

УДК 65.011.330:621.391
DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-14>

Кузнєцов А.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Одеський національний економічний університет

Kuznetsov Andrii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Management
Odessa National Economic University

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Кузнєцов А.М. Стратегічне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. У статті систематизовано поняття «стратегічне управління», «цифрова зрілість». Узагальнено наукові підходи до формування засад стратегічного управління, визначено особливості формування стратегій в умовах впливу цифрової трансформації. Доведено необхідність розроблення та впровадження сучасних методів стратегічного управління промисловими підприємствами для розвитку економіки України. Запропоновано методичні рекомендації щодо проведення стратегічного оновлення на основі таких складників процесу виробництва, як ресурси підприємства, ринкове середовище, цифрові технології та конкурентні переваги. Визначено чинники, що впливають на рівень цифрової зрілості промислових підприємств. Доведено необхідність упровадження методики оцінки рівня цифрової зрілості промислових підприємств в Україні.

Ключові слова: трансформація, цифровізація, стратегія, управління, цифрова зрілість, конкурентні переваги, оцінка.

Кузнєцов А.Н. Стратегическое управление предприятиями в условиях цифровой трансформации. В статье систематизированы понятия «стратегическое управление», «цифровая зрелость». Обобщены научные подходы к формированию основ стратегического управления, определены особенности формирования стратегий в условиях влияния цифровой трансформации. Доказана необходимость разработки и внедрения современных методов стратегического управления промышленными предприятиями для развития экономики Украины. Предложены методические рекомендации для проведения стратегического обновления на основе таких составляющих процесса производства, как ресурсы компании, рыночная среда, цифровые технологии и конкурентные преимущества. Определены факторы, влияющие на уровень цифровой зрелости промышленных предприятий. Доказана необходимость внедрения методики оценки уровня цифровой зрелости промышленных предприятий в Украине.

Ключевые слова: трансформация, цифровизация, стратегия, управление, цифровая зрелость, конкурентные преимущества, оценка.

Kuznetsov Andrii. Strategic management of enterprises in the digital transformation conditions. In the modern process of digitization and increased competition in the markets, industrial enterprises must manage their production rationally and efficiently, in accordance with rapidly changing customer requirements. This is evidenced by global trends in national economies: the share of products manufactured by sectors of the traditional economy is constantly decreasing, and digital – is increasing, forming a competitive advantage in commodity markets. The development of globalization, digital information and communication technologies leads to a reduction in the product life cycle, increasing the rate of change of customer needs and market processes. This requires industrial enterprises to create conditions for business development based on digital technology solutions or business models that have not been used before, the result of these tasks will be the transformation of existing and the formation of new competitive advantages in the market. Due to the constant changes in the environment under the influence of digitalization change the structure and management conditions of all components of production systems, so it is necessary to continuously adapt production. The tasks of such adaptation are realized by strategic management of enterprises on the basis of the provisions of the Industry 4.0 concept. The author offers methodical recommendations for strategic renewal of the enterprise on the basis of such components of the production process as; enterprise resources, market environment, digital technologies and competitive advantages. It is proved that digital transformation should be carried out at the stage of maturity in five areas: formation of regulatory framework, advanced technology, creation of a single digital platform, training and retraining to work in the digital ecosystem, search and implementation of new technological solutions, transition to a new business paradigm based on effective digital development strategies. It is proved the necessity of introduction of a technique of an estimation of a level of digital maturity of the industrial enterprises in Ukraine.

Key words: transformation, digitalization, strategy, management, digital maturity, competitive advantages, evaluation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку світової та національних економік під впливом процесів цифровізації та посилення конкуренції на ринках промислові підприємства повинні управляти своїм виробництвом раціонально й ефективно, відповідно до вимог клієнтів, які швидко змінюються. Про це свідчать світові тенденції розвитку національних економік: частка продукції, виготовленої секторами традиційної економіки, постійно зменшується, а цифрової – збільшується, формуючи конкурентні переваги на міжнародних та національних товарних ринках.

Розвиток глобалізації, цифрових інформаційних та комунікаційних технологій призводить до зменшення життєвого циклу продукту, збільшення швидкості зміни потреб клієнтів та ринкових процесів. Зазначене потребує від промислових підприємств створення умов для розвитку бізнесу, заснованого на цифрових технологічних рішеннях або бізнес-моделях, які не застосовувалися раніше, результатом виконання цих завдань буде трансформація наявних та формування нових конкурентних переваг на ринку.

У зв'язку з постійними змінами середовища під впливом цифровізації змінюються структура та умови управління всіма компонентами виробничих систем, необхідна безперервна адаптація виробництва. Завдання такої адаптації реалізуються стратегічним управлінням підприємствами з урахуванням положень концепції Індустрія 4.0. Розроблення та впровадження сучасних методів стратегічного управління промисловими підприємствами має велике значення для економіки України, оскільки тільки раціональні та ефективні управлінські рішення створюють умови для забезпечення сталого розвитку сучасних вітчизняних підприємств з урахуванням вимог ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні основи формування стратегічного управління розвитком підприємств закладено у наукових працях І. Ансоффа, К. Ендрюса, М. Портера, К. Прахалада, Г. Хемела, Кім Чана, Рене Моборна та ін. Серед вітчизняних науковців напрацювання у визначенні проблем розвитку стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації мають А. Вишневський, О. Гудзь, В. Довгань, В. Зубенко, А. Колот, К. Компанець, З. Шершньова та ін.

Разом із тим аналіз наукових праць із теми дослідження свідчить, що залишаються недостатньо розкритими проблеми побудови українськими підприємствами стратегій розвитку під впливом цифрової трансформації, а також не отримав достатнього обґрунтування вплив цифрової зрілості на формування конкурентних переваг підприємств на ринку. Зазначене зумовлює необхідність подальших досліджень проблем стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової трансформації.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є розвиток науково-методичних засад формування стратегічного управління промисловими підприємствами з урахуванням досягнень цифрової економіки.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань: узагальнення наукових підходів до формування засад стратегічного управління; визначення впливу цифрової трансформації на структуру стратегії промислових підприємств; обґрунтування необхідності урахування цифрової зрілості підприємств під час визначення та можливості виконання завдань стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні промислові підприємства господарюють в умовах посилення конкуренції на товарних ринках, активізації впливу цифрових технологій, нестабільності зовнішнього й внутрішнього середовища, що призводить до необхідності впровадження нових методів організації їхньої діяльності.

Особливості розвитку промисловості України в сучасних умовах потребують упровадження цифрових технологій, оскільки вони необхідні для зростання ефективності та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на національному та міжнародному ринках. Упровадження стратегічного управління процесами цифрової трансформації сприяє змінам традиційних моделей бізнесу та зумовлює появу нових продуктів [1, с. 39].

В умовах зростаючої фінансової невизначеності, цифровізації, генерування нових інформаційних ризиків (наприклад, кіберризиків), проблем із логістичними ланцюжками виникає необхідність удосконалення наявних наукових підходів до розуміння сутності та організації процесів стратегічного управління, на основі яких можна вдосконалити існуючі або розробити нові методики формування стратегій.

Проведений аналіз наукових праць сучасних дослідників із цієї тематики дає змогу зробити такі висновки:

- по-перше, існує велика кількість визначень сутності поняття «стратегічне управління», яке характеризується з позицій теорії та методології управління та з урахуванням стратегічних завдань розвитку;

- по-друге, окремі дослідники під час визначення сутності дефініції «стратегічне управління» пропонують його розглядати як процес формування стратегії [2–8].

У ході дослідження було систематизовано підходи науковців до визначення сутності «стратегічне управління» та особливостей стратегій розвитку підприємств в умовах впливу цифрової трансформації (табл. 1).

За результатами проведеного аналізу, як свідчать дані наведеної таблиці, автором поділено різні підходи науковців до визначення сутності поняття «стратегічне управління» на дві групи.

До першої групи дослідників віднесено наукові напрацювання вчених, які приділяли увагу проблемам теорії та методології стратегічного управління.

Уперше поняття «стратегічне управління» у своїх дослідженнях запропонував І. Ансофф. У праці «Стратегічне управління» він визначає стратегічне управління як діяльність, що пов'язана з постановкою цілей і стратегічних завдань розвитку підприємства та організації ефективних взаємовідносин між ним і середовищем, які сприяють досягненню своїх стратегічних цілей.

Необхідно зазначити, що І. Ансофф пояснює сутність дефініції «стратегічне управління» на основі поняття «стратегія», формуючи технологію стратегічного управління на засадах безперервної процедури прийняття й реалізації стратегічних рішень [5].

Дж. Хіггінс визначає стратегічне управління як процес, що здійснюється під час реалізації завдань місії підприємства на основі управління його взаємодією з оточенням [6, с. 3].

Більш розгорнуте поняття стратегічного управління пропонує Д. Хассі. Він вважає, що стратегічне управління – це комплексний засіб управління бізнесом, який ураховує не лише ринки та прийняття рішень, а й соціальний роз-

Таблиця 1

**Систематизація підходів дослідників до визначення сутності поняття «стратегічне управління»
та особливостей стратегій розвитку підприємств**

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ»			
Автори	Сутність стратегічного управління	Результати стратегічного управління	Період
І. Ансофф [5]	Побудова взаємовідносин між підприємством і середовищем	Сприймання вимог зовнішнього середовища	1965 рік
Дж. Хіггінс [6]	Взаємодія підприємства з його оточенням	Здійснення місії	1983 рік
Д. Хассі [7]	Засіб управління підприємством	Соціальний розвиток, відповідність організаційній культурі	2002 рік
О.С. Віханський [8]	Людський потенціал	Виживання в довгостроковій перспективі, досягаючи своїх цілей	1999 рік
ВИДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ			
Автори	Запропоновані алгоритми	Вид стратегії	Період
К. Ендрюс [9]	SWOT-аналіз	Економічна	1970-ті роки
М. Портер [10]	П'ять сил конкуренції	Типові конкурентні стратегії	1980-ті роки
Г. Хемел і К. Прахалад [11]	Стержневі компетенції	Стратегія лідерства	1990-ті роки
Кім Чан та Рене Моборн [12]	Інновація цінності, що забезпечує лідерство на ринку	Стратегія «блакитного океану»	2005 рік

Джерело: сформовано автором на основі [5–12]

виток, відповідність стратегії організаційній структурі та клімату [7]. Тобто підприємство під час упровадження стратегічного управління повинно враховувати не лише економічні умови, а й соціальні чинники, що створюють умови для формування організаційної культури.

Особливість поняття «стратегічне управління», наданого О. Віханським [8, с. 13], полягає у такому: стратегічне управління підприємством залежить від людського потенціалу як головного чинника ефективної організації взаємодії зі споживачами, оскільки створює умови для проведення своєчасних змін на підприємстві, що формують нові конкурентні переваги на ринку.

Учені другої групи у своїх дослідженнях приділяли увагу проблемам розвитку науково-методичних засад формування стратегій, їхній структурі, особливостям та видам (табл. 1).

Рекомендації дослідників цієї групи є важливими для побудови ефективних стратегій розвитку підприємств в умовах цифровізації. Наприклад, К. Ендрюс запропонував стратегію, засновану на відповідності між існуючими ринковими можливостями і здібностями фірми за заданого рівня ризиків (економічну стратегію). Він довів, що основним методом, який визначає завдання нової стратегії, є SWOT-аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, вплив яких визначає можливості та загрози [9].

В умовах цифрової трансформації дослідження можливостей і загроз для підприємств на основі матриці SWOT-аналізу сприяє вибору підприємством тих інноваційних продуктів і послуг, що користуються попитом споживачів.

Наукові підходи до розроблення стратегії бізнесу, засновані на конкурентній позиції організації, та й самі конкурентні стратегії розробив М. Портер [10]. Використання під час формування стратегії в умовах цифровізації запропонованої дослідником моделі п'яти сил конкуренції створює можливість визначити сильні та слабкі позиції підприємства на ринку і визначити ті нові продукти й послуги, які (відповідно до прогнозу) можуть дати максимальні результати для його розвитку.

Важливою для врахування сучасних змін у діяльності підприємств, що відбуваються під впливом цифровізації, є стратегія стержневих компетенцій, яку запропонували К. Прахалад і Г. Хемел [11].

Використання підприємствами положень зазначеної стратегії сприятиме формуванню так званих стержневих компетенцій, тобто здатності підприємства до чогось унікального на основі цифрової зрілості, що забезпечує конкурентні позиції на ринках.

Наступна стратегія, яка в умовах впливу цифрових технологій та посилення конкуренції між підприємствами є важливою для них, – це стратегія «блакитного океану». Зміст стратегії «блакитного океану» полягає у формуванні такого сектору ринку нових товарів, де відсутня конкуренція.

Основним чинником успішного створення «блакитного океану» є інновація цінності, яка передбачає, що однакове значення мають як цінність, так і інновація. Тобто «блакитні океани» є результатом не лише розроблення технологічних інновацій, а й їх застосування під час створення цінності для споживача нових продуктів [12].

Використання результатів проведеного дослідження різних напрацювань науковців сприятиме визначенню концептуальних науково-методичних положень для формування підприємствами ефективних стратегій розвитку в умовах цифрової трансформації.

На початковому етапі формування стратегій для активізації процесів упровадження підприємствами передових цифрових технологій виникає необхідність оновлення існуючих стратегій, оскільки існує тісний зв'язок між технологічною структурою підприємства та стратегією його розвитку. Оновлення стратегії створює для підприємств потенціал збереження стійкості функціонування в невизначених умовах, коли конкуренція може негативно вплинути на продаж або оплату продукції. При цьому самі цифрові технології забезпечують нові функціональні можливості, які можуть суттєво змінити традиційну бізнес-стратегію підприємства.

У зв'язку із цим необхідно визначитися, які елементи існуючих стратегій будуть оновлюватися або проєктуватися заново через вплив цифровізації та інших технологічних змін.

Перед формуванням нової стратегії слід визначити, як вплине стратегічне оновлення на такі складники процесу виробництва, як ресурси підприємства, ринкове середовище, цифрові технології, цінності (конкурентні переваги).

1. Ресурси підприємства, які все більше переходять від своєї фізичної форми до цифрових еквівалентів, що часто перевершують їх за багатьма параметрами. Під час формування стратегії за умов цифрової трансформації підприємствам необхідно враховувати такі зміни ресурсів:

- збільшення обсягів цифрових активів, включаючи програми, бази даних, оцифровані документи у різних формах (текст, графіка, відео, аудіо), експертні системи, нейронні мережі або пристрої штучного інтелекту;

- можливість праці персоналу в режимі фрілансерів, коли цифрові компетенції можуть бути використані для функціонування підприємства без прив'язки до географічного розташування (програмісти, дизайнери, консультанти, експерти, маркетологи тощо);

- використання робототехніки у виробничих процесах, обслуговуванні виробництва та в управлінні, а також дронів та безпілотних літальних апаратів для виконання логістичних функцій.

2. Зміни ринкового середовища, представленого основними суб'єктами, що діють на ринку: клієнтами, покупцями, споживачами. Під час формування стратегії слід урахувати таке:

- споживачі представлені різними категоріями, включаючи таких клієнтів, які мають цифрові компетентності; які не мають базових цифрових знань і навичок або навіть доступу до технологій;

- здійснення аналізу великих даних у режимі реального часу та штучний інтелект дають змогу формувати як середньостатистичний портрет споживача та робити прогнози, так і пропонувати йому додаткові товари чи послуги відповідно до виявлених уподобань;

- клієнтська база може бути сформована як традиційними засобами на основі CRM-системи, так і з залученням промодушен-інструментів (включаючи Інтернет-рекламу, блогерів, створення контенту на замовлення).

3. Технології цифрової трансформації, які мають ураховуватися під час формування стратегії підприємства:

- цифрова ідентифікація та управління доступом для клієнтів, що включають комплексну обробку ідентифікаторів користувачів, відстеження дій, запобігання шахрайству, витоку даних та порушенню конфіденційності та таємності;

- використання соціальних мереж як інтерактивних платформ для обміну особистою та груповою інформацією, включаючи не лише експертні споживчі судження, а й емоційний стан споживачів;

- формування ефектів цифрової взаємної довіри у спільнотах користувачів, включаючи можливості створення діалогів із клієнтами на основі сучасних інфокомунікацій;

- когнітивні обчислення, включаючи штучний інтелект, обробку сигналів, розпізнавання об'єкта, взаємодію людини з комп'ютером;

- блокчейн-технології – використання реєстру на основі створення цифрових записів, які формуються на комп'ютерних системах і не можуть бути змінені після

підписання криптографічним підписом, що запобігає будь-якому зловживанню записами;

- хмарні обчислення, що здійснюються через передачу ресурсів зберігання та обробки на серверний сайт, розташований в Інтернеті, та обслуговується спеціалізованою компанією.

4. Цінності (конкурентні переваги), що формуються на основі цифровізації та відрізняють підприємство від конкурентів під час створення для споживачів особливих процедур та механізмів комунікацій. До них відносяться:

- цифрова екосистема, що включає функціонал зі збору та обробки даних про потреби та переваги клієнтів;

- мультисервісні цифрові платформи, що створюються для залучення не лише прямих клієнтів, щоб підвищити перехресний продаж та лояльність клієнтів, а й постачальників послуг;

- проєктування кіберзахисту та систем кібербезпеки з метою зниження дії інформаційних загроз та захисту від кібершахрайства.

Підприємство не може розробити нову стратегію без оцінки реального потенціалу нових технологій і його здатності набувати необхідних навичок та ресурсів. І навпаки, підприємство не може впровадити кожен новий компонент цифрової технології без стратегічного плану щодо її використання.

Отже, під час упровадження підприємствами цифрових технологій вони мають оновлювати свою стратегію. У зв'язку із цим будь-якому підприємству спочатку необхідно визначитися зі своїми технологічними та цифровими пріоритетами, а потім формувати стратегію досягнення цілей діяльності та зміни відповідної бізнес-моделі з урахуванням цифрової зрілості самого підприємства, його керівництва та працівників.

Розвиток процесів цифрової трансформації залежить від стану та інтеграції підприємств у цифрову економіку, який прийнято називати рівнем цифрової зрілості (digital maturity). Автори моделі цифрової зрілості доводять, що вона відображає готовність компанії до цифрової трансформації і включає рівень розвитку не лише цифрових технологій, а й клієнтського досвіду, управління даними і корпоративної культури [13; 14].

Отже, цифрова зрілість визначає: готовність (організаційну та стратегічну) підприємства до цифрової трансформації; рівень упровадження цифрових технологій у практичну діяльність, а також глибину змін у виробничому процесі, у структурі та змісті бізнес-моделі; у якісних характеристиках процесів прийняття рішень, заснованих на цифровій зрілості керівництва та працівників.

На рівень цифрової зрілості промислових підприємств впливають такі чинники: наявність керівників, топ-менеджерів та персоналу із цифровими компетентностями; здатність стратегічного планування впровадження процесів цифрової трансформації; ефективність систем управління ризиками, систем забезпечення процесів залучення стейкхолдерів. Отже, цифрова трансформація вимагає оцінки рівня цифрової зрілості підприємств, а потім упровадження тих цифрових технологій, які відповідають цьому рівню. Для промислових підприємств питання оцінки рівня цифровізації – ключове, насамперед, для визначення стратегії розвитку, виявлення проблем упровадження і використання трансформації та формування державних заходів підтримки.

Висновки. Стратегічне управління цифровою трансформацією має проводитися топ-менеджментом промисло-

вих підприємств на основі раціональних завдань стратегії, виконання яких вимагає підтримки власників та керівництва, кваліфікованих кадрів (що мають необхідні цифрові навички), корпоративної культури та належної звітності.

Цифрову трансформацію підприємств слід здійснювати на стадії зрілості за п'ятьма напрямками: фор-

мування нормативної бази, випереджальної технології, створення єдиної цифрової платформи, підготовка та перекваліфікація кадрів для роботи у цифровій екосистемі, пошук та впровадження нових технологічних рішень, перехід до нової парадигми бізнесу на основі ефективних цифрових стратегій розвитку.

Список використаних джерел:

1. Цифрова адженда України – 2020 (Цифровий порядок денний – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти цифровізації України до 2020 року. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 05.10.2021).
2. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–11.
3. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літера тури, 2009. 440 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
5. Ансофф І.І. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
6. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Textand Cases. Chicago : The Drydent Press, 1983. 237 p.
7. Хасси Д. Стратегия и планирование. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 384 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник. Москва : Гардарики, 1999. 296 с.
9. Andrews K. The Concept of Corporate Strategy. Kenneth Andrews. New York : McGraw-Hill, 1987. 47 p.
10. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
11. Хемел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / пер. с англ. Москва : Олимп-бизнес, 2002. URL: <http://www.tonb.ru/> (дата звернення: 05.10.2021).
12. Ким Чан В., Моборн Р. Стратегии «голубого океана». Как найти или создать рынок свободный от других игроков / пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фарбер, 2019. 336 с.
13. Gill M., Van Boskirk S. The Digital Maturity Model 4.0. / Benchmarks : *Digital business transformation playbook*, 2016. URL: <https://forrester.nitrodigital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf> (дата звернення: 05.10.2021).
14. Digital Maturity Model. Achieving Digital Maturity to Drive Grow : веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-MediaTelecommunications/deloitte-digital-maturitymodel.pdf> (дата звернення: 05.10.2021).

References:

1. Digital Agenda of Ukraine – 2020 (Digital Agenda – 2020). Conceptual principles (version 1.0). Priority areas, initiatives, projects of digitalization of Ukraine until 2020. 90 p. Website. Available at: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (accessed 05 October 2021).
2. Gudz O.E., (2018) Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnostey ta oriyentyriv upravlinnya pidpryyemstvamy [Digital Economy: changing values and guidelines for enterprise management]. *Economics. Management. Business*, no. 2(24), pp. 4–11. (in Ukrainian)
3. Dovgan L.E., Karakay Y.V., Artemenko L.P. (2009) Stratehichne upravlinnya: navchal'nyy posibnyk [Strategic management: a textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 440 p. (in Ukrainian)
4. Shershneva Z.E. (2004) Stratehichne upravlinnya: pidruchnyk [Strategic management: a textbook] / Z.Ye. Shershneva, Kyiv: KNEU, 699 p. (in Ukrainian)
5. Ansoff I.I. (1989) Stratehicheskoe upravlenye [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 519 p. (in Russian)
6. Higgins, J.M. (1983) Organizational Policy and Strategic Management: Textand Cases. Chicago: The Drydent Press, 237 p.
7. Hassi D. (2002) Stratehiya y planirovaniye [Strategy and planning]. SPb.: Peter, 384 p. (in Russian)
8. Vykhansky O.S. (1999) Stratehicheskoe upravlenye: uchebnyk [Strategic management: a textbook]. Moscow: Gardariki, 296 p. (in Russian)
9. Andrews K. (1987) The Concept of Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 47 p.
10. Porter M. (2005) Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability [Konkurentnoe preymushchestvo: Kak dostyach' vysokoho rezul'tata y obespechyt' eho ustoychivost'] / trans. with English E. Kalinina. Moscow: Alpina Business Books, 715 p. (in Russian)
11. Hemel G., Prahalad K. (2002) Konkuryrya za budushchee. Sozdanye rynkov zavtrashnego dnya [Competing for the future. Creation of tomorrow's markets] / lane. with English. Moscow: Olimp-biznes. Available at: <http://www.tonb.ru/> (accessed 05 October 2021). (in Russian)
12. Kim Chan W. (2019) Stratehiy holuboho okeana. Kak nayty yly sozdat' rynek svobodnyy ot druykh yhrokov [Blue Ocean Strategies. How to find or create a market free from other players] / V. Chan Kim, Renee Moborn / per. with English. Moscow: Mann, Ivanov and Farber, 336 p. (in Russian)
13. Gill M., Van Boskirk S. (2016) The Digital Maturity Model 4.0 / Benchmarks: Digital business transformation playbook (electronic journal). Available at: <https://forrester.nitrodigital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf> (accessed 05 October 2021).
14. Digital Maturity Model. Achieving Digital Maturity to Drive Grow: website. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/TechnologyMediaTelecommunications/deloitte-digital-maturitymodel.pdf> (accessed 05 October 2021).