp. 301–308. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
4. Yuval Noi Kharari (2018). 21 urok 21-ho stolittia [21 Lessons for the 21st Century]. Kyiv: BookChef, 416 p.
5. Don Tapskott, Aleks Tapskott (2019). Blokchein-revoliutsiia: Yak tekhnolohiia, shcho lezhyt v osnovi bitkoina ta inshykh kryptovaliut, zminiuiie svit [Blockchain Revolution: How the Technology Underlying Bitcoin and Other Cryptocurrencies is Changing the World]. Lviv: Vydavnytstvo Litopys.[Litopys Publishing House]. 492 p.
6. Kane G. C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press*, № 14, Pp. 1–25. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf
7. Heilig L., Lalla-Ruiz E., Voß S. (2017). Digital transformation in maritime ports: analysis and a game theoretic framework. *NETNOMICS: Economic Research & Electronic Networking*, № 18, Pp. 2–3. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11066-017-9122-x>
8. Valenduc G., Vendramin P. (2017). Digitalisation, between disruption and evolution. *European Review of Labour and Research*, № 23 (2), Pp. 121–134. DOI: <https://doi.org/10.1177/1024258917701379>
9. Pyshchulina O. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty]. Available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (in Ukrainian)
10. Zhekalo H. I. (2019). Tsyfrova ekonomika ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku [Ukraine's digital economy: problems and development prospects.] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University]. V. 26, 1, Pp. 56–60. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/12.pdf (in Ukrainian)
11. Mesenbourg, T. L. (2018). Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census. Available at: <http://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/digitalecon.pdf>