

lenges]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu* (2019): 10-217.

DOI: 10.15330/apred.2.18.217-231

Perboli, G., Musso, S., and Rosano, M. "Blockchain in Logistics and Supply Chain: A Lean Approach for Designing Real-World Use Cases". *IEEE Access*, vol. 6 (2018): 62018-62028.

DOI: 10.1109/ACCESS.2018.2875782

Plysko, K. P. "Zastosuvannia innovatsii ta Digital-tekhnologii v restorannomu hospodarstvi" [Application of Innovations and Digital Technologies in the Restaurant

Business]. *Innovatsiinyi rynek industrii turyzmu i sfery hostynnosti*. 2020. <https://ktepcknute.kyiv.ua/wp-content/uploads/2020/05/Zbirnik-tez-dopovidey.pdf>

"V Kyievi prezentuvaly doslidzhennia «Digital Transformation Readiness»" [The "Digital Transformation Readiness" Study Was Presented in Kyiv]. <https://www.ime-na.ua/blog/digital-transformation-readiness/>

"Worldwide Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Estimates for 2016-2021". <https://www.insiderintelligence.com/chart/215138/retail-ecommerce-sales-worldwide-2016-2021-trillions-change-of-total-retail-sales>

УДК 658.378

JEL: L86; M11; O14; O33; P42

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-120-126>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНИЙ ПІДХІД

©2022 ЧОБИТОК І. О.

УДК 658.378

JEL: L86; M11; O14; O33; P42

Чобіток І. О. Стратегічне управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації: науково-теоретичний підхід

Метою статті є формування науково-теоретичного підходу до стратегічного управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації за сучасних турбулентних умов господарювання. У статті визначено, що в турбулентних умовах сьогодення цифрові технології є одним із основних драйверів зростання та технологічного розвитку світової економіки, економіки країн і промислових підприємств. Упровадження цифрових технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності різних секторів економіки, створенню нових можливостей для бізнесу з точки зору підключення до цифрових глобальних ланцюжків створення вартості, появи нових ринків і сегментів, а також прискореного впровадження нових цифрових товарів у суспільство. Пошук, відбір, розробка й адаптація методів формування стратегії промислового підприємства в контексті цифрової трансформації є дуже актуальною та затребуваною, а інструменти цифрової стратегії є найважливішим нематеріальним активом промислового підприємства. У результаті проведеного дослідження доведено, що цифрова трансформація сприяє розвитку нових бізнес-моделей, дозволяє об'єднувати зусилля для створення інновацій, інвестування, пошуку співробітників, партнерів, ресурсів і ринків. Цифрові технології можуть відігравати ключову роль у навчанні співробітників, обміні знаннями, реалізації інноваційних ідей, а також у розвитку соціально-економічних сфер суспільства. Важливу роль у процесі стратегічного управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації відіграють: політика, правові норми, традиції та культура, досягнутий рівень економічного розвитку, рівень освіти, власна технологічна потужність та багато інших факторів.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегічне управління промисловими підприємствами, тенденції глобалізації, «проривні» технології, промислова та комерційна парадигма, періодизація, бізнес.

Рис.: 3. **Бібл.:** 10.

Чобіток Ігор Олексійович – асистент кафедри економіки та менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: Igor_chobitok@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7259-431X>

UDC 658.378

JEL: L86; M11; O14; O33; P42

Chobitok I. O. Strategic Management of Industrial Enterprises in the Context of Digital Transformation: A Scientific and Theoretical Approach

The purpose of the article is to form a scientific and theoretical approach to the strategic management of industrial enterprises in the context of digital transformation in the current turbulent conditions of economic management. The article defines that in the turbulent conditions of the present day, digital technologies are one of the main drivers of growth and technological development of the world economy, economies of countries, and industrial enterprises. The introduction of digital technologies contributes to increasing the competitiveness of various sectors of the economy, creating new business opportunities in terms of connecting to digital global value chains, the emergence of new markets and segments, as well as the accelerated introduction of new digital goods into society. The search, selection, development and adaptation of methods for shaping the strategy of an industrial enterprise in the context of digital transformation is very relevant and in demand, and digital strategy tools are the most important intangible asset of an industrial enterprise. As a result of the study, it is proved that digital transformation contributes to the development of new business models, allows to join forces to create innovation, invest, search for employees, partners, resources and markets. Digital technologies can play a key role in training employees, sharing knowledge, implementing innovative ideas, as well as in the development of socioeconomic spheres of society. An important role in the process of strategic management of industrial enterprises in the context of digital transformation is played by: politics, legal norms, traditions and culture, the achieved level of economic development, the level of education, its own technological power and many other factors.

Keywords: digital transformation, strategic management of industrial enterprises, globalization trends, «breakthrough» technologies, industrial and commercial paradigm, periodization, business.

Fig. 3. Bibl.: 10.

Chobitok Ihor O. – Assistant, Department of Economics and Management, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: igor_chobitok@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7259-431X>

У турбулентних умовах сьогодення цифрові технології є одним із основних драйверів зростання та технологічного розвитку світової економіки, економіки країн і промислових підприємств. Упровадження цифрових технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності різних секторів економіки, створенню нових можливостей для бізнесу з точки зору підключення до цифрових глобальних ланцюжків створення вартості, появи нових ринків і сегментів, а також прискореного впровадження нових цифрових товарів у суспільство.

Процес цифровізації не відбувається одночасно в різних країнах світу, тому існує певний розрив у ступені цифровізації національних економік, що спричиняє формування цифрового розриву та, як наслідок, посилення залежності країн, що розвиваються, від високорозвинутих країн світу.

Важливу роль у процесі стратегічного управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації відіграють: політика, правові норми, традиції та культура, досягнутий рівень економічного розвитку, рівень освіти та власна технологічна потужність та багато інших факторів.

Аналіз публікацій щодо стратегічного управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації свідчить про те, що ці питання розглядаються такими вітчизняними науковцями: Ареф'єва О. [1], Сидорчук О. [2], Прохорова В. [3; 4; 7], Проценко В. [3], Тридід О. [5], Хаустова В. [6], Чобіток В. [8; 9] та багатьма іншими.

Проте питання стратегічного управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації є актуальним у сучасних турбулентних умовах і потребують подальшого дослідження.

Метою статті є формування науково-теоретичного підходу до стратегічного управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації в сучасних турбулентних умовах господарювання.

У результаті цифрової трансформації глобальної економічної архітектури виникають нові контури цифрової економіки, що характеризується експоненціальним зростанням потоків даних. За цих умов для промислових підприємств стає важливим не сам факт наявності ресурсу, а наявність даних про цей ресурс і можливість їх використання для планування своєї діяльності. Цифрова трансформація сприяє розвитку

нових бізнес-моделей, дозволяє об'єднувати зусилля для створення інновацій, інвестування, пошуку співробітників, партнерів, ресурсів і ринків. Цифрові технології можуть відігравати ключову роль у навчанні співробітників, обміні знаннями, реалізації інноваційних ідей, а також у розвитку соціально-економічних сфер суспільства (рис. 1).

Незважаючи на велику кількість публікацій про цифрову трансформацію, низка аспектів потребує більш ретельного аналізу. Зокрема, потребують теоретичного осмислення та аналізу: прикладний напрям реструктуризації та модернізації інституцій, що забезпечують цифрову трансформацію глобальної економіки; умови та чинники ефективного розвитку цифрових технологій; створення відповідної інфраструктури, що потребує не лише значних зусиль, а й інвестицій; кількісні характеристики цифровізації процесу стратегічного управління промисловими підприємствами.

Новий виток технологічного прогресу, пов'язаний з оцифруванням усіх векторів функціонування промислових підприємств, спрямований на збір та обробку інформації. Вітчизняні галузі перебувають на критичному роздоріжжі: чи зберегти товарну складову ринків, чи піти шляхом їх цифрової трансформації та створити нові моделі споживання на основі інформаційної складової та розвитку послуг, створюючи нові виробничі відносини.

Вибрані сьогодні стратегії управління промисловими підприємствами та заходи державного регулювання залежать від цифрової трансформації, що формують конкурентні переваги для виживання та розвитку промислових підприємств. Найбільш серйозним викликом є те, що споживач починає формувати свої очікування в цифровій сфері, віддаючи перевагу цифровій підтримці, цифровому просуванню, цифровому сервісу тощо.

Слід зазначити, що лише 10% виробничих галузей мають стратегії цифровізації. Для 37% промислових підприємств цифрова стратегія розробляється або обговорюється. Цей факт говорить про те, що цифрові рішення сьогодні будуть найбільш затребуваними саме для промислових підприємств, і ці рішення матимуть передусім стратегічний характер.

Поява цифрових технологій збіглася з хвилею ініціатив стратегічних змін на промислових підпри-

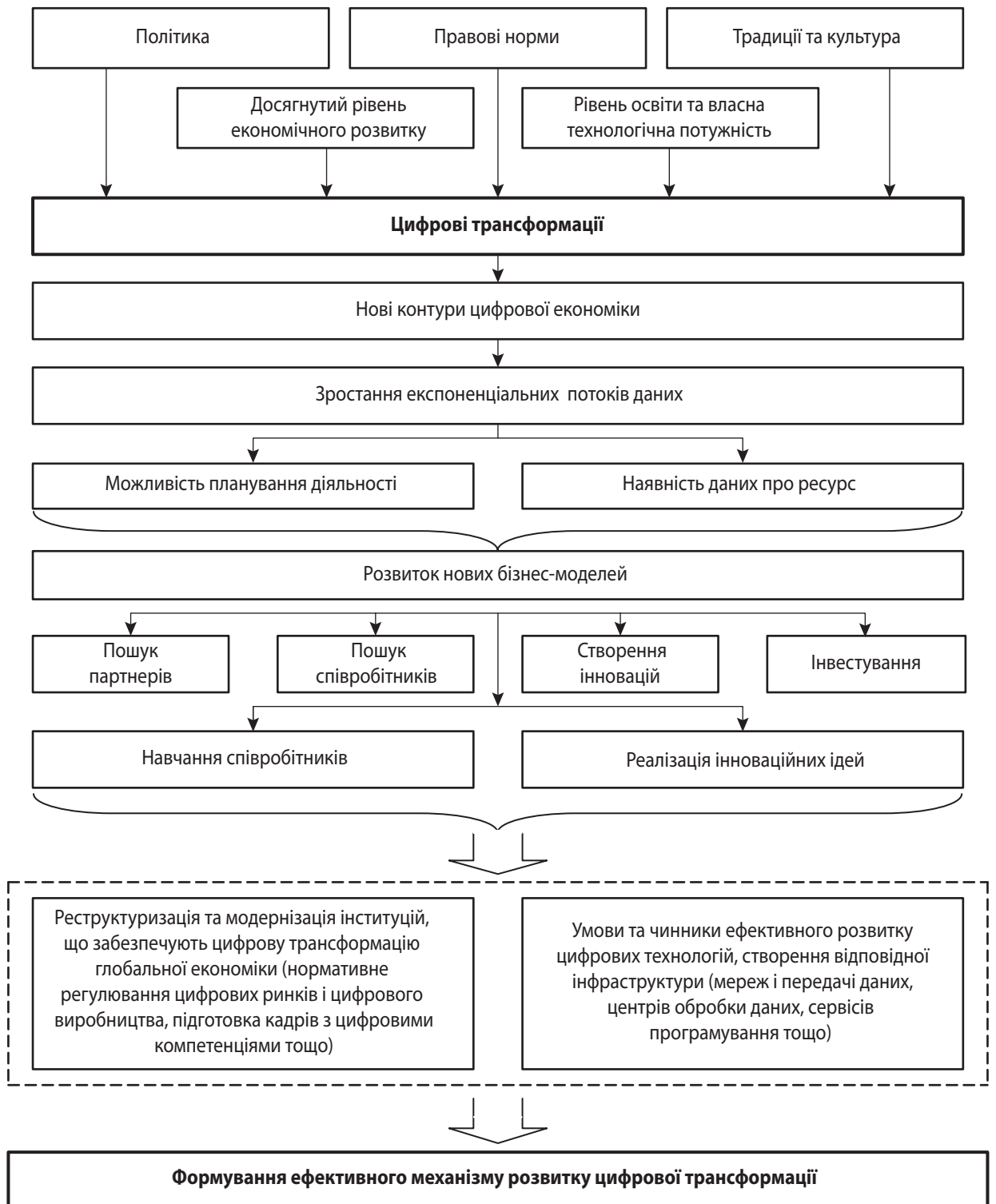


Рис. 1. Формування ефективного механізму розвитку цифрової трансформації

Джерело: авторська розробка.

емства і зростаючим організаційним ризиком, спричиненим поширенням технологічних змін. Звичайно, ці процеси можуть просто збігатися в часі, але цифрові технології можуть і викликають певні зміни як у самій стратегії, так і в інструментах її проектування.

Серед очікуваних ефектів упровадження цифрових стратегій слід відзначити такі:

- ✦ посилення конкурентних позицій;
- ✦ підвищення задоволеності споживачів;
- ✦ збільшення доходів і розширення асортименту продуктів і послуг (у тому числі вихід за межі типової галузі);
- ✦ зниження собівартості продукції;
- ✦ поліпшення якості;

- ✦ підвищення безпеки та продуктивності;
- ✦ задоволеність і відданість працівників;
- ✦ поліпшення інвестиційних рішень;
- ✦ збільшення кількості інвестиційних або стартових проектів;
- ✦ скорочення часу створення та виведення нових продуктів на ринок.

Незалежно від того, чи змінюють промислові підприємства свою стратегію, щоб відповідати викликам цифрової трансформації свого основного бізнесу або використовувати можливості, які надають цифрові технології, чи ці технології просто використовуються без відповідних змін у стратегії промислових підприємств, ці питання стають ключовими для більшості дослідницьких програм, пов'язаних із організаційною підтримкою цифрової трансформації.

Зараз людство вступає в один із найважливіших періодів у своїй історії. Епоха екстенсивного промислового зростання та розвитку добігає кінця, а сучасний капіталізм переживає глибоку кризу. Індустріальна епоха базувалася на розширеному відтворенні та залученні в господарський обіг усіх наявних ресурсів. Але цей етап у розвитку світової економіки закінчується. До недавнього часу промисловість вимагала створення гігантських підприємств і соціальних структур, щоб повною мірою використати переваги економії на масштабі. Масовість, стандартизація та взаємозамінність стали характерними рисами другої половини ХХ століття. У цій ситуації важливість технологій зростає. Володіння високими технологіями, а особливо лідерство в них, означає стратегічну перевагу в сучасному світі.

З цього приводу багато економістів звертають увагу на появу нових тенденцій глобалізації, пов'язаних з розвитком нових, цифрових технологій. Таким чином, нові прогресивні технології виробництва, наприклад робототехніка, 3D-друк, суттєво знижують частку витрат на оплату праці в загальних витратах, що робить доцільним повернення деяких іноземних виробничих підприємств міжнародних концернів у рідну юрисдикцію або в сусідні країни.

Насправді адитивні технології скорочують глобальні виробничі ланцюжки, а отже, і обсяг транскордонної торгівлі. Процес цифрової трансформації є нерівномірним і по-різному зачіпає різні країни світу. Одним із індикаторів цифрової трансформації країни є показник цифровізації. У міру того, як світ стає політично та економічно децентралізованішим, споживачі, послуги, процеси та бізнес продовжують інтегруватися в цифрові технології. Одночасне зростання цифрової інклюзії та економічного націоналізму трансформує економічне, політичне та бізнес-середовище, створюючи абсолютно нову модель глобалізації, яка, зокрема, характеризується уповільненням динаміки міжнародної торгівлі традиційними товарами та послугами, на відміну від інформаційних та ІТ-послуг.

Інформаційні потоки стали відігравати не менш важливу роль у розвитку промислових підприємств, ніж торгівля товарами та послугами. Таким чином, цифрова трансформація стає одним із головних драйверів зростання та розвитку, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності різних секторів, створенню нових можливостей для промислових підприємств, відкриттю нових каналів доступу до внутрішніх та зовнішніх ринків. Крім того, цифрова трансформація створює нові інструменти для виявлення «хронічних» проблем, які стримують розвиток промислових підприємств.

Серед економістів, які помічають нові тенденції у прояві глобалізації, слід назвати Р. Болдвіна [10]. У своїй книзі «Велика конвергенція: інформаційні технології та нова глобалізація» він аналізує дозрівання «нової» глобалізації, яка базується на інноваційних інформаційних і комунікаційних технологіях, які значно знизили витрати на транскордонний потік технологій та ідей, їх застосування та адаптацію за кордоном, що уможливило поділ виробництва на окремі стадії та привело до виникнення на цій основі міжнародних виробничо-технологічних систем – глобальних ланцюжків вартості.

На думку Р. Болдвіна [10], незважаючи на зростання проблем системи міжнародної торгівлі, появу тенденцій деглобалізації та багатьох інших негативних тенденцій, процес глобалізації не зникає, а набуває нових рис і форм. Однією з них є швидкий стрибок у розвитку нових технологій, у тому числі «проривних», які значною мірою змінюють усталену промислову та комерційну парадигму. Ключову роль тут відіграють технології, які дозволяють подолати практично останню перешкоду на шляху до виходу на новий етап глобалізації завдяки суттєвому зниженню витрат людей на виконання своїх трудових функцій у географічно віддалених місцях (особа – особисті витрати).

Технології хмарних обчислень, мобільного Інтернету, дистанційно керованої робототехніки, віртуальної та доповненої реальності вже сьогодні дозволяють виконувати багато бізнес-завдань віддалено, за кордоном, без фізичної присутності.

В. Б. Кондратьєв у своїй статті «Новий етап глобалізації: особливості та перспективи» (2018 р.) виділяє такі три елементи, на яких базується кожен з етапів глобалізації (рис. 2).

Існує багато варіантів періодизації процесу глобалізації світової економіки. Перший – починаючи з ХІХ століття, коли була винайдена парова машина та електрифікована Західна Європа. Другий – починаючи з 1950-х років, коли впроваджувалися технології масового виробництва та будувалися ланцюги поставок для нових зовнішніх ринків (переважно американськими компаніями). Третій – наприкінці 1980-х років, коли Інтернет стає бізнес-середовищем, у якому можна передавати виробничі функції та на-

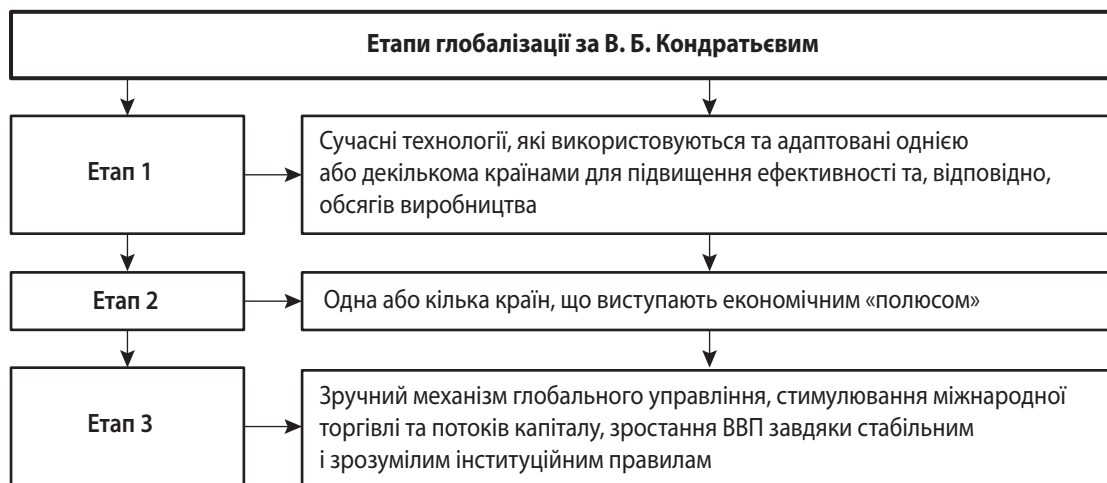


Рис. 2. Етапи глобалізації за В. Б. Кондратьєвим

Джерело: узагальнено автором.

дання послуг на аутсорсинг, а також організувати глобальні ланцюжки створення вартості. Він завершився з початком фінансової кризи 2008 р.

Зараз світ перебуває на початку четвертого етапу глобалізації. Схоже, що центрами цього нового етапу є країни – генератори нових технологій: Північна Європа, Сполучені Штати Америки, частина Азії (включно з Південною Кореєю та Японією). Звичайно, Китай зараз є лідером за розміром економіки, населенням, промисловістю та внутрішнім попитом на товари та послуги, але глобальна технологічна перевага говорить на користь США: перевага за якісними показниками розвитку економіки, науки і техніки, їх науково-технічне та економічне підґрунтя, військова міць, а також провідне і поки що непохитне становище у світових фінансах.

Але все ж таки кожен описаний етап глобалізації пов'язаний зі змінами технологічного рівня світової економіки.

Конкурентоспроможність сучасної продукції та її якість визначаються скоріше не реальними процесами виробництва, а інформаційними технологіями. Внаслідок структурних змін, що відбуваються в економіці, такі галузі, як інформаційно-комунікаційні технології та послуги, виробництво електроніки, комп'ютерів та супутнього обладнання, альтернативна енергетика та інші, зробили потужний стрибок у своєму розвитку.

Перехід промислових підприємств від традиційного сектора до нових бізнес-моделей не зовсім вдається, наслідки цих спроб досить негативні. Втім, це не оцінка остаточних результатів, а лише попередні етапи.

Ключовою відмінністю більшості стратегічних змін є інтеграція бізнес-моделі в стратегічний процес.

Сучасне промислове підприємство при розробці стратегії розвитку має враховувати зміни, які від-

буваються у фізичній природі засобів виробництва, тому сама стратегія цифровізації стає інструментом реалізації нової ролі підприємства в середовищі, що трансформується під впливом цифрової трансформації (рис. 3).

Враховуючи, що стратегія є власним, самостійним документом, який створюється на основі перспективних планів, програм розвитку, інвестиційних програм, наявних на промисловому підприємстві, дуже важливо врахувати всі етапи розвитку. При цьому, якщо в класичному вигляді стратегія визначається відомими методами, а в інноваційно-прогресивному – середовищем, то в цифровій стратегії обидва питання виявляються змінними.

Водночас довгострокові цілі важливі для стратегії, оскільки саме тривалий період дає змогу встановити стабільність цілі, і лише радикально змінювані зовнішні умови та внутрішні зміни можуть бути причиною для її перегляду. Без урахування вищезазначених тенденцій виживання промислового підприємства, утримання бізнесу стає дуже проблематичним.

ВИСНОВКИ

Усе це дозволяє зробити висновок, що пошук, відбір, розробка та адаптація методів формування стратегії промислового підприємства в контексті цифрової трансформації є дуже актуальними та затребуваними, а інструменти цифрової стратегії є найважливішим нематеріальним активом промислового підприємства.

Проведення цифрової трансформації стає необхідною умовою забезпечення конкурентних переваг промислових підприємств як наступного етапу цифровізації після сектора інфокомунікацій та електронної комерції, що дозволить визначити зміст стратегії, її спрямованість та основні інструменти.

Отже, швидкий розвиток цифрових технологій змушує промислові підприємства переглядати свої

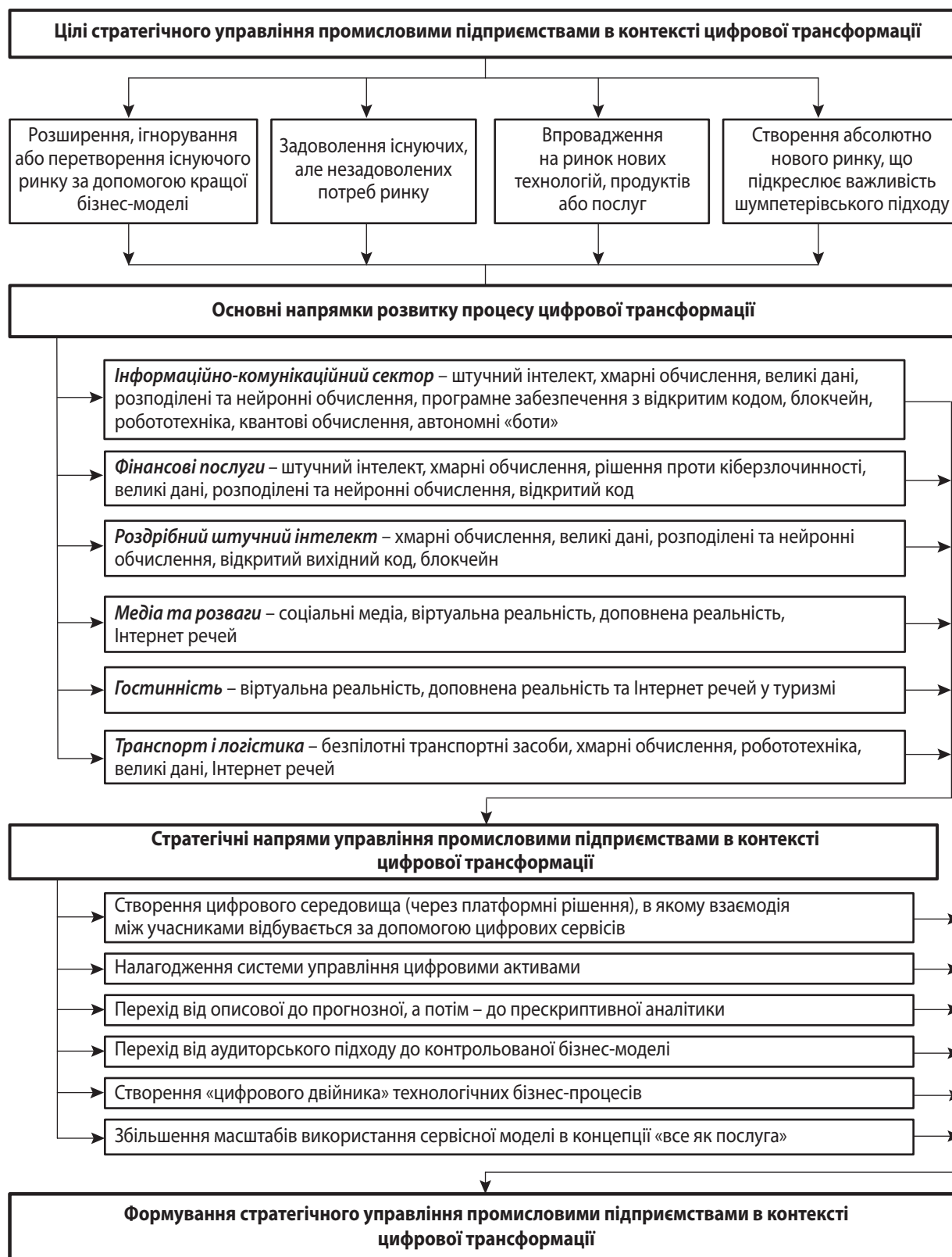


Рис. 3. Науково-теоретичний підхід до формування стратегічного управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації

Джерело: авторська розробка.

стратегії, щоб швидко реагувати на нові загрози та можливості. Поява цифрових технологій збіглася з хвилею ініціатив промислових підприємств щодо стратегічних змін і підвищеним почуттям стресу, пов'язаного з широкомасштабними технологічними змінами. Звичайно, ці процеси можуть просто збігатися в часі, але цифрові технології можуть викликати певні зміни при формуванні стратегії розвитку промислових підприємств. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єва О. В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 107–111.
2. Сидорчук О. Г. Стратегія соціальної безпеки України: послідовність формування та напрями реалізації. *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-176-183>
3. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія. Херсон : Грін Д. С., 2016. 287 с.
4. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 279–285. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>
5. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2008. 364 с.
6. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів та поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія. Харків : ФОРМ Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.
7. Babenko V. et al. Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management / Babenko V., Baksalova O., Prokhorova V., Dykan V., Ovchynnikova V., Chobitok V. *Estudios de Economía Aplicada*. 2020. Vol. 38. No. 4. P. 1–10. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>
8. Tulchinskiy R. et al. Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization / Tulchinskiy R., Chobitok V., Dergaliuk M., Semenchuk T., Tarnovska I.. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. Iss. 8. P. 97–104. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.13>
9. Chobitok V. et al. Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development / Chobitok V., Shevchenko O., Lomonosova O., Kochetkov V., Bykhovchenko V. *Cuestiones Políticas*. 2021. Vol. 39. No. 71. P. 594–608. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>
10. Baldwin R. *The Great Convergence : Information Technology and the New Globalization*. The Belknap Press of Harvard University Press, 2016. 344 p.

REFERENCES

- Arefieva, O. V. "Kontseptualni osnovy adaptivnoho upravlinnia funktsionuvanniam ta rozvytkom pidpriemstv" [Conceptual Foundations of Adaptive Management of the Functioning and Development of Enterprises]. *Ekonomika i upravleniye*, no. 3 (2012): 107-111.
- Babenko, V. et al. "Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management". *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 38, no. 4 (2020): 1-10. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>
- Baldwin, R. *The Great Convergence : Information Technology and the New Globalization*. The Belknap Press of Harvard University Press, 2016.
- Chobitok, V. et al. "Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development". *Cuestiones Políticas*, vol. 39, no. 71 (2021): 594-608. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>
- Khaustova, V. Ye., and Kolodiazhna, T. V. *Vplyv protsesiv zlytyv ta pohlynan na konkurentospromozhnist ekonomiky v umovakh hlobalizatsii* [The Impact of the Processes of Mergers and Acquisitions on the Competitiveness of the Economy in the Conditions of Globalization]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M., 2019.
- Prokhorova, V. V., and Chobitok, V. I. "Orhanizatsiino-upravlinnske zabezpechennia reinzhynirynhu biznes-protseviv na pidpriemstvi v umovakh tsyfrovizatsii" [The Organizational and Managerial Provision of Business Processes Reengineering at Enterprise in the Conditions of Digitalization]. *Biznes Inform*, no. 1 (2021): 279-285. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>
- Prokhorova, V. V., Protsenko, V. M., and Chobitok, V. I. *Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia* [Formation of a Competitive Strategy of Enterprises on the Basis of Innovative Investment]. Kherson: Hrin D. S., 2016.
- Sydorchuk, O. H. "Stratehiia sotsialnoi bezpeky Ukrainy: poslidovnist formuvannia ta napriamy realizatsii" [The Social Security Strategy of Ukraine: Sequence of Formation and Implementation Directions]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2019): 176-183. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-176-183>
- Trydid, O. M. *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm rozvytku pidpriemstva* [Organizational and Economic Mechanism of Enterprise Development]. Kharkiv: KhDEU, 2008.
- Tulchinskiy, R. et al. "Strategic Guidelines for the Intensification of Regional Development under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization". *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 21, no. 8 (2021): 97-104. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.13>