

ДІДЖІТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

DIGITALIZATION OF CHANGE MANAGEMENT PROCESSES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PUBLIC SPHERE

У статті досліджено процеси діджиталізації управління змінами в умовах цифрової трансформації публічної сфери. Проаналізовано структуру та функціональні можливості цифрової компоненти методу DIY4C як інноваційного інструменту підтримки прийняття стратегічних рішень. Розкрито особливості застосування цифрових модулів (D4C, D4S, D4M, D4R) та матриць (D4Fc, D4Eco, D4St, D4Adv, D4Com, D4MiO, D4Sol) у процесах управління змінами. Визначено ключові показники ефективності впровадження цифрових інструментів за часовими, якісними та ресурсними параметрами. Представлено результати практичного застосування методу в різних сферах публічного управління, включаючи розробку стратегій розвитку громад, формування планів відновлення території, напрацювання пропозицій до нормативно-правових актів та створення механізмів громадської участі. Обґрунтовано, що цифрова трансформація процесів управління змінами забезпечує підвищення ефективності прийняття рішень через автоматизацію обробки даних, візуалізацію результатів та створення дієвих механізмів зворотного зв'язку. Окреслено перспективи подальшого розвитку цифрових інструментів у контексті модернізації публічного управління.

Ключові слова: діджиталізація, управління змінами, цифрова трансформація, публічна сфера, метод DIY4C, прийняття стратегічних рішень, цифрові інструменти, громадська участь.

The article examines the digitalization processes of change management in the context of digital transformation of the public sphere. The research focuses on analyzing the structure and functional capabilities of the digital component of the DIY4C method as an innovative tool for supporting strategic decision-making. The study investigates the implementation of specialized digital modules (D4C for forecasting and strategic analysis, D4S for public consultations management, D4M for monitoring and evaluation processes, and D4R for regulatory proposal development) and matrices (D4Fc for strategic planning, D4Eco for green recovery standards assessment, D4St for stakeholder mapping, D4Com for communication strategy development, and D4MiO for monitoring and evaluation processes) in change management processes. The research methodology employed a comprehensive approach to evaluate the effectiveness of digital tools implementation through temporal, qualitative, and resource parameters. The study presents detailed analysis of practical applications of the DIY4C method across various public administration domains, including community development strategy formulation, territorial recovery planning, regulatory framework improvement, and public participation mechanism development. The findings demonstrate significant improvements in decision-making efficiency through automated data processing, result visualization, and establishment of effective feedback mechanisms. The research reveals that digital transformation of change management processes facilitates enhanced stakeholder engagement, increased transparency in decision-making, and optimized resource utilization. The digital component enables real-time data processing, comprehensive analysis of stakeholder input, and systematic monitoring of implementation outcomes. The study identifies key performance indicators that demonstrate substantial improvements in consultation process duration, information processing efficiency, and stakeholder participation rates. The article provides empirical evidence of the method's effectiveness in various public administration contexts, from local development strategies to national policy formation. The findings indicate that digital transformation creates prerequisites for systematic approach to public sphere modernization through enhanced data analytics, improved communication channels, and integrated monitoring systems. The research outlines future development perspectives for digital tools in public administration modernization, including artificial intelligence integration possibilities, scaling potential at national and international levels, and adaptation capabilities for specific sectoral needs and challenges.

Key words: digitalization, change management, digital transformation, public sphere, DIY4C method, strategic decision-making, digital tools, public participation, stakeholder engagement, digital governance, public administration modernization.

УДК 005.33:332.0:351

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-64>

Коваленко О.Л.¹

аспірант кафедри екології та технологій захисту навколишнього середовища, Національний транспортний університет

Хрутьба В.О.²

д.т.н., завідувачка кафедри екології та технологій захисту навколишнього середовища, Національний транспортний університет

Kovalenko Oleksii

National Transport University

Khrutba Viktoriia

National Transport University

Постановка проблеми. Сучасна публічна сфера перебуває в стані глибокої трансформації, що зумовлено швидкими суспільними змінами та зростанням соціальної складності. Традиційні методології прийняття рішень демонструють системні обмеження, які виявляються у тривалих циклах консультацій, неефективній обробці інформаційних потоків та мінімальному залученні зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Це створює відчутний розрив між розробниками політики та різноманітними суспільними групами.

Наслідки цих інституційних недоліків мають критичний характер: відбувається зниження суспільної довіри до управлінських інституцій, зменшується стратегічна ефективність державного управління та обмежується представництво інтересів маргіналізованих груп. Такий стан справ потребує негайного переосмислення та впровадження інноваційних підходів.

Цифрова трансформація публічної сфери висуває нагальну потребу в принципово нових стратегічних рішеннях. Сучасні цифрові технології

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6085-7781>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8121-2042>

відкривають унікальні можливості для переосмислення механізмів суспільної участі та подолання традиційних комунікативних бар'єрів. Вони пропонують комплексне вирішення давніх проблем управління через впровадження інтелектуальних технологічних рішень.

Ключові переваги діджиталізації процесів управління змінами полягають у прискоренні обробки великих масивів даних, підвищенні ефективності управлінських процесів, забезпеченні максимальної прозорості рішень та створенні дієвих механізмів всебічного залучення громадськості. Цифрові інструменти перетворюються на потужний важіль трансформації публічного управління.

Сучасні технології штучного інтелекту, машинне навчання, системи бізнес-аналітики та платформи управління даними активно інтегруються в стратегічне управління. Цифрові панелі управління революціонізують підходи до моніторингу, дозволяючи об'єднувати дані з різних джерел у режимі реального часу, здійснювати ефективний контроль ключових показників ефективності та оптимізувати розподіл ресурсів між проектами.

Особливого значення набувають інструменти електронної участі, які забезпечують принципово новий рівень взаємодії між владою та суспільством. Такі платформи дають змогу не лише збирати та аналізувати громадську думку, але й моделювати соціально-економічні наслідки управлінських рішень, підвищуючи рівень суспільної довіри через прозорість процесів.

Цифрова трансформація управління змінами є не просто технологічним трендом, а фундаментальною необхідністю для ефективного функціонування сучасної публічної сфери. Впровадження інноваційних цифрових рішень створює передумови для більш гнучкого, інклюзивного та відповідального врядування, здатного швидко реагувати на виклики сучасного динамічного світу.

Таким чином, діджиталізація процесів управління змінами постає ключовим інструментом модернізації публічної сфери, що дозволяє долати інституційні обмеження, підвищувати ефективність прийняття рішень та забезпечувати активне залучення громадськості до процесів управління.

Аналіз останніх дослідження і публікації.

Комплексний аналіз цифрової трансформації в стратегічному управлінні розкриває багатогранний ландшафт досліджень із значним внеском міжнародних та українських вчених. Фундаментальні аспекти цифрової трансформації розкрито у працях Gong і Ribiere (2020), які запропонували комплексне визначення цього явища [10]. Melović et al. (2020) у своєму дослідженні "The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion" розкривають трансформаційний вплив цифрових технологій на процеси стратегічного планування в міжнародних компаніях [14]. Їхні

висновки доповнюються роботою Bozintan et al. (2023), які досліджували вплив цифрової трансформації на стратегічний менеджмент [1]. Mishra et al. (2023) у дослідженні "Better together: Right blend of business strategy and digital transformation strategies", розглядає синергію між традиційними бізнес-стратегіями та цифровими інноваціями [15]. A Pereira et al. (2022) у роботі "The Importance of Digital Transformation in International Business", яка підкреслює критичну роль цифрової трансформації в міжнародному бізнесі [16]. Herbert (2017) у своїй книзі "Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age" представив комплексний підхід до впровадження цифрової трансформації від стратегічного планування до практичної реалізації [11].

Серед українських науковців значний внесок зробили Дячков (2020), який досліджував інформаційний підхід до стратегічного менеджменту, Данілова та Пасічна (2016), які розглянули аспекти стратегічного планування в контексті євроінтеграції, та Гарнага (2016), що досліджував стратегічне планування як основу сталого розвитку [2; 3; 4].

Виділення невирішених раніше частин проблеми. Невирішеними залишаються питання практичної імплементації цифрової трансформації в проектах громадської участі, зокрема:

- методологія ефективної інтеграції цифрових інструментів у процеси прийняття стратегічних рішень
- механізми забезпечення інклюзивності та репрезентативності при використанні цифрових платформ
- оцінка ефективності цифрових інструментів у контексті залучення громадськості до процесів прийняття рішень

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз процесів діджиталізації управління змінами в умовах цифрової трансформації публічної сфери через оцінку ефективності цифрової компоненти методу DIY4C.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Дослідити структуру та функціональні можливості цифрової компоненти методу DIY4C у контексті управління змінами.
2. Проаналізувати ефективність впровадження цифрових інструментів у процеси прийняття стратегічних рішень.
3. Оцінити практичне застосування методу DIY4C у різних сферах публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах стрімкої діджиталізації суспільства та розвитку електронної демократії особливої актуальності набуває впровадження інноваційних цифрових інструментів для забезпечення ефективного управління змінами у процесах прийняття рішень. Одним із таких інструментів є український

метод DIY4Change – інноваційна методологія, розроблена для формування альтернатив, варіативного аналізу та прогнозування результатів управлінських рішень на різних рівнях демократичного врядування [8; 9].

Сучасні виклики публічного управління вимагають інноваційних підходів, здатних забезпечити ефективну взаємодію влади та громадян. Методологія DIY4Change представляє комплексний інструментарій розробки, впровадження та оцінки управлінських рішень, що базується на принципах реальної громадської участі та демократичного врядування.

Ключова особливість методу полягає в його орієнтації на активне залучення громадян до процесів прийняття рішень відповідно до європейських стандартів та принципів належного врядування. Соціальний діалог, що виникає в результаті такої взаємодії, підвищує рівень довіри до владних інституцій та легітимність управлінських рішень [7].

Метод DIY4Change складається з чотирьох взаємопов'язаних компонент: загальної, цифрової, освітньої та ігрової. Особливу увагу привертає цифрова компонента, яка являє собою інноваційний автоматизований програмно-аналітичний комплекс цифровізації процесів консультування та прийняття рішень. Цифрова складова методу забезпечує комплексну трансформацію інформаційних процесів через низку ключових функцій.

Цифрова компонента методу DIY4C включає цифрові інструменти, які складаються з модулів (D4C module; D4S module; D4M module; D4R module); матриць (D4Fc; D4Eco; D4St; D4Adv; D4Com; D4MiO; D4Sol) та методики (MiO Solve; ДЗОР; IRMM; CivicLab). Структурно цифрова компонента представлена на рисунку 1.

Методика дослідження суспільного запиту, моніторингу та об'єктивної оцінки публічних рішень «ДЗОР» спрямована на забезпечення ефективної комунікації через активне залучення учасників. Вона включає чотири взаємопов'язані компоненти: протоколи групових обговорень, інструменти документування пропозицій, механізми досягнення консенсусу та процедури формалізації рішень. Методика цифрових публічних консультацій «CivicLab» зосереджена на розвитку громадянських компетенцій, підтримці громадських ініціатив, громадянській освіті, розвитку критичного мислення та проєктному плануванню [8]. Методика комплексного моніторингу партиципаторного процесу «MiO Solve» забезпечує системне відстеження процесів залучення громадськості, оцінку ефективності публічних рішень, моніторинг партиципації та прозорість прийняття рішень. Методика цифрового моніторингу «IRMM» призначена для систематичного збору даних з соціальних мереж, аналізу громадської думки, проведення цифрової аналітики та моніторингу суспільних тенденцій.

Модулі D4 включають низку інструментів для різних управлінських процесів. D4C module є інструментом прогнозування та оцінки потенційних результатів управлінських рішень, забезпечуючи аналітичну підтримку стратегічного планування через моделювання очікуваних наслідків та ризиків. D4S module спеціалізується на організації публічних консультацій, створюючи комплексне середовище для ефективного залучення громадськості та забезпечення прозорості комунікації. D4M module призначений для системного моніторингу та оцінки результатів прийнятих рішень, надаючи інструменти для комплексного аналізу ефективності управлінських дій. D4R module

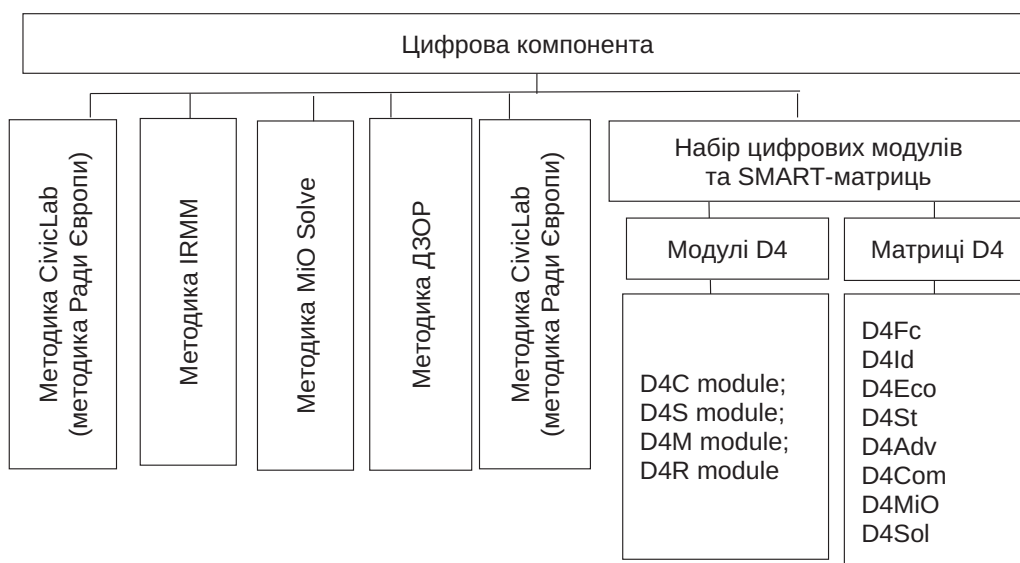


Рис. 1. Складові цифрової компоненти методу DIY4C

Джерело: сформовано автором

розроблений для напрацювання пропозицій до нормативно-правових актів з урахуванням експертних оцінок та суспільних потреб.

Матриці D4 доповнюють функціональність модулів. D4Fc є інструментом стратегічного планування для систематизації пропозицій при формуванні стратегічних документів. D4Id забезпечує ефективний процес генерації та відбору ідей в рамках розробки управлінських рішень. D4Eco представляє SMART-матрицю оцінки проєктів на відповідність стандартам зеленого відновлення. D4St слугує інструментом картування стейкхолдерів для їх ідентифікації та залучення. D4Adv призначена для розробки проєктів адвокаційних кампаній. D4Com є інструментом розробки комунікаційних стратегій. D4MiO здійснює моніторинг та оцінку результатів стратегічних рішень. D4Sol забезпечує моніторинг та оцінку суспільного запиту, створюючи механізм зворотного зв'язку в процесах прийняття рішень.

Оцифрування є процесом організації та автоматизації роботи, завдяки якому всі індивідуальні та групові напрацювання учасників/ць (висловлені думки та надані пропозиції) одразу вносяться в спеціально розроблену матрицю, а завдяки інноваційному програмно-аналітичному комплексу (цифрова

компонента) аналізуються, візуалізуються та виводяться на загальний екран для наочної демонстрації результатів роботи у доступному форматі. Функціональні можливості цифрової компоненти методу DIY4C у розрізі етапів прийняття рішень та показників ефективності приведено в табл. 1.

Ключовою перевагою цифрової компоненти методу DIY4C є здатність перетворювати класичні дослідницькі практики на динамічний, партиципативний та масштабований формат. Інструменти, такі як D4-технології, забезпечують інтерактивність дослідницьких процесів, прозорість прийняття рішень, системність збору та аналізу інформації, а також валідність соціологічних досліджень [5; 6]. В таблиці 2 представлено приклади впровадження цифрової компоненти для діджиталізації процесів управління змінами

Отже це доводить, що цифрової компоненти методу DIY4C дозволяє системно підходити до напрацювання планів відновлення територій, формування механізмів громадської участі, удосконалення нормативно-правової бази та створення інноваційних комунікативних практик. Особливістю таких підходів є можливість одночасного залучення широкого кола стейкхолдерів, експертів та представників різних соціальних груп до

Таблиця 1

Функціональні можливості цифрової компоненти методу DIY4C у розрізі етапів прийняття рішень та показників ефективності

Етап прийняття рішень	Напрямок застосування	Функціональні можливості	Показники ефективності
Збір та обробка первинної інформації	Напрацювання варіантів рішень	100% дистанційний формат роботи Цифровізація документообігу Залучення різних цільових груп	Часова: скорочення до 2 хв замість 7 днів Якісна: повне збереження всіх пропозицій Ресурсна: відсутність витрат на приміщення та логістику
Систематизація та аналіз даних	Аналіз варіантів рішень	Автоматизований аналіз даних Оцінка за індикаторами Групування інформації Візуалізація результатів	Часова: реальний час обробки Якісна: об'єктивність оцінювання Ресурсна: автоматизація процесів
Формування альтернатив	Напрацювання та аналіз	Формування множинних варіантів Врахування протилежних думок Структурування пропозицій	Часова: паралельна обробка даних Якісна: повнота охоплення варіантів Ресурсна: оптимізація людських ресурсів
Оцінка альтернатив	Аналіз та прогнозування	Аналітичне обґрунтування Оцінка реалістичності Прогноз впливу на громаду	Часова: швидке порівняння варіантів Якісна: обґрунтованість вибору Ресурсна: економія на експертній оцінці
Прийняття рішення -	Прогнозування результатів	Підготовка аналітичних звітів Формування рекомендацій Обґрунтування вибору	Часова: скорочення процесу в 2-3 рази Якісна: підвищення довіри громади Ресурсна: оптимізація процесу узгодження
Моніторинг впровадження	Аналіз та прогнозування	Відстеження врахування пропозицій Оцінка результативності Контроль прозорості	Часова: постійний моніторинг Якісна: прозорість процесу Ресурсна: автоматизація контролю

Джерело: сформовано автором

Приклади впровадження цифрової компоненти для діджиталізації процесів управління змінами в умовах цифрової трансформації

Предмет впровадження	Суб'єкти впровадження	Бенефіціари впровадження	Приклади впровадження
В процесі розробки та реалізації рішень щодо відповідних НПА, планувальних документів та політик, проектів тощо Закон Постанова Статут громади Положення Порядок Стратегія розвитку (національна) План заходів Проект Програма Процеси стратегічного планування організації Менеджмент організації Адвокація Комунікація Інституційний розвиток	Органи місцевого самоврядування МДА/ОВА/ОДА ЦОВВ СКМУ Неурядові експертні, професійні, волонтерські організації та благодійні фонди Наукові та бізнес спільноти Аналітичні центри та дослідницькі організації Консультативно-дорадчі органи Органи самоорганізації населення Ініціативні, експертні та робочі (тематичні) групи	Суб'єкти впровадження в частині ведення діяльності, розробки та реалізації рішень, зокрема під в процесі адвокаційної діяльності	- Розробка планів заходів до стратегій розвитку громад - Розробка планів відновлення - напрацювання пропозицій до стратегій розвитку громад під час їх розробки/ актуалізації - напрацювання пропозицій до публічних рішень ОВ різного рівня - розробки програми сприяння розвитку волонтерства на локальному рівні - розробки нових моделей механізмів громадської участі - розробка національної стратегії розвитку громадянського суспільства та плану дій ПВУ - напрацювання ідей і пропозицій до зміни політик різного рівня - напрацювання адвокаційних та комунікаційних кампаній, зокрема і в частині бюджетного процесу - напрацювання пропозицій до НПА (постанов, законів, положень), що розроблялись/оновлювались

Джерело: сформовано автором

процесів розробки стратегічних рішень. Цифрова компонента методу DIY4C функціонує як інтегрована система обробки даних в режимі реального часу, що забезпечує повний цикл підтримки процесу прийняття рішень: від збору первинної інформації до формування аналітичних звітів та моніторингу впровадження рішень. Система працює в онлайн-режимі, що дозволяє забезпечити одночасний доступ всіх учасників/ць процесу та миттєву обробку даних. Цифрові інструменти докорінно трансформують класичні підходи до наукових досліджень, забезпечуючи комплексний, інтерактивний та максимально інклюзивний процес роботи з різними типами соціальних викликів. Цифрова компонента методу DIY4C в дослідженнях управління процесами прийняття стратегічних рішень виступає механізмом трансформації дослідницьких практик, охоплюючи широкий спектр напрямків від стратегічного планування розвитку громад до розробки національних стратегій та соціальних ініціатив.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки:

Цифрова компонента методу DIY4C демонструє високу ефективність у трансформації процесів прийняття стратегічних рішень, забезпечуючи скорочення часу на обробку інформації, підвищення якості аналізу та оптимізацію ресурсів.

Впровадження цифрових інструментів суттєво підвищує рівень залучення стейкхолдерів та забезпечує прозорість процесів прийняття рішень

через автоматизацію збору та обробки даних, візуалізацію результатів та створення ефективних механізмів зворотного зв'язку.

Практичне застосування методу DIY4C охоплює широкий спектр завдань публічного управління – від розробки локальних стратегій розвитку до формування національних політик, що підтверджує його універсальність та адаптивність.

Функціональні можливості цифрової компоненти забезпечують повний цикл управління змінами: від збору первинної інформації до моніторингу впровадження рішень, що створює передумови для системного підходу до цифрової трансформації публічної сфери.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бозінтан А., Джордж К., Лучіан Е., Пінко О. The impact of digital transformation on strategic management. *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences*. 2023. Vol. XXXII. No. 1. P. 647-657.
2. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283> (дата звернення: 01.02.2025).
3. Данилова Е. І., Пасічна А. П. Стратегічне планування як основа здійснення зовнішньоекономічної діяльності українськими підприємствами в умовах євроінтеграції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 4(1). С. 15-19.
4. Дячков Д. В. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах

динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 1. С. 68-73. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-11>.

5. Інструментарій залучення громадян до процесу прийняття рішень / Institut of International Sociology of Gorizia. 2020. URL: <http://rm.coe.int/civil-participation-indecision-making-toolkit-/168075c1a5> (дата звернення: 01.02.2025).

6. Коваленко О. Л. Методи для напрацювання, аналізу та прогнозування варіантів управлінських рішень в процесі їх прийняття. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Менеджмент*. 2024. Т. 35 (74), № 2. С. 28-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-6>.

7. Коваленко О. Л. Розробка альтернативних варіантів стратегічних рішень у публічній сфері за інноваційною методикою. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Технічні науки»*. 2022. Вип. 53 (3). С. 156-162. DOI: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-3-53-156-162>

8. URSO – Інструментарій для моніторингу та оцінки навчальних програм для професійного розвитку місцевого самоврядування. URL: <http://www.coe.int/web/good-governance/urso> (дата звернення: 01.02.2025).

9. CivicLab. Інструментарій для напрацювання, аналізу та прогнозування варіантів рішень в процесі їх прийняття. 2020. URL: <https://rm.coe.int/coe-toolkit-civiclab-ukr/1680a0a747> (дата звернення: 01.02.2025).

10. Gong, C., & Ribiere, V. (2020). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, Article 102217. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

11. Herbert L. *Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age*. Bloomsbury Publishing Plc. 2017.

12. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. 2015. Vol. 56(2). P. 3-25.

13. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 2015. Vol. 57(5). P. 339-343.

14. Melović B., Jocić M., Dabić M., Vulić T. B., Dudic B. The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro. *Technology in Society*. 2020. Vol. 63, Article 101425. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101425>

15. Mishra D.B., Sharma R., Kumar S., Dubey R., Paul J. Better together: Right blend of business strategy and digital transformation strategies. *International Journal of Production Economics*. 2023. Article 109040. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109040>

16. Pereira C.S., Durão N., Moreira F., Au-Yong-Oliveira M. The Importance of Digital Transformation in International Business. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(2). Article 834. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14020834>

management. *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences*, XXXII (1), pp. 647-657.

2. Garnaga V. V. (2016). Stratehichne planuvannia yak osnova staloho rozvytku [Strategic planning as a basis for sustainable development]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283> (accessed February 1, 2025,)

3. Danilova E.I., Pasichna A.P. (2016). Stratehichne planuvannia yak osnova zdiisnennia zovnishnoekonomichnoi diialnosti ukrainskymy pidpriemstvamy v umovakh yevrointehratsii [Strategic planning as a basis for foreign economic activity of Ukrainian enterprises in terms of European integration]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 4(1), pp. 15-19.

4. Diachkov D.V. (2020). Informatsiyni pidkhid do stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva v umovakh dynamichnoho biznes-seredovyscha [Information approach to strategic enterprise management in a dynamic business environment]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, no. 1, pp. 68-73. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-11>

5. Institut of International Sociology of Gorizia. (2020). Instrumentarii zaluchennia hromadian do protsesu pryiniattia rishen [Toolkit for citizen engagement in decision-making]. Available at: <http://rm.coe.int/civil-participation-indecision-making-toolkit-/168075c1a5> (accessed February 1, 2025)

6. Kovalenko O.L. (2024). Metody dlia napratsiuвання, analizu ta prohnozuvannia variantiv upravlinskykh rishen v protsesi yikh pryiniattia [Methods for developing, analyzing and forecasting management decisions in the decision-making process]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Menedzhment*, vol. 35(74)(2), pp. 28-31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-2-6>

7. Kovalenko, O. L. (2022). Rozrobka alternatyvnykh variantiv stratehichnykh rishen u publichnii sferi za innovatsiinoiu metodykoiu [Development of alternative strategic decisions in the public sphere according to innovative methodology]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu. Serii "Tekhnichni nauky"*, vol. 53(3), pp. 156-162. DOI: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-3-53-156-162>

8. URSO – Instrumentarii dlia monitorynhu ta otsinky navchalnykh prohram dlia profesiinoho rozvytku mistsevoho samovriaduvannia [URSO – Tools for monitoring and evaluation of training programs for professional development of local self-government]. Available at: <http://www.coe.int/web/good-governance/urso> (accessed February 1, 2025)

9. CivicLab. (2020). Instrumentarii dlia napratsiuвання, analizu ta prohnozuvannia variantiv rishen v protsesi yikh pryiniattia [Tools for developing, analyzing and forecasting decision options in the decision-making process]. Available at: <https://rm.coe.int/coe-toolkit-civiclab-ukr/1680a0a747> (accessed February 1, 2025)

10. Gong C., Ribiere V. (2020). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, Article 102217. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

11. Herbert L. (2017). *Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age*. Bloomsbury Publishing Plc.

REFERENCES:

1. Bozintan A., George K., Lucian E., Pinko O. (2023). The impact of digital transformation on strategic

12. Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D., Buckley N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, vol. 56(2), pp. 3-25.
13. Matt C., Hess T., Benlian A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 57(5), pp. 339-343.
14. Melović B., Jocović M., Dabić M., Vulić T. B., Dudic B. (2020). The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro. *Technology in Society*, vol. 63, Article 101425. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101425>
15. Mishra D.B., Sharma R., Kumar S., Dubey R., Paul J. (2023). Better together: Right blend of business strategy and digital transformation strategies. *International Journal of Production Economics*, Article 109040. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.109040>
16. Pereira C.S., Durão N., Moreira F., Au-Yong-Oliveira M. (2022). The Importance of Digital Transformation in International Business. *Sustainability*, vol. 14(2), Article 834. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14020834>