

Под'ячев Станіслав Валерійович,
здобувач,
Міжнародний університет бізнесу і права
Богданов Олександр Олександрович,
PhD, старший викладач кафедри
управління бізнесом, Одеського
національного технологічного
університету

Podyachev Stanislav, Higher Education Student,
International University of Business and Law,
<https://orcid.org/0009-0001-8280-9545>
Bohdanov Oleksandr,
PhD, Senior Lecturer, Senior Lecturer, Department of
Business Management,
Odesa National University of Technology,
<http://orcid.org/0000-0002-8505-3675>

**МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ
УКРАЇНИ**
**METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIZING THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE
UKRAINIAN ECONOMY**

Под'ячев С. В., Богданов О. О. Методичні
аспекти стратегування цифрової
трансформації економіки України. *Український
журнал прикладної економіки та техніки.*
2023. Том 8. № 3. С. 418 – 423.

Podyachev S., Bohdanov O. Methodological
aspects of strategizing the digital transformation
of the Ukrainian economy. *Ukrainian Journal of
Applied Economics and Technology.*
2023. Volume 8. № 3, pp. 418 – 423.

У статті досліджуються методичні аспекти стратегування цифрової трансформації економіки України, наголошуючи на необхідності переходу від традиційних підходів до більш сучасних, системних моделей управління. Доведено, що ефективна цифровізація вимагає побудови моделі управління, що ґрунтується на системному підході та орієнтації на кінцевий результат, а не на вирішення окремих завдань. Проведено критичний аналіз ключових державних стратегічних документів, зокрема «Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року» (2019), «Національної економічної стратегії 2030» (2021) та «Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 р.» cite_start. Виявлено, що, попри амбітні цілі, ці документи мають суттєві недоліки: декларативний характер, нереалістичність індикаторів, невизначеність джерел фінансування та слабкі механізми залучення бізнесу і громадськості. На противагу цьому, запропоновано переглянути методичні засади формування стратегії. Замість застарілого галузевого підходу, який розглядає зовнішнє середовище як об'єктивне обмеження, автори пропонують екосистемний підхід. Цей підхід фокусується на бізнес-моделях та мережевих утвореннях, таких як діджитал-екосистеми, де суб'єкти активно формують власне середовище для створення вартості. Аналіз ефективності бізнес-моделей має стати відповідною точкою стратегування, а не аналіз середовища. Зроблено висновок, що успіх цифрової трансформації України неможливий без відмови від адміністративного галузевого підходу. Необхідно створити єдину систему управління, що забезпечить синергію зусиль держави, бізнесу та суспільства, та буде спрямована на формування інтегративного цифрового середовища, а не на управління окремими секторами.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегування, діджитал-екосистема, бізнес-модель, інституційне управління, економіка України.

The article examines the methodological aspects of strategizing the digital transformation of the Ukrainian economy, emphasizing the need to transition from traditional approaches to more modern, systemic management models. It has been proven that effective digitalization requires building a management model based on a systemic approach and an orientation towards the result rather than focusing on solving individual tasks. A critical analysis of key state strategic documents is conducted the "Strategy for the Development of the Sphere of Innovation Activity until 2030" (2019), the "National Economic Strategy 2030" (2021), and the "Strategy for the Digital Development of Innovation Activity of Ukraine until 2030" cite_start. It is revealed that, despite ambitious goals, these documents have significant shortcomings, including a declarative nature, unrealistic indicators, uncertainty regarding funding sources, and weak mechanisms for involving businesses and the public.

In contrast, it is proposed that the methodological principles of strategy formation be reviewed. Instead of the outdated sectoral approach, which considers the external environment as an objective constraint, the authors propose an ecosystem approach. This approach focuses on business models and network formations, such as digital ecosystems, where entities actively shape their environment to create value. Analysis of the effectiveness of business models should become the starting point for strategizing rather than analyzing the environment. It is concluded that the success of Ukraine's digital transformation is impossible without abandoning the administrative sectoral approach. It is necessary to create a unified management system that ensures the synergy of efforts among the state, business, and society, aiming to form an integrative digital environment rather than managing individual sectors.

Keywords: digital transformation, strategizing, digital ecosystem, business model, institutional management, economy of Ukraine.

Вступ

Забезпечення ефективного переходу до цифрової економіки та отримання переваг від цифровізації, необхідно визначитися із методологією управління цими процесами. На наш погляд, побудова моделі цифрової трансформації повинна ґрунтуватися на системному підході.

Системний підхід стосовно цифрового переходу передбачає оптимальне поєднання методів масового впровадження цифрових технологій і техніки у діяльність суб'єктів господарювання (у систему управління та операційні процеси), органів влади та життя громадян, а також інструментів стратегічного управління цифровізацією економіки.

Одним з найбільш перспективних варіантів побудови моделі управління цифровими трансформаціями є орієнтація на результат впровадження цифрових технологій, а не на вирішення окремих завдань. Тобто, для прийняття обґрунтованого рішення щодо цифровізації необхідно виходити з остаточного результату – стратегічного бачення, на основі якого визначаються необхідні кроки, джерела фінансування та власне розробляються необхідні цифрові технології, здатні реалізувати мету.

Отже, цифрова трансформація вимагає застосування комплексного міжфункціонального підходу до стратегування та програмування змін, розглядаючи різні програми цифровізації (окремих суб'єктів господарювання, секторів, органів влади та управління, регіонів тощо) у системному функціональному взаємозв'язку.

Формулювання цілей статті

Мета статті – уточнити методичні аспекти стратегування цифрової трансформації економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження

Цифровізація економіки пов'язана із широким впровадженням нових інформаційних систем, які виконують не лише інформаційно-комунікаційні функції, а управлінські, що вимагає їх інтеграції у процеси господарювання і менеджменту всіх рівнів, Паралельно повинна змінюватися і система інституційного управління, зокрема потрібен перехід від описового аналізу до прогнозування процесів цифровізації та подальшого розвитку господарства на основі цифрових технологій. Результати прогностичного аналізу повинні знаходити втілення у державних стратегіях і програмах цифрової трансформації.

Національне господарство України, є складовою частиною європейської та світової економіки, а отже глобальні тренди цифрової трансформації є визначальними для її подальшого післявоєнного відновлення і розвитку. Водночас, внутрішнє інституційне середовище, формоване, переважно, державними інституціями, багато в чому визначає інноваційне середовище цифровізації, потенціал та рівень можливостей змін, здатність отримати вигоди від цифрових трансформацій.

Нормативний базис інноваційного розвитку в Україні закладено Законом України «Про інноваційну діяльність» [1], згідно тексту якого (стаття 1) інформаційно-комунікаційні підприємства, організації, установи належать до інноваційної інфраструктури. Втім, у статті 14 зазначається, що інноваційний продукт може бути створений, у тому числі, в результаті використання інформаційної технології.

На наш погляд, зміст Закону не повною мірою відповідає реальності, не враховує виключне значення цифрових інновацій, а тому у його тексті практично не відведено місця питанням регулювання і стимулювання саме цифрових трансформацій. Це є суттєвим недоліком нормативно-правової бази.

Практична реалізація інноваційної політики держави відбувається шляхом реалізації національних та регіональних стратегій інноваційного розвитку. Варто виділити такі документи:

1. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, розроблена у 2019 р. Міністерством освіти і науки України [2]. Ця стратегія є чинною, хоча вона не враховує зміни, які відбулися у період після повномасштабного вторгнення. Базовим роком для оцінки ефективності реалізації стратегії визначено 2017 рік, а отже, індикатори реалізації стратегії не можуть відображати ступінь досягнення її цілей у реальності 2025 року.

2. Національна економічна стратегія 2030, розроблена у 2021 р. Міністерством економіки України [3]. Цей документ також є чинним, і на відміну від попереднього, він актуалізувався у 2023 р. Документом встановлене довгострокове економічне стратегічне бачення, систему принципів і цінностей, основні напрями економічного розвитку (20 векторів), комплекс цілей, завдань, механізмів і ключових показників по кожному напрямку, а також визначено неприпустимі вектори розвитку, бар'єри та виклики реалізації стратегії. Цей документ більшою мірою враховує питання цифрової трансформації. Так, серед драйверів економічного зростання визначено розвиток цифрової економіки, а серед орієнтирів – «ефективна цифрова сервісна держава» [4]. Одним з напрямів Стратегії є «Цифрова економіка». Згідно сформульованого для цього напрямку стратегічного бачення, цифрові технології повинні стати основною добробою країни у всіх аспектах – робота, освіта, творчість, особисте життя громадян.

Стратегічні цілі, визначені у межах напрямку «Цифрова економіка» включають: активізацію економічного розвитку; перетворення ресурсних галузей у високоефективні, інтелектуальномісткі та висококонкурентні; створення сучасних, зручних та ефективних всіх сфер життя; реалізація людського потенціалу у цифрових секторах, сприяння інноваціям, творчості, креативності.

Серед передумов розвитку цифрової економіки зазначені такі:

- недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури (комп'ютеризація, інтероперабельність держреєстрів, «хмарні» сервіси, кібербезпека, цифрова ідентифікація, відкриті дані, розрахунки), що стає на заваді цифровізації економіки;
- необхідність цифровізації сфери державної статистики, зокрема визначення розміру цифрової економіки за її внеском у ВВП;
- брак цифрових компетенцій як у пересічних громадян, так і у держслужбовців, педагогів та медиків;
- відставання України від країн ЄС за рівнем доступу до державних послуг у цифровому режимі;
- недостатній рівень цифровізації фінансового та торговельного секторів, що стримує розвиток електронної комерції та безготівкових розрахунків;
- брак мотивації цифровізації секторів господарства (трансформації реального сектору, зокрема експортоорієнтованих галузей, реалізації концепції Індустрія 4.0 та ін.) та відсутність системного бачення цифровізації всіх галузей і сфер життя (охорона здоров'я, освіта, соціальний захист, комунальні послуги тощо).

Стратегією визначені виклики і загрози реалізації стратегічних цілей формування цифрової економіки, стратегічний курс цифрової економіки (заходи у рамках шляхів досягнення поставлених цілей) також визначені індикатори їх реалізації. Стратегією, зокрема, було передбачено до 2030 року: залучити до користування Інтернетом 95% громадян; забезпечити 99% покриття мобільним Інтернетом транспортних магістралей; довести рівень безготівкових операцій до позначки 95%; практично повністю перевести довірчі послуги для громадян і бізнесу, а також взаємодію громадян, бізнесу і держави у цифровий формат; забезпечити подвоєння розміру ринку електронної комерції; забезпечити зростання у секторах економіки на 25-30% щорічно; створити 5 інкубаторів та 10 високотехнологічних кластерів; створити більше 300 тис. робочих місць; розвинути нові цифрові індустрії (ШІ, Великі дані, Блокчейн); залучити до 5 млрд. дол. США інвестицій; цифровізувати 200 міст; підвищувати забезпеченість населення цифровою технікою (до 90%) та зростання персональних компетенцій (до 70% громадян); запровадити 125 нових видів цифрових послуг; створити більше сотні нових професій; а головне – досягнути десятикратного зростання доданої вартості промислової продукції, що забезпечить стрімкий ріст ВВП.

Реалізація цього напрямку повинна не лише забезпечити втілення досягнення внутрішніх цілей, але і сприяти цифровій гармонізації економіки України з іншими державами та включення українського бізнесу у глобальні ланцюги створення вартості.

На наш погляд, Національна економічна стратегія, хоч і достатньо детально встановлює систему цілей, завдань і заходів цифровізації економіки, не визначає конкретних механізмів залучення ресурсів для їх реалізації, а встановлені цільові індикатори не є реалістичними, враховуючи поточний кризовий стан економіки, посилений військовою агресією. Високі зовнішні та внутрішні ризики стримують інвестиційну активність та інноваційний процес, а бюджетні можливості є критично обмеженими. А отже, питання фінансування постає дуже гостро. Окрім того, стратегією не визначені суб'єкти, що повинні втілювати зазначені заходи, та контури їх відповідальності за реалізацію стратегічних напрямків. Тобто, Стратегія має декларативний характер, їй бракує практичного підходу.

Цифровізація економіки та інституційної системи її регулювання та управління пов'язана насамперед із необхідністю ув'язування ринків, бізнес-процесів та технологій. Зв'язок між економікою та технологіями утворюється завдяки формуванню відповідних бізнес-моделей та інституційних умов і структур [6]. Необхідними передумовами формування середовища для здійснення технологічних змін у економіці є: індивідуалізація пропозиції продуктів і послуг; створення замкнених циклів виробництва; спільне використання ресурсів і можливостей створення цінності; відкритість бізнес-екосистеми, гнучкість організаційних структур [7].

Впровадження цифрових змін вимагає відповідних трансформацій бізнес-моделей і стратегій господарюючих суб'єктів. На думку дослідників, успішність технологічних змін визначається саме змінами їх стратегій, які повинні забезпечити стабільність розвитку бізнес-суб'єктів в умовах невизначеності [8]. Отже, необхідно визначитися з ключовими елементами стратегій, які повинні бути змінені або скореговані через вплив нових цифрових технологій [9].

Отже, з точки зору стратегування цифрових змін у економіці та інституційному середовищі, можна констатувати, що процеси технологічної трансформації та формування (перегляду) стратегій відбуваються одночасно і взаємопов'язано. Нові стратегії та рішення ґрунтуються на оцінці потенціалу та трендів розвитку нових цифрових технологій, у той час, як впровадження інновацій потребує відповідного стратегування. Таким чином, у міру поглиблення цифровізації економіки та її складових, повинні змінюватися стратегії держави та бізнес-суб'єктів. У зв'язку із цим, початком стратегування є вибір пріоритетів технологічних змін та конкретних

цифрових технологій, на основі чого повинні бути сформульовані стратегічні цілі, засади, цілі, напрямки та механізми розвитку економіки. А також відповідні бізнес-моделі її суб'єктів.

Центральним питанням формування стратегії є аналіз та оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища її реалізації, що є основою процесів розроблення і обґрунтування рішень, прогнозування і оцінювання їх наслідків [10]. Разом із розвитком технологій, організаційних форм та інституційних умов цифрових трансформацій, зазнають зміни й підходи до визначення і дослідження середовища у якому реалізуються стратегії.

Уявлення про зовнішнє середовище організації у якому відбувається реалізація її стратегій сформувалося під впливом робіт М. Портера та його послідовників [11 - 13]. Вони визначили склад середовища, у якому здійснює свою діяльність організація – постачальники, споживачі, конкуренти та інституційне середовище, яке є важливим чинником конкуренції [14, 15].

Усталеність такого погляду на оточуюче середовище зумовило домінування у різних шкіл стратегій пристосовницького підходу до його чинників [16 - 19]. Традиційний підхід виходить з того, що розвиток організації повинен відбуватися на основі так званих ключових чинників успіху, які визначаються на основі дослідження галузевого оточення (характеристики лідерів, життєвий цикл галузі та ін.). З цієї точки зору, процес стратегування відбувається на основі таких положень:

- аналіз оточуючого середовища є початком стратегування – соціально-політичного, нормативно-правового, економічного, екологічного оточення, виявлення його структури і зовнішніх сил;

- оточуюче середовищу є об'єктивно існуючим і обмежуючим стосовно розвитку підприємства [20];

- ключовими структурними складовими оточуючого середовища є її три рівні – макро-, мезо-, та мікро оточення. Такий підхід використовується не лише для оцінки середовища підприємств, але і для рівня національного господарства, при вивченні економіко-географічного, адміністративного, політичного, соціокультурного середовища його розвитку [21];

- фактори сфери/галузі/сектору є визначальними для результативності реалізації стратегії, а тому їм приділяється найбільша увага при формуванні стратегій. Саме тому, у стратегічному управлінні домінує «горизонтальний» підхід, який фокусується на галузевих взаємодіях. Спроби відійти від цього підходу і формувати стратегії за «вертикальною» (міжгалузевою) моделлю, не були достатньо успішними [22];

- умовою успіху стратегії є відповідність внутрішнього середовища організації зовнішньому, тобто вона повинна адаптуватися до зовнішніх чинників. Це є основою традиційного підходу до стратегування на основі ключових чинників успіху – загальних для всіх організацій чинників, які зумовлюють можливість досягнення успіху у конкурентному змаганні і визначаються на основі досягнень лідерів галузі. Отже, галузеві чинники у зовнішньому середовищі домінують над іншими, зокрема міжгалузевими, а тому успіх стратегії організації залежить від загального стану розвитку галузі.

Цей традиційний підхід, на наш погляд, дещо втратив актуальність у процесі цифрових перетворень, які докорінно змінюють галузевий ландшафт та структуру національного господарства, стимулюючи міжгалузеві інтеграційні процеси. Виходячи з цього, орієнтація на ключові чинники успіху не може бути запорукою успіху організації. В нових умовах варто орієнтуватися на чинники, які забезпечують перевагу у цільовому ринковому сегменті. А отже, у стратегічному управлінні на передній план виходять загальноекономічні чинники, як формовані ринком, так і створені державою, яка трансформує бізнес-середовище і формує фундамент для цифрового розвитку. Таким чином, цифровізація визначила, що провідними аспектами стратегічного управління в теперішній час є бізнес-моделі та мережеві утворення - діджитал-екосистеми, які повинні бути у фокусі уваги при аналізі середовища цифрових трансформацій. З урахування цього, змінився підхід до дослідження оточуючого середовища організації. Він ґрунтується на таких положеннях:

- першим кроком розроблення стратегії є аналіз ефективності бізнес-моделей, а не аналіз середовища, як при традиційному підході;

- оточуюче середовище є не об'єктивно існуючим, а формованим, системно-пов'язаним, як фізично, так віртуально. Метою аналізу середовища є отримання уявлень про ресурси, можливості та учасників, що визначають можливості створення ланцюгів вартості;

- аналіз діджитал-екосистем приходить на зміну аналізу галузі/сектору. Стратегічні рішення приймаються виходячи з інтересів екосистеми;

- зовнішнє середовище структурується за складовими ланцюгів створення вартості, а не за рівнем наближення до організації (мікро-, мезо-, макрооточення);

- успіх стратегії визначається відповідністю бізнес-моделей, цифрових рішень стану та трендам розвитку діджитал-екосистеми та формованих у ній ланцюгів вартості [23].

Таким чином, при формуванні підходів і методів інституційного управління цифровими трансформаціями економіки, треба виходити з нових реалій цифрового середовища:

- домінування мереж (платформ) над ієрархіями;
- пріоритет бізнес-моделей і екосистем над галузями;
- втрата зовнішнім середовищем визначальної ролі у стратегуванні [24, 25].

В теперішній час екосистемний підхід приходить на заміну вертикальним та горизонтальним структурам організації бізнесу, Організація може вбудовуватися у екосистему, або формувати нову, що докорінно змінює відносини з оточуючим середовищем та підходи до створення вартості [26]. Узгодження бізнес-процесів і дій відбувається на рівні платформених взаємодій шляхом утворення груп суб'єктів, які спільно створюють цінність (продукт, технологію). Цифрові платформи створюють базисні умови для розроблення суб'єктами власних продуктів, створення нових ринків, які виходять за межі певного сектору чи галузі.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, досліджуючи процеси і перспективи цифровізації економіки, а також політику і стратегію інституційного управління ними, ми маємо виходити з актуального розуміння взаємодії суб'єктів і середовища - коли суб'єкти вільно обирають бізнес-моделі та формують власне середовище, яке дозволяє їм сформувати необхідні для створення вартості зв'язки із іншими суб'єктами у цифровому середовищі.

В теперішній час, не сформована єдина система управління цифровими трансформаціями на державному рівні, коли за успішну реалізацію цих процесів на рівні національного господарства відповідав би конкретний орган. Відповідальні органи влади виконують часткові функції – методологічні (вироблення стандартів, методів, управління даними), дослідження і розробки, технічного супроводу, організаційного забезпечення, у межах сфери їх впливу – галузі, сектору, регіону тощо, навіть профільне Міністерство цифрових трансформацій України обмежує свої стратегічні настанови створенням цифрової держави, але не цифрової економіки. Реалізація моделі цифрової економіки вимагає синергії державних і регіональних програм, методів, інструментів та зусиль всіх зацікавлених сторін – держави, бізнесу та суспільства.

Література

1. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 04.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
2. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження КМУ № 526-р від 10 липня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text>.
3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова КМУ № 179 від 03.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#Text>.
4. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua>.
5. Ащеулова, О. М., Гарькава, В. Ф., Іваненко, Р. О., & Циганенко, О. В. Аналіз концепцій напрямів цифрової трансформації економіки. *Академічні візії*, 2023. 16. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/191>.
6. Kavadias S., Ladas K., Loch C. The transformative business model. *Harvard Business Review*. 2016. URL: <https://search.proquest.com/docview/1827622937?accountid=15518>.
7. Nwaiwu F. Review and Comparison of Conceptual Frameworks on Digital Business Transformation. *Journal of Competitiveness*. 2018. Vol. 10. No. 3. P. 86-100.
8. Agarwal R., Helfat C.E. Strategic renewal of organizations. *Organization science*. 2009. Vol. 20. No. 2. P. 281-293.
9. Cardona M., Kretschmer T., Strobel T. ICT and productivity: conclusions from the empirical literature. *Information Economics and Policy*. 2013. Vol. 25. No. 3. P. 109-125.
10. Demil B., Lecocq X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. No. 2. P. 227-246.
11. Porter M.E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1979.
12. Porter M.E., Heppelmann J.E. How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*. 2015. No. 4.
13. Porter M.E. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79. P. 62-78.
14. Carroll G.R., Huo Y.P. Organizational Task and Institutional Environments in Ecological Perspective. *American Journal of Sociology*. 1986. Vol. 91. No. 4. P. 838-873.
15. Zucker L.G. Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*. 1987. No. 13. P. 443-464.
16. Barney J.B., Hesterly W.S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Pearson, 2014. 592 p.
17. Demil B., Lecocq X., Warnier V. Business model thinking, business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *Management*. 2018. Vol. 21. No. 4. P. 12-13.
18. Hill T. Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function. Palgrave, 2000.
19. Robinson P. Strategic Management: Formulation, Implementation & Control. McGraw Hill Higher Education, 2011. 992 p.
20. Daft R.L., Weick K.E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*. 1984. Vol. 9. No. 2. P. 284-295.
21. Ghemawat P. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*. 2001. Vol. 79. No. 8. P. 137-147.
22. Gadish O., Gilbert J.L. Profit pools: a fresh look at strategy. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. No. 3. P. 139-147.
23. Demil B., Lecocq X., Warnier V. Business model thinking", business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *Management*. 2018. Vol. 21. No. 4. P. 12-13.

24. Lecocq B. Demil J. Ventura. Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal Based on Lakatos. *Management*. 2010. Vol. 13. No. 4. P. 214-225.
25. Lagodiienko V., Zavorodnii A., Lagodiyenko O., Demchenko O., Bakay R., Ostrikov V. Institutional Foundations of the Regions' Digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Developmente*. 2023. Vol. 45. No. 1. P. 17-24. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.03>.
26. C. Zott R. Amit Business Model Design: An Activity Perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. No. 2-3. P. 216-226.

References

1. Pro innovatsijnu diial'nist': Zakon Ukrainy. (2002). [On innovation activity: Law of Ukraine]. № 40-IV dated July 04, 2002. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
2. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsijnoi diial'nosti na period do 2030 roku: rozporiadzhennia KMU. (2019). [On approval of the Strategy for the development of the sphere of innovation activity for the period until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers]. № 526-r dated July 10, 2019. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-r#Text>.
3. Pro zatverdzhennia Natsional'noi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku: postanova KMU. (2021). [On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers]. № 179 dated March 03, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#Text>.
4. Natsional'na ekonomichna stratehiia 2030. Available at: <https://nes2030.org.ua>.
5. Ashcheulova, O. M., Harkyava, V. F., Ivanenko, R. O., & Tsyhantenko, O. V. (2023). Analiz kontseptsii napriamiv tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Analysis of concepts of directions of digital transformation of the economy]. *Akademichni vizii*, (16). Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/191>.
6. Kavadias, S., Ladas, K., Loch, S. (2016). The transformative business model. *Harvard Business Review*. Available at: <https://search.proquest.com/docview/1827622937?accountid=15518>.
7. Nwaiwu, F. (2018). Review and Comparison of Conceptual Frameworks on Digital Business Transformation. *Journal of Competitiveness*. Vol. 10. No. 3. pp. 86-100.
8. Agarwal, R., Helfat, S.E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*. Vol. 20. No. 2. pp. 281-293.
9. Cardona, M., Kretschmer, T., Strobel, T. (2013). ICT and productivity: conclusions from the empirical literature. *Information Economics and Policy*. Vol. 25. No. 3. pp. 109-125.
10. Demil, B., Lecocq, Kh. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*. Vol. 43. No. 2. pp. 227-246.
11. Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
12. Porter, M.E., Heppelmann, J.E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*. No. 4.
13. Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. Vol. 79. pp. 62-78.
14. Carroll, G.R., Huo, Y.P. (1986). Organizational Task and Institutional Environments in Ecological Perspective. *American Journal of Sociology*. Vol. 91. No. 4. pp. 838-873.
15. Zucker, L.G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*. No. 13. pp. 443-464.
16. Barney, J.B., Hesterly, W.S. (2014). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Pearson.
17. Demil, B., Lecocq, Kh., Warnier, V. (2018). Business model thinking, business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *Management*. Vol. 21. No. 4. pp. 12-13.
18. Hill, T. (2000). Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function. Palgrave.
19. Robinson P. (2011). Strategic Management: Formulation, Implementation & Control. Mcgraw Hill Higher Education.
20. Daft, R.L., Weick, K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*. Vol. 9. No. 2. pp. 284-295.
21. Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*. Vol. 79. No. 8. pp. 137-147.
22. Gadiesh, O., Gilbert, J.L. (1998). Profit pools: a fresh look at strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 76. No. 3. pp. 139-147.
23. Demil, B., Lecocq, X., Warnier, V. (2018). Business model thinking", business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *Management*. Vol. 21. No. 4. pp. 12-13.
24. Lecocq, V. Demil, J. (2010). Ventura. Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal Based on Lakatos. *Management*. Vol. 13. No. 4. pp. 214-225.
25. Lagodiienko, V., Zavorodnii, A., Lagodiyenko, O., Demchenko, O., Bakay, R., Ostrikov, V. (2023). Institutional Foundations of the Regions' Digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Developmente*. Vol. 45. No. 1. P. 17-24. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.03>.
26. S. Zott, R. (2010). Amit Business Model Design: An Activity Perspective. *Long Range Planning*. Vol. 43. No. 2-3. pp. 216-226.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2023 р.