

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЯК ДОМІНАНТНА СКЛАДОВА
СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

©2025 КОЛІЄНКО О. М., СУРАЙ А. М.

УДК 338.28:004.08
JEL Classification: M15; O33; D83

Колієнко О. М., Сурай А. М.

Цифровізація бізнес-середовища як домінантна складова соціально-орієнтованого управління підприємствами

У статті розглянуто цифровізацію бізнес-середовища як ключову домінанту трансформації управлінських парадигм в аспекті соціальної орієнтації підприємств. Обґрунтовано, що цифрові технології на сучасному етапі розвитку економіки стають не просто інструментами автоматизації чи оптимізації процесів, а стратегічними драйверами формування нового типу управління – соціально-орієнтованого, прозорого, інклюзивного й етичного. Метою статті є систематизація теоретичних аспектів цифровізації у сучасному економічному середовищі, що дозволить розглядати її як багатогранний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, ефективності управління та створення нових можливостей для розвитку. Проведено критичний аналіз сучасного стану цифровізації підприємницького середовища в Україні та за кордоном з акцентом на її соціальний вимір. Виявлено, що хоча цифрові рішення активно впроваджуються у сферах маркетингу, фінансів, логістики, управління персоналом, водночас бракує системного підходу до використання цифрових інструментів саме в контексті реалізації соціальної відповідальності бізнесу, інклюзивного управління та формування довіри до підприємств з боку суспільства. Підкреслено, що цифровізація є підґрунтям для розбудови прозорої та відкритої системи управління, в якій враховується вплив бізнесу на зацікавлені сторони, забезпечується доступ до інформації, моніторинг екологічних і соціальних показників, підзвітність менеджменту тощо. У статті також систематизовано виклики, які виникають при впровадженні цифрових технологій у соціально-орієнтовану практику управління. Серед них: цифрова нерівність, ризики недотримання етичних стандартів під час обробки персональних даних, кібербезпека, нестача цифрових компетенцій у персоналі, опір змінам у корпоративному середовищі, відсутність регуляторних рамок для цифрово-соціального управління. Запропоновано напрями подолання цих викликів на основі адаптивного менеджменту, програм цифрового навчання та розвитку персоналу, підвищення цифрової грамотності менеджерів, розвитку цифрової інфраструктури та соціального діалогу в цифровому форматі. Практичне значення дослідження полягає у формулюванні рекомендацій для підприємств щодо інтеграції цифрових стратегій в систему соціально-орієнтованого управління, зокрема: впровадження цифрових інструментів моніторингу соціальних впливів, використання онлайн-платформ для комунікації з громадськістю, впровадження цифрових KPI з соціальних показників, цифрове моделювання сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням соціальних ризиків. Отримані результати можуть бути використані в управлінській практиці, у сфері розробки політик корпоративної соціальної відповідальності, цифрових трансформацій, а також у науково-освітній діяльності для підготовки фахівців з інноваційного та соціального управління. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом впливу цифровізації на соціальну інклюзію, розвиток етичного лідерства, стійкість підприємств в умовах криз, а також з розробкою цифрових індикаторів оцінки соціальної ефективності управління.

Ключові слова: цифровізація, бізнес-середовище, соціально-орієнтоване управління, підприємство, цифрові технології.**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-186-192>**Рис.:** 3. **Бібл.:** 10.**Колієнко Олексій Миколайович** – аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)**Сурай Андрій Миколайович** – аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)UDC 338.28:004.08
JEL Classification: M15; O33; D83**Kolienko O. M., Surai A. M. Digitalization of the Business Environment as a Dominant Component of Socially-Oriented Enterprise Management**

The article explores the digitalization of the business environment as a key factor in the transformation of management paradigms from the perspective of social orientation in enterprises. The article argues that digital technologies at the current stage of economic development are not merely tools for automation or process optimization, but strategic drivers for the creation of a new type of management socially-oriented, transparent, inclusive, and ethical. The purpose of the article is to systematize the theoretical aspects of digitalization in the contemporary economic environment, enabling it to be viewed as a multifaceted process of implementing digital technologies across all areas of enterprise activity to enhance competitiveness, improve management efficiency, and create new opportunities for development. A critical analysis of the current state of digitalization of the entrepreneurial environment in Ukraine and abroad has been conducted, focusing on its social dimension. It was found that although digital solutions are actively implemented in marketing, finance, logistics, and human resource management, there is a lack of a systematic approach to using digital tools specifically in the context of corporate social responsibility, inclusive management, and building public trust in enterprises. It is emphasized that digitalization provides a foundation for developing a transparent and open management system that considers business impact on stakeholders, ensures access to information, monitors environmental and social indicators, and holds management accountable. The article also systematizes the challenges that arise when implementing digital technologies in socially-oriented management practices. These include digital inequality, risks of non-compliance with ethical standards during personal data processing, cybersecurity issues, lack of digital skills among staff, resistance to change in the corporate environment, and the absence of regulatory frameworks for digital-social governance. Proposed ways to address these challenges

include adaptive management, digital learning and staff development programs, improving managers' digital literacy, developing digital infrastructure, and promoting social dialogue in digital formats. The practical significance of the study lies in providing recommendations for companies on integrating digital strategies into socially oriented management systems, specifically: implementing digital tools for monitoring social impacts, using online platforms to communicate with the public, introducing digital KPIs for social indicators, and digitally modeling enterprise development scenarios considering social risks. The obtained results can be applied in management practice, in the development of corporate social responsibility policies, digital transformations, as well as in scientific and educational activities for training specialists in innovation and social management. Prospects for further research are related to an in-depth analysis of the impact of digitalization on social inclusion, the development of ethical leadership, the resilience of enterprises in crisis conditions, and the creation of digital indicators to assess the social effectiveness of management.

Keywords: digitalization, business environment, socially oriented management, enterprise, digital technologies.

Fig.: 3. Bibl.: 10.

Koliienko Oleksii M. – Postgraduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

Surai Andrii M. – Postgraduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку цифрових технологій спостерігається суттєве перетворення традиційних моделей ведення бізнесу. Цифровізація бізнес-середовища виступає не лише інструментом підвищення ефективності підприємств, а й важливим фактором формування соціально-орієнтованої моделі управління. Підприємства, які впроваджують цифрові технології, не лише оптимізують внутрішні процеси, але й стають більш відкритими, транспарентними та відповідальними перед суспільством.

Зростаюча роль соціальної відповідальності бізнесу вимагає нових підходів до управління, де поєднання цифрових інструментів із соціальними пріоритетами стає запорукою сталого розвитку. Саме тому дослідження цифровізації як домінантної складової соціально-орієнтованого управління є надзвичайно актуальним і становить значний практичний та науковий інтерес.

Вивченню цифровізації бізнес-середовища присвячено низку наукових праць вітчизняних дослідників, серед яких Востряков О. [1], Сибірцева А. [1], Литовченко О. [4], Дячек В. [4], Омеляненко М. [5], Цзін Ц. [5], Панкратова О. [6], Прохорова В. [7–9], Бабічев А. [7], Янчак Ю. [7–9] та багато інших.

Питання соціальної орієнтованості в управлінні розглядали такі вчені-економісти, як Грабіна А. [2], Манаєнко І. [2], Касян С. [3], Борковські С. [3], Артюхова Н. [3], Омеляненко М. [5], Цзін Ц. [5], Сурженко Н. [10] та ін.

Цифровізація швидко змінює бізнес-середовище, а підприємства, які впроваджують та використовують цифрові інструменти, швидше адаптуються до нестабільних умов і підвищують ефективність своєї діяльності [9].

Панкратова О. [6] зазначає, що цифровізація – це процес, спрямований на диджиталізацію всіх світових ресурсів (створення цифрових копій) і формування мережових платформ взаємодії з метою отримання прогнозованого та гарантованого результату від будь-якого керуючого впливу.

Востряков О. В. [1] підсумовує, що цифровізація бізнес-організації – це процес, який містить інструменти додання технологій у фізичний простір і переведення інформації та процесів у цифровий простір для покращення взаємодії між людьми і технологіями, розвитку і підвищення ефективності діяльності бізнес-організації. Цифровізація, як зазначають автори праці [7], дає можливість здобути

нові знання та професії. Зміни, які відбуваються у процесах управління соціально-економічними системами, носять масштабний характер.

Деякі дослідники розглядають цифровізацію як новий етап індустріального розвитку, що базується на широкому застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), зокрема штучного інтелекту, хмарних обчислень, великих даних та Інтернету речей. Інші акцентують увагу на зміні парадигми управління, де цифрові інструменти забезпечують гнучкість, прозорість і соціальну відповідальність бізнесу. Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, вимагають від підприємств адаптації та інтеграції нових інструментів і рішень у свою діяльність [8]. Таким чином, цифровізація виступає не лише технологічним явищем, а й соціально-економічним процесом, що формує нові підходи до управління підприємствами в контексті їх взаємодії зі суспільством.

Викладення основних результатів дослідження.

Цифрове бізнес-середовище – це сукупність технологічних, організаційних та інформаційних умов, у яких здійснюється господарська діяльність підприємства за активного використання цифрових технологій. З точки зору системного підходу цифрове бізнес-середовище доцільно розглядати як динамічну екосистему, що забезпечує нову якість взаємодії між усіма учасниками економічної діяльності, сприяє підвищенню рівня прозорості, інноваційності та соціальної відповідальності підприємств. Це середовище формується під впливом глобальних цифрових трансформацій, змін у споживчій поведінці, а також розвитку інфраструктури, що підтримує цифрову економіку (рис. 1).

Структура цифрового бізнес-середовища містить кілька ключових елементів, зокрема цифрову інфраструктуру (платформи, хмарні сервіси, мережі передачі даних, які забезпечують функціонування цифрових процесів тощо); інформаційні системи управління, які інтегрують управлінські функції підприємства; цифрові інструменти взаємодії, такі як мобільні застосунки, онлайн-платформи, чат-боти, які забезпечують комунікацію з клієнтами, партнерами та працівниками; аналітику даних і штучний інтелект, тобто технології, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі обробки великих обсягів інформації; кібербезпеку. Як зазначають автори праці [4], цифровізація змінює економіку та бізнес-моделі,

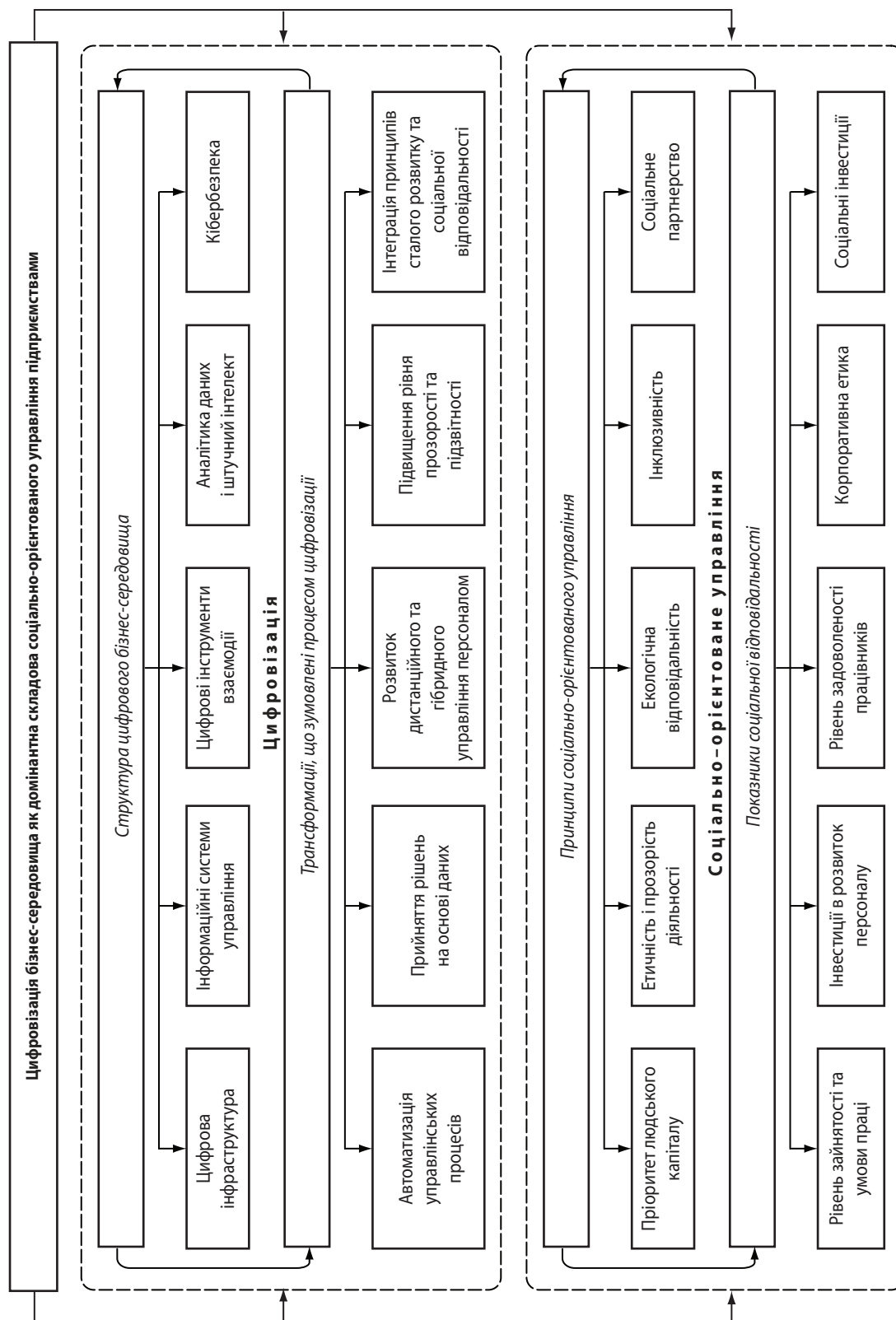


Рис. 1. Цифровізація бізнес-середовища як домінантна складова соціально-орієнтованого управління підприємствами

Джерело: сформовано авторами

відкриваючи нові можливості для створення ринків і взаємодії з клієнтами.

Цифрові технології радикально змінюють підходи до управління підприємствами, сприяючи формуванню нових моделей управління, які базуються на гнучкості, прозорості, швидкому прийнятті рішень і орієнтації на потреби стейкхолдерів. У традиційних ієрархічних структурах дедалі частіше відбувається перехід до мережових, платформних або проектно-орієнтованих моделей, де цифрові інструменти забезпечують ефективну комунікацію та координацію. Серед ключових змін, зумовлених цифровізацією, доцільно виділити:

- автоматизацію управлінських процесів, що дозволяє зменшити обсяг рутинної роботи та підвищити продуктивність;
- прийняття рішень на основі даних, що дозволяє оперативно реагувати на зміни завдяки отриманню доступу до аналітики у режимі реального часу;
- розвиток дистанційного та гібридного управління персоналом завдяки цифровим платформам, які забезпечують ефективну роботу незалежно від фізичної присутності;
- підвищення рівня прозорості та підзвітності;
- інтеграцію принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в стратегію управління.

Отже, цифрові технології не лише змінюють інструментарій управління, а й формують нову філософію взаємодії в бізнесі, в якій головну роль відіграє соціальна орієнтованість, інноваційність і стійкість до змін.

Автори праці [10] дійшли висновку, що соціально-орієнтоване управління спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

На думку авторів праці [5], соціально-орієнтоване управління акцентує увагу на підтримці корпоративної культури, інноваційності та інклюзивності,

Колектив авторів праці [3] зазначає, що соціально-орієнтоване управління бізнесом знаходиться, зокрема, в рамках концепції соціально-етичного маркетингу.

Тобто соціально-орієнтоване управління – це концепція, яка передбачає поєднання економічної ефективності підприємства з урахуванням потреб суспільства, екологічної відповідальності та етичних принципів. Такий підхід передбачає, що успішне функціонування бізнесу можливе лише за умови гармонійної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами: працівниками, клієнтами, партнерами, громадськістю та державними інституціями.

Серед основних принципів соціально-орієнтованого управління доцільно виділити такі:

- пріоритет людського капіталу – розвиток персоналу, забезпечення гідних умов праці, мотивація і підтримка;
- етичність і прозорість діяльності – дотримання норм законодавства, відкритість до зворотного зв'язку;
- екологічна відповідальність – дбайливе ставлення до природних ресурсів, зменшення негативно-го впливу на довкілля;

- інклюзивність – рівні можливості для всіх, недискримінаційна політика;
- соціальне партнерство – участь у соціальних ініціативах, підтримка місцевих проектів.

Соціально-орієнтований підхід до управління стає дедалі актуальнішим у цифрову епоху, адже сучасні технології надають нові інструменти для реалізації соціальних ініціатив, вимірювання їх ефективності та взаємодії зі стейкхолдерами.

Соціально-орієнтований підхід до процесів і діяльності підприємств чи організацій виявляється, як зазначають автори праці [2], у дії загальних закономірностей розвитку особистості, що опосередковується впливом конкретних умов соціального середовища, у якому народжується, формується та живе людина. Основою соціально-орієнтованого підходу є розвиток особистості. Чим більшою є гармонія соціуму, тим більш вільно вона виявлятиме себе в реалізації професійної діяльності.

Для ефективного впровадження соціально-орієнтованого управління підприємствам необхідно використовувати чіткі показники, які дозволяють оцінити рівень соціальної відповідальності та відповідність принципам сталого розвитку. Ці показники охоплюють економічні, соціальні й екологічні аспекти діяльності підприємства.

До основних показників соціальної відповідальності доцільно віднести рівень зайнятості та умови праці, інвестиції в розвиток персоналу, рівень задоволеності працівників, корпоративна етика та соціальні інвестиції.

Людський капітал у цифрову епоху набуває статусу стратегічного ресурсу підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, інноваційність та здатність до адаптації. Процес цифровізації бізнес-середовища неможливий без висококваліфікованих, мотивованих і технологічно підготовлених працівників.

У сучасних умовах цифровізації роль людського капіталу набуває особливого значення, оскільки володіння цифровими інструментами стало базовою вимогою до більшості працівників, незалежно від сфери діяльності. Цифрова грамотність персоналу є необхідною умовою для ефективної роботи в будь-якому середовищі, де технології займають центральне місце. Однак, крім технічних навичок, важливими є також адаптивність і гнучкість працівників, оскільки швидкі зміни в IT-середовищі вимагають здатності до постійного навчання, перенавчання та освоєння нових компетенцій. В умовах цифрової трансформації ключовою стає також здатність до генерації нових ідей, участі в проектному менеджменті та прийняття нестандартних рішень, що зумовлює важливість розвитку інноваційного мислення серед працівників.

Окрім технічних знань, розвиток soft skills, таких як комунікація, критичне мислення, робота в команді та емоційний інтелект, набуває такої ж важливості, як і професійні навички. Ці компетенції забезпечують ефективну взаємодію в колективі, що особливо важливо в умовах цифрової трансформації.

Підприємства, які інвестують у розвиток людського капіталу, зокрема через цифрові освітні платформи, програми менторства та внутрішнє навчання, демонструють вищу ефективність і стійкість до викликів цифрової трансформації.

У сучасних умовах цифрові технології стають ефективним інструментом реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Інтеграція цифрових рішень у соціальні стратегії підприємств дозволяє підвищити ефективність взаємодії зі стейкхолдерами, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити прозорість соціальних ініціатив.

Завдяки цифровізації соціальні стратегії стають більш системними, вимірюваними та інтегрованими в загальну бізнес-модель підприємства, що сприяє посиленню його репутації та довіри з боку суспільства.

Цифрове управління персоналом є невід'ємною складовою сучасного соціально-орієнтованого менеджменту. Завдяки цифровим платформам підприємства отримують змогу не лише оптимізувати кадрові процеси, а й глибше враховувати потреби працівників, розвивати їхній потенціал і створювати сприятливе робоче середовище.

Попри численні переваги цифровізації, багато підприємств стикаються з різними бар'єрами, які ускладнюють або уповільнюють процес інтеграції цифрових технологій у їхню діяльність (рис. 2).

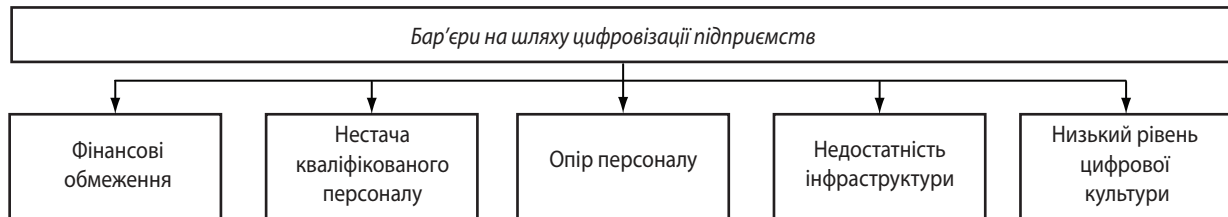


Рис. 2. Бар'єри на шляху цифровізації підприємств

Джерело: сформовано авторами

Однією з найбільших перешкод є фінансові обмеження, оскільки великі інвестиції, необхідні для впровадження новітніх цифрових рішень, часто є непосильними для малого та середнього бізнесу. Крім того, існує дефіцит кваліфікованого персоналу, зокрема фахівців у сфері цифрових технологій та управління змінами, що ще більше затримує впровадження цифрових інновацій. Іншою серйозною проблемою є опір з боку персоналу: страх перед автоматизацією, побоювання щодо втрати робочих місць і психологічна

неготовність до змін можуть значно сповільнити процеси трансформації. Важливою перешкодою є також відсутність сучасного обладнання та інфраструктури, особливо в регіонах, де обмежений доступ до швидкісного інтернету та технічного забезпечення. Окрім того, низький рівень цифрової культури серед працівників і керівництва ускладнює ефективну реалізацію цифрових стратегій.

У процесі цифровізації виникають й етичні та соціальні ризики (рис. 3).

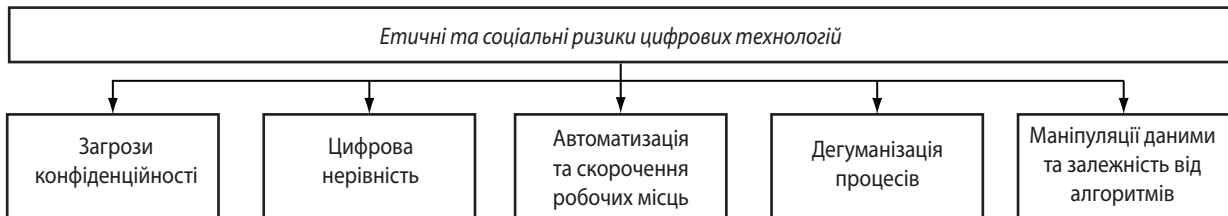


Рис. 3. Етичні та соціальні ризики цифрових технологій

Джерело: сформовано авторами

Одним із найбільших є загроза конфіденційності, адже обробка персональних даних створює ризик витоку інформації та порушення приватності. Ще одним серйозним викликом є цифрова нерівність, яка проявляється у різному доступі до цифрових ресурсів серед працівників і споживачів. Крім того, автоматизація може призвести до скорочення робочих місць, що створює загрозу для представників традиційних професій. Зростаюча роль технологій також може спричинити дегуманізацію процесів, позбавляючи внутрішню комунікацію. Крім того, надмірна залежність від алгоритмів і маніпулювання даними можуть призвести до прийняття рішень без урахування людського фактору.

Для успішної адаптації до цифрових змін підприємства повинні розробити стратегії, що враховують не лише технологічні, а й соціальні аспекти. Це включає поступове впровадження змін із фокусом на навчання персоналу і зміну організаційної культури, що дозволяє створити осно-

ву для ефективної трансформації. Важливою складовою є інклюзивний підхід до управління цифровими проектами, де всі рівні працівників залучаються до процесу змін, що сприяє кращому прийняттю нововведень. Не менш важливим є формування цифрової етики, включаючи політики з захисту даних, прозорості алгоритмів та поваги до працівників. Співпраця з державними органами, освітніми установами та громадськими організаціями також є ключовим аспектом для підтримки цифрової інклюзії. Останнім, але не менш важливим аспектом є інвестиції в людський капітал, адже без належної кваліфікації працівників неможливо досягти успіху в процесі цифровізації.

Попри стрімкий розвиток цифрових технологій та численні переваги їхнього впровадження, підприємства нерідко стикаються з бар'єрами, які ускладнюють процес цифровізації. Одним із найвагоміших чинників є фінансові обмеження, особливо для малого та середнього бізнесу, адже сучасні цифрові рішення потребують значних інвес-

тицій. Додатковим ускладненням є нестача кваліфікованого персоналу, здатного ефективно працювати з новими інструментами й управляти змінами. Водночас важливу роль відіграє психологічний опір з боку працівників, які побоюються автоматизації та втрати робочих місць. Не менш значущою перешкодою є недостатньо розвинена технічна інфраструктура, що особливо гостро відчувається в окремих регіонах. Загальну картину доповнює низький рівень цифрової культури, як серед керівництва, так і працівників, що ускладнює впровадження нових підходів до управління.

Цифровізація також супроводжується низкою етичних і соціальних ризиків. Одним із ключових викликів є загроза порушення конфіденційності персональних даних, які обробляються у великому обсязі. Розвиток цифрових технологій може також сприяти формуванню цифрової нерівності, коли різні групи працівників або споживачів мають нерівний доступ до інновацій. Зростає ризик втрати робочих місць через автоматизацію, що може спричинити соціальне напруження. Дедалі частіше звертають увагу на дегуманізацію управлінських процесів, коли рішення ухвалюються без урахування етичних аспектів і людських емоцій. Крім того, зростає залежність від алгоритмів, що може сприяти маніпуляціям і ухиленню від моральної відповідальності.

У відповідь на ці виклики бізнесу необхідно формувати комплексні стратегії адаптації до цифрової реальності з урахуванням соціальних чинників. Одним із ефективних підходів є поступове впровадження змін із паралельним навчанням персоналу та трансформацією організаційної культури. Важливо забезпечити інклюзивний характер управління цифровими проектами, активно залучаючи працівників до процесу прийняття рішень. Значущу роль відіграє формування цифрової етики, що передбачає чіткі внутрішні політики щодо захисту даних, прозорості алгоритмів та поваги до гідності кожного працівника. В умовах динамічних змін доцільною є активна взаємодія з державними структурами, освітніми установами та громадськими організаціями з метою забезпечення цифрової інклюзії. Особливу увагу слід приділяти інвестиціям у людський капітал, які стають запорукою стійкості та успішності цифрової трансформації.

Таким чином, цифровізація бізнес-середовища є не лише технологічним викликом, а й ключовим чинником модернізації управлінських підходів на підприємствах. Вона сприяє формуванню нової парадигми управління, що базується на поєднанні інновацій, відкритості, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Цифрові технології не лише оптимізують бізнес-процеси, а й створюють умови для формування соціально-орієнтованої корпоративної культури, у якій цінуються людський капітал, етика, екологічна свідомість та прозорість взаємин з усіма зацікавленими сторонами.

Попри численні переваги, процес цифрової трансформації супроводжується рядом викликів, серед яких фінансові, кадрові, етичні та соціальні бар'єри. Успішне подолання цих перешкод можливе лише за умови комплексного підходу до цифровізації, який передбачає не лише впровадження технологій, а й зміну управлінської філософії, що ставить у центр уваги людину та її добробут.

Тому, цифровізацію доцільно розглядати як домінуючу складову соціально-орієнтованого управління, що відкриває нові горизонти для розвитку підприємств у динамічному та технологічно насиченому середовищі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Востряков О. В., Сибірцева А. М. Цифровізація бізнес-організації: дефініція та інструменти. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 54. С. 5–16.

DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.005.016>

2. Грабина А. Ю., Манаєнко І. М. Розвиток підприємства на основі соціально орієнтованого підходу // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 56–57.

3. Касян С., Борковскі С., Артюхова Н. Маркетингове управління цінами і просуванням підприємств при їх виході на ринки ЄС. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2020. Вип. 44. С. 269–278.

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2020.44.0.3449>

4. Литовченко О., Дячек В., Мітін М. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>

5. Омеляненко М., Цзін Ц. Бізнес-моделі управління персоналом в координатах цифрової економіки: нові параметри та стратегічні вектори трансформації будівельного девелопменту. *Просторовий розвиток*. 2024. № 10. С. 641–655.

DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.641-655>

6. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>

7. Прохорова В. В., Бабічев А. В., Янчак Ю. О. Цифровізація управління на макрорівні // *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій* : кол. моногр. / за заг. ред. В. В. Прохорової. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2023. С. 387–394.

8. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 104–111.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

9. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174–182.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>

10. Сурженко Н. В., Дорохов Д. О. Інноваційний механізм управління персоналом сільського підприємства // *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. Ч. 1 (м. Полтава, 31 берез. 2021 р.). Полтава, 2021. С. 63–65.

REFERENCES

Hrabyna, A. Yu., & Manaienko, I. M. (2021). Rozvytok pidpriemstva na osnovi sotsialno oriientovanoho pidkhodu [Enterprise development based on a socially oriented approach]. V *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy* : zb. tez dop. II

Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 22 kvit. 2021 r. (s. 56–57). KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnik». Kyiv.

Kasian, S., Borkovski, S., & Artiukhova, N. (2020). Marketingove upravlinnia tsinamy i prosuvanniam pidpriemstv pry yikh vykhodi na rynky YeS [Marketing management of prices and promotion of enterprises when entering the EU markets]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky v Ukraini*, 44, 269–278. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30970/meu.2020.44.0.3449>

Lytovchenko, O., Diachek, V., & Mitin, M. (2024). Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Transformation of business models of enterprises in the context of digitalization of the economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>

Omelianenko, M., & Tszin, Ts. (2024). Biznes-modeli upravlinnia personalom v koordynatakh tsyfrovoy ekonomiky: novi parametry ta stratehichni vektory transformatsii budivelnogo developmentu [Business models of personnel management in the coordinates of the digital economy: new parameters and strategic vectors of transformation of construction development]. *Prostorovy rozvytok*, 10, 641–655. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.641-655>

Pankratova, O. (2021). Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menedzhmentu [Digitalization as a modern trend in the development of management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>

Prokhorova, V. V., Babichev, A. V., & Yanchak, Yu. O. (2023). Tsyfrovizatsiia upravlinnia na makrorivni [Digitalization of management at the macro level]. V V. V. Prokhorova (Red.), *Upravlinnia rozvytkom ekonomichnoho seredovyshcha v umovakh hlobalnykh transformatsii* (s. 387–394). Vyd-vo Ivanchenka I. S. Kharkiv.

Prokhorova, V. V., Yanchak, Yu. O., & Shcherbyna, Ye. V. (2024). Instrumenty tsyfrovoy ekonomiky v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Tools of the digital economy in the context of improving the efficiency of industrial enterprises]. *Biznes Inform*, 3, 174–182. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182>

Prokhorova, V. V., Yukhman, Ya. V., & Yanchak, Yu. O. (2024). Upravlinnia transformatsiieiu pidpriemstv na osnovi tsyfrovoy koherentnosti [Managing the transformation of enterprises based on digital coherence]. *Biznes Inform*, 6, 104–111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

Surzhenko, N. V., & Dorokhov, D. O. (2021). Innovatsiyni mekhanizm upravlinnia personalom silskoho pidpriemstva [Innovative mechanism of personnel management of an agricultural enterprise]. V *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v sotsialno-orientovani systemi upravlinnia pidpriemstvom : materialy IV Vseukr. nauk.-prakt. konf.* (Ch. 1, s. 63–65). Poltava.

Vostriakov, O. V., & Sybirtseva, A. M. (2024). Tsyfrovizatsiia biznes-orhanizatsii: definitsiia ta instrumenty [Digitalization of business organization: definition and tools]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 54, 5–16. <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.005.016>

Стаття надійшла до редакції 27.08.2025 р.
Статтю прийнято до публікації 13.09.2025 р.