

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

STRATEGIC MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS
OF DIGITALIZATION OF SOCIETY



Коваленко Наталія Василівна, професор кафедри, доктор економічних наук, професор. Національний транспортний університет, Київ, Україна, kovalenko-nv@ukr.net,

<https://orcid.org/0000-0001-8011-1373>



Смагін Володимир Леонтійович, професор кафедри, доктор економічних наук, професор., Національний транспортний університет, Київ, Україна, smagin.v@email.ua,

<https://orcid.org/0000-0002-9292-6892>



Железняк Катерина Леонідівна, доцент кафедри, кандидат економічних наук, доцент, Національний транспортний університет, Київ, Україна, k.zhelezniak@ntu.edu.ua,

<https://orcid.org/0000-0003-4111-5210>

Анотація. В статті представлені аспекти стратегічного управління. Досліджено наукова думка понятійного апарату «стратегічне управління». Визначено власна думка, щодо стратегічного управління в умовах діджиталізації. Формулювання стратегій, що враховують можливості та виклики цифрової трансформації, включаючи впровадження нових технологій, розвиток цифрових продуктів та послуг, а також зміни в способах взаємодії з клієнтами та партнерами.

В статті досліджені аспекти сучасного інформаційного простору. Визначено вплив діджиталізації на діяльність транспортних підприємств. Транспортну галузь з легкістю можна віднести до одного із напрямів економічної діяльності, що найбільше піддається цифровізації. Доведено, що стратегічне управління транспортними підприємствами в умовах діджиталізації суспільства та війни в Україні може мати значний вплив на їх діяльність та розвиток. На підставі цього було запропоновано модель стратегічного управління розвитком транспортних підприємств в умовах діджиталізації. Ця модель дозволить транспортним підприємствам ефективно використовувати цифрові технології для оптимізації процесів, покращення обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності.

Ключові слова: стратегічне управління, транспортні підприємства, діджиталізація, цифровізація, Інтернет-простор.

Постановка проблеми. Освоєння інтернет-простору є важливим стратегічним кроком для підприємств сьогодення. Так за рік, як показують дослідження Інформаційного порталу електронної комерції та за даними Statista [14], поточний відсоток роздрібних продажів в електронній комерції складає близько 15%. Це число зростає з кожним роком, і Statista прогнозує, що воно досягне 17,5% в 2021 році і 22% в 2023 році. З огляду на те, що чверть населення світу в даний час здійснює покупки через Інтернет мережу, ці прогнози здаються обґрунтованими і навіть трохи консервативними[4].

Транспортну галузь з легкістю можна віднести до одного із напрямів економічної діяльності, що найбільше піддається цифровізації. Тут звичайно можна виділити очевидні та поверхневі зміни сфері, а також зміни, які відбуваються безпосередньо в транспортній галузі. Для прикладу, інтелектуальні транспортні системи є основним трендом технологічного розвитку. У другому ж випадку цифровізація транспортної сфери має на увазі зміну самих техніко-економічних основ виробництва[15]. Розвиток цифрових технологій та діджиталізація суспільства роблять стратегічне управління незамінним інструментом для транспортних підприємств. Вони повинні адаптуватися до швидкозмінюваного технологічного ландшафту для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності. Зростання популярності цифрових платформ для пошуку та бронювання транспортних послуг створює додатковий тиск на традиційні транспортні підприємства. Вони повинні знайти способи конкурувати з цими платформами та привертати клієнтів.

Споживачі очікують більшої зручності, швидкості та персоналізації в обслуговуванні, що ставить перед транспортними підприємствами завдання адаптації їх стратегій до цих нових вимог. З появою цифрових технологій споживачі очікують більшої зручності, швидкості та персоналізації в обслуговуванні з боку транспортних підприємств. Це ставить перед ними завдання адаптації своїх стратегій до нових вимог ринку.

Відкритість ринку та зростання конкуренції, включаючи нових гравців з сектора діджиталізації, ставлять підприємствам тиск на забезпечення ефективності та інноваційності. Для ефективної діджиталізації транспортні підприємства повинні інвестувати в нові технології, такі як Інтернет речей, штучний інтелект, аналітика даних тощо. Виникає проблема вибору та впровадження оптимальних рішень.

Наразі воєнний конфлікт України з РФ може змінити стратегічні пріоритети транспортних підприємств і вимагати перегляду їх стратегій розвитку. Стратегічне управління дозволяє підприємствам аналізувати ситуацію на ринку та розробляти стратегії, які забезпечують їхню стійкість та успіх у майбутньому. Тому тема в сьогоденних умовах війни є досить актуальною і потребує постійного додаткового огляду в сучасних умовах війни.

Аналіз і огляд останніх досліджень. Питанням дослідження стратегічного управління присвячені праці таких вчених – науковців, а саме: Антонюк І[1], Василенко В. [12], Джонсон Г. [12], Железняк К. [3], Ігнат'єва І. [13], Ільченко В. [1], Мартиненко М. [13], Медведева А. [1], Ткаченко Т. [12], Хаттен К. [9], Хіггенс Дж[8], Шендел Д. [6], Шершньова З. [11] та інші. Авторами розглядаються загальноприйняті методи стратегічного управління яке базується на розвитку підприємств в умовах стабільної економіки.

Питання, пов'язані з дослідженням теоретичних основ розвитку транспортних підприємств в Україні, в т.ч економіки, у випадках, коли діджиталізація дуже миттєво заповонила суспільство, їй присвячено багато роботи авторів: Амелін А.[5], Гончар Т. [2], Городецький М.Я[1,2,4], Компанець К. [1-4], Лаврик Я. [5], Литвишко Л.[4], Матюшко В. [5], Фіщук В. [5], Чернев Є. [5], Юрчак О. [5], та ін. У цих роботах наголошується узагальнення політики, пов'язаної з економічним розвитком у бізнес-

секторах, цифровізації транспорту, електронне урядування. Водночас потрібні рішучі нові основні стратегії керівні принципи цифровізації транспортної галузі, які стануть основним фокусом забезпечення ефективності їх економічного розвитку, і це потребує узагальнення існуючі теорії про природу кількісно-якісних змінних і розрізнення змісту процесів цифрової трансформації в галузі.

Метою дослідження є: узагальнення методичних та теоретичних положень щодо стратегічне управління транспортних підприємств в умовах діджиталізації суспільства.

Основна частина. Згідно з оцінками, частка цифрової економіки у ВВП найбільших країн світу у 2030 році за умови реалізації форсованого сценарію розвитку досягне 50–60 %. В Україні цей показник, на думку експертів, може бути ще вищим і становити 65 % ВВП. У стратегії розвитку країн до 2030 року планується запровадження ряду технологій, які змінять світ, зокрема, Big data (BD) і хмарні технології, промисловий інтернет речей (IIoT), штучний інтелект (AI), роботизація, дрони, кібернетизація людини, нейроінтерфейси, віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR), змішана реальність (MR), гейміфікація, 3D-друк, біоінженерія, генно-модифіковані бактерії, нанотехнології, блокчейн, кібербезпека, значна частина яких і використовуватиметься в транспортній (автопілот, безпілотні автомобілі, керування транспортним потоком: камери спостереження, системи контролю трафіку; каршеринг) та логістичній (управління постачанням і автопарком, контроль за витратою палива, автоматизовані склади й інвентаризація, автоматизація доправлення вантажів, хмарні сервіси для автоматизації логістики) сферах [5].

Дослідники-вчені бізнес-школи IMD (Швейцарія) застосовують термін «цифровий вихор» (Digital Vortex), щоб показати, як на перший погляд невеликі, а й іноді зовсім непомітні зміни, набираючи «вихрову» швидкість, перетворюються на величезні світові трансформації [6]. Такі зміни відкривають нові можливості, з'являються нові знання та інформація, навіть раніше немислимі бізнес-моделі. Світ навколо нього і життя людини змінюються. Сьогоднішні ініціативи щодо впровадження цифрових технологій – це лише початок, переможуть ті, хто не боїться змін і мислить масштабно.

Тому діджитал стратегія є основою сучасної діяльності, основою стратегічного управління та рушійною силою економічного зростання будь-якої компанії.

Для розуміння внутрішнього середовища стратегічного управління в просторі діджиталізованого суспільства, було досліджено думки науковців. Так у фундаментальних працях багатьох вчених існує значна кількість конструктивних підходів до визначення поняття «стратегічне управління», сформованих зарубіжними та вітчизняними науковцями (табл. 1.)

Дослідження підходів до визначення стратегії вказує на ототожнення понять “стратегія” і “стратегічне управління”, оскільки, посилаючись на розглянуті вище погляди авторів, вони визначають стратегію як комплексний план, правила, прийоми, процедури, що є основою реалізації стратегії, тобто процесом управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності господарюючого суб'єкта.

Отже, стратегічне управління - це прогнозування, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління - це процес прийняття рішень та формування планів дій на найвищому рівні управління організацією з метою досягнення стратегічних цілей та успішного розвитку в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління в діджиталізованому світі - це процес управління, спрямований на досягнення стратегічних цілей та успішний розвиток організації в умовах цифрової трансформації та швидко змінюючогося технологічного ландшафту. Основні характеристики стратегічного управління в діджиталізованому світі включають такі концептуальні рішення, які представлені в табл. 2

Таблиця 1 – Трактування поняття «стратегічне управління»
Table 1 – Interpretation of the concept of "strategic management"

Автор теорії	Характеристика теорії
Д. Шендел К.Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам. [7, с.99-102]
Дж. Хіггенс	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.[8, с.34]
С. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно. [9, с.41]
Г. Джонсон К. Склуз	Стратегічне управління – це аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив, реалізація вибраної стратегії.[10, с.10]
Шершньова З.Є.	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій. [11, с. 19]
Василенко В.О. Ткаченко Т.І.	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організацією, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів). [12, с. 22]
Мартиненко М.М. Ігнат'єва І.А.	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій [13, с.10]

Джерело: сформовано авторами

Узагальнюючи, стратегічне управління в діджиталізованому світі вимагає комплексного підходу, який поєднує в собі традиційні принципи стратегічного управління з новими можливостями та викликами, що випливають з цифрової трансформації.

Тобто діджиталізація призводить до удосконалення та розвитку управлінських процесів транспортного підприємства. Сформуємо модель стратегічного управління транспортного підприємства з урахуванням діджиталізованого простору (рис. 1).

Основою запропонованої моделі є детальний аналіз діяльності компанії, а саме: спроможності компанії щодо аналізу її ролей та стратегії. Обов'язковим є врахування факторів зовнішнього середовища, вплив яких на діяльність підприємства є мінливим і нестабільним. Вибір і аналіз показників ефективності є критично важливими. Їх прогноз дозволить розумно підійти до варіантів стратегії розвитку компанії. Категорія стратегій розвитку компанії формує «стратегічну категорію», багатостратегічну структуру, яка відображає унікальні характеристики діяльності та розвитку

транспортних підприємств, а також рівень її конкуренції на ринку. На нашу думку, «набір стратегій» фірми включає: по-перше, навички, пов'язані з ключовими підсистемами бізнесу; по-друге, специфічні типи стратегій діяльності; по-третє, набір стратегій управління змінами.

Таблиця 2 – Характеристики стратегічного управління в умовах діджиталізованого суспільства
Table 2 – Characteristics of strategic management in the digitalized society

Елементи стратегічного управління в діджиталізованому просторі	Характеристика
Цифрова стратегія	Формулювання стратегій, що враховують можливості та виклики цифрової трансформації, включаючи впровадження нових технологій, розвиток цифрових продуктів та послуг, а також зміни в способах взаємодії з клієнтами та партнерами
Аналіз даних та аналітика	Використання аналізу даних та штучного інтелекту для здійснення обґрунтованих стратегічних рішень, виявлення нових можливостей та прогнозування майбутніх тенденцій.
Гнучкість та адаптивність	Стратегічне управління в діджиталізованому світі передбачає гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін в технологічному середовищі, ринкових умов та вимог споживачів
Контроль та оцінка результатів	Постійний моніторинг та оцінка результатів виконання стратегій, з метою ідентифікації досягнень, виявлення проблем та внесення коректив в стратегічні плани
Інновації та експерименти	Стратегічне управління в діджиталізованому світі сприяє стимулюванню інновацій та проведенню експериментів, що дозволяє організаціям швидко тестувати нові ідеї та продукти на ринку
Цифрова культура	Розвиток організаційної культури, що сприяє використанню цифрових технологій, інноваційному мисленню та навчанню, щоб забезпечити успішну реалізацію стратегій в діджиталізованому світі.

Джерело: сформовано авторами

Модель стратегічного управління транспортним підприємством в умовах діджиталізації суспільства включає наступні етапи та компоненти:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:

- Оцінка технологічних та інноваційних трендів в транспортній галузі.
- Аналіз конкурентної ситуації на ринку та визначення ключових гравців.
- Оцінка потреб та очікувань клієнтів в умовах цифрової трансформації.

2. Визначення стратегії:

- Формулювання цілей та завдань, що враховують впровадження цифрових технологій та інновацій.
- Визначення стратегічних напрямків розвитку, таких як підвищення ефективності операцій, покращення обслуговування клієнтів, оптимізація логістичних процесів тощо.

3. Планування та реалізація:

- Розробка планів дій для впровадження стратегій.
- Впровадження цифрових технологій та інновацій у різних сферах діяльності підприємства, таких як логістика, обслуговування клієнтів, маркетинг, управління флотом тощо.

4. Моніторинг та оцінка:

- Систематичний аналіз результатів виконання стратегій та впровадження ініціатив.
- Визначення ключових показників ефективності та виявлення можливих проблем та недоліків.

5. Коригування та оптимізація:

- Внесення коректив в стратегічні плани на основі отриманих результатів та змін у зовнішньому середовищі.

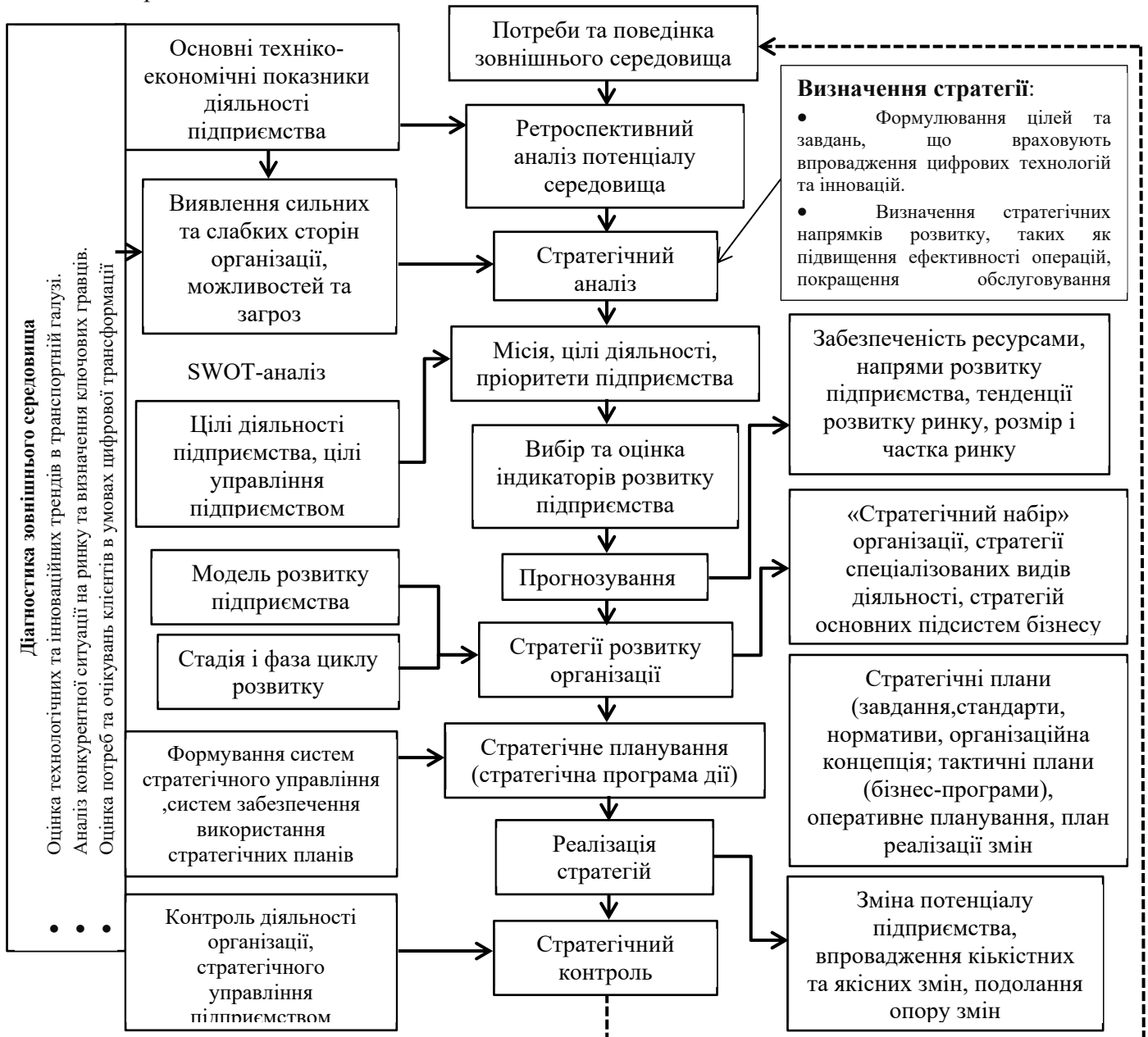


Рисунок 1 – Модель стратегічного управління розвитком підприємства в умовах діджиталізації суспільства

Figure 1 – Model of strategic management of enterprise development in the conditions of digitalization of society

Джерело: удосконалено авторами[7]

Постійне удосконалення стратегій та планів дій для забезпечення максимальної ефективності та конкурентоспроможності.

Ця модель стратегічного управління враховує особливості транспортних підприємств та впровадження цифрових технологій у їхню діяльність в умовах діджиталізації суспільства. Вона спрямована на досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

При визначенні стратегії підприємства керівництво стикається з трьома основними питаннями, пов'язаними зі становищем підприємства на ринку: який напрям скоротити (скорочення, наприклад лідерство в мінімізації витрат виробництва); який – розвивати (розвиток, наприклад спеціалізація у виробництві продукції); куди перейти (диверсифікація, наприклад фіксація певного сегмента ринку і концентрація зусиль підприємства на обраному ринковому сегменті).

Висновки. Отже, стратегічне управління транспортними підприємствами в умовах діджиталізації суспільства та воєнного конфлікту є ключовим для їхньої успішної адаптації до нових умов та забезпечення стабільності та ефективності в умовах невпевненості. Представлена модель стратегічного управління розвитком транспортних підприємств в умовах діджиталізації дозволить підприємствам швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі та ринкові умови, забезпечуючи їхню адаптацію до діджиталізації.

Перелік посилань

1. K. Kompanets, V. Ilchenko, M. Horodetskyu, I. Antonyuk · A. Medvedieva, Strategic Prospects for the Development of the Logistics Services Market in Ukraine. Studies in Systems, Decision and Control. Springer Nature Switzerland AG 2024 с. 883–899 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0> Scopus
2. Компанець К.А., Городецький М.Я., Гончар Т.М. Інформаційний простір: фейки та діпфейки. дизінформація та її вплив на діяльність підприємств в сучасних умовах війни Журнал « Автомобільні дороги і дорожнє будівництво» <http://addb.ntu.edu.ua/pages/contacts.html>
3. Железняк К.Л., Компанець К.А. Маркетингові дослідження – інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуску 46. С. 83-87. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-14>
4. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Городецький М.Я. Діджиталізація суспільства під впливом детермінантів пандемії COVID-19. Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 квітня 2021 р. Київ. С 259 [URL: http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/ZBIRNYK_TEZ_ITKM_2021_CH2_na-sajt.pdf](http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/ZBIRNYK_TEZ_ITKM_2021_CH2_na-sajt.pdf)
5. Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього [Фіщук В., Матюшко В., Чернев Є., Юрчак О., Лаврик Я., Амелін А.], 2019. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
6. Digital Vortex 2021. Digital Disruption in a COVID World. IMD Switzerland, 2021. 24 p.
7. Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Boader View for an Emerging Discipline // Academy of Management Proccedings. 1972. August. P. 99-102
8. Higgins J.M., Strategic management and organizational policy / Dryden Press; 3rd edition (1986). – P.34. – ISBN-13: 978-0030024184

9. Hatten T.S. Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond / Cengage Learning; 6 edition (January 1, 2015). – P.41. – ISBN-13: 978-1285866383
10. Johonson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy / Pearson Education Canada; 9 edition (November 1, 2010). – P. 10. – ISBN-13: 978-0135256350
11. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч. для студ. в. н. з. / З.Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.] – Київ. : КНЕУ, 2024. – с. 19,299-301
12. Василенко В. О. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2023. – с.22,196
13. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підруч. для студ. / Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. – Київ: Каравела, 2020 – с. 10,176
14. Інформаційний портал електронної комерції <https://ecomhub.ru/samyj-polnyj-obzor-statistiki-jelektronnoj-torgovli-v-mire-za-2019/>
15. Вікторія П. Я. ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління», 2023. Вип. 53. <https://em.duit.in.ua/index.php/home>

STRATEGIC MANAGEMENT OF TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF SOCIETY.

Natalia Kovalenko, professor of the department, doctor of economic sciences, professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine, kovalenko-nv@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-8011-1373>

Volodymyr Smagin, professor of the department, doctor of economic sciences, professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine, smagin.v@email.ua, <https://orcid.org/0000-0002-9292-6892>

Kateryna Zhelezniak, Associate Professor of the Department, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine, k.zhelezniak@ntu.edu.ua, <https://orcid.org/my-orcid/0000-0003-4111-5210>

Abstract. The article presents aspects of strategic management. The scientific opinion of the conceptual apparatus "strategic management" has been studied. Defined own opinion on strategic management in the conditions of digitalization. Formulating strategies that take into account the opportunities and challenges of digital transformation, including the introduction of new technologies, the development of digital products and services, as well as changes in the way of interaction with customers and partners.

The article examines aspects of the modern information space. The impact of digitalization on the activities of transport enterprises is determined. The transport industry can easily be classified as one of the areas of economic activity that is most amenable to digitalization. It has been proven that the strategic management of transport enterprises in the conditions of digitalization of society and the war in Ukraine can have a significant impact on their activity and development. Based on this, a model of strategic management of the development of transport enterprises in the conditions of digitalization was proposed. This model will allow transport enterprises to effectively use digital technologies to optimize processes, improve customer service and ensure competitiveness.

Keywords: strategic management, transport enterprises, digitization, digitization, Internet space.

References

1. K. Kompanets, V. Ilchenko, M. Horodetsky, I. Antonyuk • A. Medvedieva, Strategic Prospects for the Development of the Logistics Services Market in Ukraine. Studies in Systems, Decision and Control. Springer Nature Switzerland AG 2024 p. 883–899 [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0> Scopus
2. Kompanets K.A., Horodetskyi M.Ya., Honchar T.M. Information space: fakes and deepfakes. disinformation and its influence on the activities of enterprises in modern conditions of war Journal "Automotive roads and road construction" <http://addb.ntu.edu.ua/pages/contacts.html>
3. Zheleznyak K.L., Kompanets K.A. Marketing research is a tool for strategic management of the company's competitiveness. Black Sea Economic Studies. 2019. Issue 46. P. 83-87. [Electronic resource]. – Mode of access: DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.46-14>
4. Kompanets K.A., Litvyshko L.O., Horodetskyi M.Ya. Digitalization of society under the influence of the determinants of the COVID-19 pandemic. Information technologies in culture, art, education, science, economy and business: materials of the International Scientific and Practical Conference, April 22-23, 2021, Kyiv. P. 259 URL: http://knukim.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/ZBIRNYK_TEZ_ITKM_2021_CH2_na-sajt.pdf
5. Ukraine 2030 is a country with a developed digital economy. Ukrainian Institute of the Future [Fischuk V., Matyushko V., Chernev E., Yurchak O., Lavryk Ya., Amelin A.], 2019. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-forovolotoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
6. Digital Vortex 2021. Digital Disruption in a COVID World. IMD Switzerland, 2021. 24
7. Shendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline // Academy of Management Proceedings. 1972. August. P. 99-102
8. Higgins J.M., Strategic management and organizational policy / Dryden Press; 3rd edition (1986). – P.34. - ISBN-13: 978-0030024184
9. Hatten T.S. Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond / Cengage Learning; 6 edition (January 1, 2015). – P.41. - ISBN-13: 978-1285866383
10. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy / Pearson Education Canada; 9 edition (November 1, 2010). – P. 10. – ISBN-13: 978-0135256350
11. Shershnyova Z.E. Strategic management: assistant. for students in. N. with. / Z.E. Shershnyov. – [2nd ed., revision. and add.] - Kyiv. : KNEU, 2024. - p. 19,299-301
12. Vasylenko V. O. Strategic management: training. manual / V. O. Vasylenko, T. I. Tkachenko. - K.: TsUL, 2023. - p. 22,196
13. Martynenko M.M. Strategic management: tutorial. for students / Martynenko M.M., Ignatieva I.A. – Kyiv: Caravela, 2020 – p. 10,176
14. Information portal of electronic commerce <https://ecomhub.ru/samyj-polnyj-obzor-statistiki-jelektronnoj-torgovli-v-mire-za-2019/>
15. Victoria P. Y. FEATURES OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF TRANSPORT COMPANIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION. Collection of scientific papers DUIT. Series "Economics and Management", 2023. Bun. 53. <https://em.duit.in.ua/index.php/home>