

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45  
DOI: 10.31732/2663-2209-2023-72-94-101

## УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ВПРОВАДЖЕННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**Оксана Кириченко<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Д.е.н., доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

### MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION SECURITY IMPLEMENTATION OF ADAPTIVE STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

**Oksana Kyrychenko<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Management Technologies, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

**Анотація.** У статті досліджено питання управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що сучасні підприємства у всіх сферах діяльності, малий та середній бізнес, а особливо підприємства, що працюють в сфері інформаційних технологій активно впроваджують процеси цифровізації управлінської, операційної (виробничої), комерційної, фінансової діяльності, потребують розробки та залучення інновацій, нових цифрових технологій що, водночас активує потребу в інвестиціях та загалом зростання активності інвестиційно-інноваційного забезпечення. Впровадження такого інноваційного розвитку та цифровізації в сучасних умовах викликів та загроз зовнішнього та внутрішнього середовища потребує формування та реалізації адаптивних стратегій розвитку які забезпечать підприємствам можливість здійснення інноваційних змін. Метою статті є дослідження управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, МСП в умовах цифрової трансформації. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний підхід, процесний, комплексний, функціональний, логічно-діалектичний методологічні підходи. Отримані наукові результати полягають у систематизації та представленні адаптивних стратегій розвитку організацій та інвестиційно-інноваційного забезпечення їх впровадження, реалізації в умовах цифровізації, цифрових трансформації. Виявлено, що найбільш поширеними та притаманними діяльності підприємств сфери інформаційних технологій та процесів впровадження цифрових трансформацій є три головні стратегії: стратегія оптимізації витрат; стратегія диференціації; стратегія фокусування. Систематизовано адаптивний інструментарій який забезпечує технічні та інтеграційні аспекти впровадження цих адаптивних стратегій. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності всебічного вивчення аспектів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу, підприємств сфери інформаційних технологій, в умовах посилення динаміки процесів цифровізації всіх сфер функціонування, з метою зростання ефективності діяльності, конкурентоспроможності та забезпечення майбутнього розвитку підприємств.

**Ключові слова:** управління, адаптивні стратегії розвитку, управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням, малий та середній бізнес, підприємства сфери ІТ, цифровізація, цифрова трансформація, підприємства

**Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 10**

**Abstract.** The article examines the issues of management of investment and innovation support for the implementation of adaptive strategies for the development of enterprises, small and medium-sized businesses in the context of digital transformation. The relevance of the topic of the study is due to the fact that modern enterprises in all spheres of activity, small and medium-sized businesses, and especially enterprises working in the field of information technology, are actively implementing the processes of digitalization of managerial, operational (production), commercial, financial activities, need to develop and attract innovations, new digital technologies, which, at the same time, activates the need for investment and, in general, the growth of investment activity innovative support. The introduction of such innovative development and digitalization in the current conditions of challenges and threats to the

*external and internal environment requires the formation and implementation of adaptive development strategies that will provide enterprises with the opportunity to implement innovative changes. The aim of the article is to study the management of investment and innovation provision for the implementation of adaptive strategies for the development of enterprises, small and medium-sized businesses in the context of digital transformation. The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; system approach, process, complex, functional, logical-dialectical methodological approaches. The obtained scientific results consist in the systematization and presentation of adaptive strategies for the development of organizations and investment and innovation support for their implementation, implementation in the context of digitalization, digital transformations. It has been found that the most common and inherent activities of enterprises in the sphere of information technology and processes of implementation of digital transformations are three main strategies: cost optimization strategy; differentiation strategy; Focus strategy. An adaptive toolkit that provides technical and integration aspects of the implementation of these adaptive strategies has been systematized. Prospects for further research lie in the expediency of a comprehensive study of the aspects of management of investment and innovation provision for the implementation of adaptive strategies for the development of enterprises, small and medium-sized businesses, enterprises in the field of information technology, in the context of increasing the dynamics of digitalization processes in all spheres of functioning, in order to increase the efficiency of activities, competitiveness and ensure the future development of enterprises.*

**Keywords:** management, adaptive development strategies, investment and innovation management, small and medium-sized businesses, IT enterprises, digitalization, digital transformation, enterprises

**Formulas:** 0, **fig.:** 1, **tabl.:** 0, **bibl.:** 10

**Постановка проблеми.** Досвід провідних країн світу свідчить про те, що основою стабільного економічного розвитку та конкурентоспроможності є якісне і достатнє науково-технічне, інноваційне забезпечення, активне інвестування в процеси створення та впровадження інновацій. Активування інвестиційних процесів та науково-технологічне забезпечення інноваційного розвитку підприємств, суб'єктів малого та середнього бізнесу, як складових економічної системи країни, здатне забезпечити структурні зміни, тривалий та ефективний економічний розвиток. Питання інвестиційно-інноваційного забезпечення підприємств та МСП стає особово гостро та актуально в сучасному світі значних цифрових трансформацій, впровадження цифрових електронних систем і цифрових комунікацій. Підприємства мають потребу в формуванні та реалізації адаптивних стратегій які забезпечать їм можливість здійснювати інноваційні зміни з впровадженням сучасних цифрових технологій з залученням та ефективним використанням необхідного для цього інвестиційного забезпечення. Все це обумовлює актуальність та важливість дослідження інвестиційно-інноваційного забезпечення впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств в умовах цифровізації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням, розробки та впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, МСП, та питання цифрових трансформацій активно досліджувалися у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

На думку А. Череп та С. Маркової, інвестиційно-інноваційна діяльність трактується як економічна та соціально-правова категорія яка визначає комплекс заходів, спрямованих на практичну реалізацію, використання інтелектуальної праці, результатом якої є нове вирішення завдань або удосконалення, створення нових властивостей товару чи процесу із залученням інвестиційних ресурсів, що дозволить отримати економічний ефект а також соціальний та інші ефекти [1, с. 157]. Відтак, інвестиційно-інноваційна діяльність визначається як цілісна економічна категорія, в рамках якої відбувається деяке ототожнення інноваційної діяльності із інтелектуальною працею, інтелектуальними ресурсами та зазначається необхідність залучення інвестицій як необхідного ресурсу на етапах впровадження та комерціалізації інновацій.

На думку І. Валахович, інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку

тракується як сукупні дії бізнесу та органів державної влади із метою залучення реальних та потенційних внутрішніх та зовнішніх інвестиційних ресурсів із метою забезпечення реалізації діяльності за стратегічними напрямками інноваційного розвитку [2, с.138-140]. Таким чином, актуалізується питання необхідності та доцільності впровадження державно-приватного партнерства як одного із інструментів інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку.

Останнє десятиліття відзначається появою та активним розвитком цифрових технологій, комунікацій, глобальних та локальних інформаційних мереж. Внаслідок цих процесів відбувається широке впровадження інформаційних технологій, що удосконалюються та активно інтегруються у всі сфери економічного та суспільного життя.

Питання сучасних актуальних аспектів інвестиційного та інноваційного забезпечення, сутність та впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього підприємництва, вплив та дію інвестиційних інноваційних процесів в умовах впровадження цифровізації досліджували у працях науковців та практики: думку І. Валахович [2], К. Вишневська [10], Л. Дейнеко, Н. Шелудько, Я. Яненкова [6], О. Зінченко [8], Н. Кравченко [3], Ю. Капітанець [4], О. Пищуліна О. [9], А. Череп та С. Маркова [1] та інші науковці.

Поява низки радикальних технологічних інновацій в сфері інформаційних, цифрових технологій, висока динаміка змін все це призвело до початку значних трансформацій в інформаційних, економічних, суспільних системах та формування нових концепцій майбутнього технологічного розвитку.

Зазначимо, що впровадження процесів цифровізації активує значні якісні та кількісні системні зміни в структурі економіки пов'язані зі зростанням частки високо технологічних галузей. Відтак, пріоритетними видами інновацій в цей час виступають: технологічні, інформаційні,

виробничі, комунікаційні, управлінські, логістичні, маркетингові інновації реалізація, впровадження яких потребує активного інвестиційного забезпечення. Внаслідок цього питання управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації, ще потребує детального дослідження та є актуальним для подальшого наукового вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, декомпозиції, порівняння; системний підхід; процесний, комплексний, функціональний та еволюційно-синергетичний методологічні підходи а також логічно-діалектичний підхід.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Слід зазначити, що загалом якісний економічний розвиток є наслідком, результатом динамічних структурних змін, що здійснюються завдяки впровадженню інноваційних процесів, які потребують відповідного інвестиційного забезпечення, активують перехід економічних систем на новий рівень та створюють умови для їх подальшого розвитку та вдосконалення.

Так, на думку А Череп, С. Маркова, без інноваційного спрямування інвестицій не може відбуватися якісне та кількісне економічне зростання. Економічна ефективність інноваційних проектів є відношенням рівня їх фінансової віддачі до початкових інвестицій і майже кожний інноваційний проект може розглядатися як інноваційний, оскільки його головною метою є отримання прибутку [1, с. 155]. Відтак, інвестиції є капіталовкладеннями, які спрямовані на отримання прибутку, але самі по собі інвестиції здійснюються у щось

нове, нове виробництво, чи новий продукт та його реалізацію. Водночас інновації являють собою певну новизну, оновлення, що вийшло за межі суто теоретичного концепту знання та має виробниче впровадження і практичну реалізацію. Проте така практична реалізація априорі не можлива без необхідного для цього обсягу інвестиційних ресурсів. Водночас, кінцевою метою впровадження інновацій є зростання прибутку підприємств та в цілому економічної системи. Таким чином, обумовлюється єдність та взаємозалежність цих економічних понять.

Відповідно поняття інвестиційної діяльності характеризує процес безпосередньо формування, просування та розміщення інвестицій і має значну кількість наукових визначень, що відображають різні точки зору на його сутність.

У дослідженнях Н. Кравченко інвестиційна діяльність визначається як комплекс заходів та дій юридичних і фізичних осіб із вкладання власних фінансових ресурсів спрямованих на отримання прибутку; як діяльність державних чи приватних інституцій, що спрямована на реалізацію інвестиційного процесу із метою отримання економічного та соціального ефекту [3, с.24]. Таким чином, інноваційна діяльність визначається та окреслюється як певний процес акумулювання та спрямування фінансових ресурсів, а його кінцевою метою науковець визначає не лише економічний ефект, прибуток, але й соціальний, суспільний ефекти.

На думку Ю. Капітанець, інвестиційне забезпечення є сукупністю умов, необхідних ресурсів та заходів, спрямованих на реалізацію інвестиційного процесу [4, с. 142]. Але автор обмежує, замикає інвестиційну активність на забезпеченні лише інвестиційного процесу, тоді як поняття інвестиційного забезпечення є значно ширшим та виступає частиною й інших економічних процесів.

Власне, інвестиції та інновації є невід'ємними складовими економічного розвитку, внаслідок того, що інновації є

рушійною силою, що ініціюють якісно нові зміни, розвиток, прогрес, а інвестиції є матеріальною основою їх практичної реалізації, оскільки без інвестицій фактична реалізація інноваційного розвитку є неможливою [5]. Таким чином, визначаються сутнісні характеристики поняття інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку як сукупності механізмів, методів, засобів, інструментів державної економічної політики, а також єдності дій держави, бізнесу та суспільних ринкових інститутів з метою формування, залучення, акумулювання інвестиційних ресурсів та їх спрямування на фінансування проєктів інноваційного, техніко-технологічного розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу, економіки країни, забезпечення її переходу на новий, більш високий рівень технологічності.

Визначну роль у процесах інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності відіграє держава, оскільки саме від державної політики у цій сфері залежить формування правових засад здійснення інноваційної та інвестиційної діяльності і стимулювання, зростання ефективності інноваційних та інвестиційних процесів забезпечення промислового розвитку.

Зазначимо, що інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку в умовах переходу до нової цифрової економіки та загально світових тенденціях переходу до Четвертої промислової революції спрямоване на реалізацію певних завдань пов'язаних із особливостями розвитку підприємств на нових економічних, техніко-технологічних та суспільних реаліях [5].

Досліджуючи проблеми та рішення інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку Л. Дейнеко, Н. Шелудько, Я. Яненко зазначили, що необхідна в економіці трансформація на інноваційній основі повинна бути забезпечена припливом інвестицій, і відповідно що б забезпечити інвестиційну активність потрібно виявити ключові проблеми які гальмують інвестиційний процес та запропонувати підходи до розв'язання цих

проблем. Такими проблемами науковцями зазначено: невідповідність витрат на науку та інновації реальним потребам технологічного руху; необхідність змін структури інвестицій та приведення їх у відповідність до потреб технологічної модернізації виробництва, промисловості; високу імпортозалежність економіки та необхідність розбудови національного виробництва в традиційних та нових галузях [6, с.85-94]. Відтак, низький рівень фінансування та інвестування в інноваційній сфері призводить до згортання інноваційних процесів та техніко-технологічних потужностей, зниження ефективності перерозподілу фінансових ресурсів на високотехнологічні сфери, консервує наявну технологічну структуру виробництва, існуюча структура інвестицій спрямована на середньо та низько технологічні галузі потребує переформатування та спрямування на актуальні стратегічні напрямки розвитку високотехнологічних виробництв з високим рівнем цифровізації, автоматизації, виробничих процесів, що відповідатимуть новим вимогам смарт-індустрії. І нарешті, розвиток національного виробництва зменшить залежність від імпорту в сировино-матеріальному забезпеченні підприємств, а отже активує інноваційно-інвестиційні процеси розбудови національного виробництва товарів та послуг, діяльності підприємств сфери інформаційних технологій з формуванням нової галузі ІТ, розвитку малого та середнього підприємництва з широким використанням цифрових технологій та сприятиме зростанню попиту на продукцію на внутрішньому ринку країни.

В сучасному інформаційному світі техніко-технологічні зміни відбуваються із вражаючою швидкістю і стосуються всіх сфер суспільного та економічного життя. Україна, як частина світової спільноти, розвиває національну економіку та інтегрується у світову економіку і не може бути відокремленою від загальносвітових процесів. Сьогодні світ перебуває в стані значних цифрових трансформацій,

цифровізації всіх сфер його функціонування, а потужні нові технічні, технологічні інновації, процеси, інноваційного оновлення існуючої та розбудови нової цифрової економіки поступово охоплюють всі традиційні і новостворені галузі – сферу інформаційних технологій. Україна не може перебувати осторонь цих процесів, бо від цього залежить рівень її інтеграції і ефективність функціонування й розвитку економічної системи країни та кожного окремого підприємства, включаючи підприємства малого та середнього бізнесу зокрема.

За дослідженнями експертів в сфері виробничих інновацій [6, с.8,], основними технологіями, що забезпечуватимуть революційні зміни фахівці визначають чотири провідні технології. Перша технологія – Інтернет-речей (Internet of Things, IoT) в якій Інтернет використовуватиметься для обміну інформацією між машинами, пристроями із застосуванням датчиків автоматизованого обміну даними. За цими технологіями розбудовуватиметься промисловий Інтернет-речей, (Industrial Internet of Things, IIoT) що забезпечуватиме створення автоматизованих виробництв із оснащенням їх відповідними датчиками, виконуваними механізмами та контролерами із максимальною автоматизацією процесів.

Друга технологія «Цифрові екосистеми» – цілісні системи, які об'єднують фізичні об'єкти, програмні системи та керуючих контролерів, в яких фізичні та інформаційні ресурси пов'язані із Інтернет-технологіями [6].

Третя технологія «Аналітика великих даних» (Data Driver Decision) пов'язана із обробкою великих масивів інформації, що накопичують в процесі оцифрування фізичного світу. Для ефективного оброблення таких даних використовуються «хмарні обчислення» та «технології штучного інтелекту».

Четвертою провідною технологією є складні інформаційні системи – «цифрові платформи» для управління бізнес-процесами та інтеграції Інтернету речей.

Перехід підприємств на нові технології відповідно до впливів зовнішніх змін для забезпечення їх техніко-технологічної, організаційної, економічної відповідності вимогам часу потребує розробки та впровадження на підприємствах адаптивних стратегій розвитку, які на думку науковців, визначаються як стратегії засновані на застосуванні адаптаційного підходу та призначені для розуміння закономірностей функціонування та розвитку зовнішнього середовища з метою визначення та розробки найбільш ефективних напрямів розвитку підприємства з врахування його набутих конкурентних позицій та управлінського та ринкового досвіду [8]. Водночас, адаптивна стратегія передбачає швидку та ефективну інтеграцію підприємства в зовнішнє середовище та загалом адаптування, внесення змін до корпоративної стратегії з метою її швидкого та ефективного пристосування до змін факторів зовнішнього середовища.

На думку науковців, адаптивна стратегія спрямована на дослідження закономірностей функціонування бізнес-середовища та дає можливість для визначення найбільш ефективних та реалістичних напрямів розвитку підприємств, з урахуванням набутого підприємствами практичного досвіду та реальних можливостей, наявності ресурсів [9]. Не менш важливого значення має те, що адаптивна стратегія спрямована на проектування впровадження процесів інтеграції досягнутих результатів в систему стратегічного планування [10].

Таким чином, адаптивна стратегія являє собою стратегію готову до її практичного впровадження, реалізації в умовах обмежених як фінансових, матеріальних так і кадрових, управлінських ресурсів вона є доцільною для реалізації в невеликих підприємствах, малому та середньому підприємстві, підприємствах, організаціях які працюють в сфері інформаційних технологій.

Застосування адаптаційного підходу при їх розробці та адаптаційні властивості

стратегії забезпечують їй можливість застосування в складних умовах, обмеженої кількості ресурсів, значних впливів і ризиків зовнішнього середовища. Це стратегії максимально адаптовані та готові для практичної реалізації з чіткими визначеннями цілей, завдань, з визначенням обов'язків і відповідальності працівників та термінів їх виконання.

В теорії та практиці управління визначається декілька типів адаптивних стратегій. Найбільш поширеними та притаманними діяльності підприємств сфери інформаційних технологій та процесів впровадження цифрових трансформацій є три головні стратегії: стратегія оптимізації витрат; стратегія диференціації; стратегія фокусування. Адаптивний інструментарій який забезпечує технічні та інтеграційні аспекти впровадження цих адаптивних стратегій представлений на рис. 1.

Стратегія оптимізації витрат зорієнтована на те, щоб зменшити, оптимізувати витрати в діяльності організації за рахунок концентрації виробництва та на окремих визначених видах продукції, послуг які будуть пропонуватися одночасно для широкої кількості споживачів на ринку. Це означає, що буде відбуватися поглиблення та розширення ринку за рахунок формування стійкої моделі споживання та зацікавлення нових споживачів. Таким чином, за рахунок зростання обсягу виробництва та реалізації продукції та цільового вузько асортиментного позиціонування продукції, що просувається і реалізується на ринку, підприємства мають можливість значно зменшити наявні витрати.

Стратегія диференціації визначає орієнтацію підприємства на зростання власної цінності за рахунок продукування різної пропозиції на ринку послуг з високо якісними характеристиками і властивостями, що мають значну цінність для споживачів.



**Рис. 1. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств в умовах цифрових трансформацій**

Стратегія фокусування це стратегія орієнтована на вузький спеціалізований сегмент ринку, нішу ринку за принципом географічного поділу, території покриття, особливих властивостей характеристик товарів чи послуг, чи особливих вимог до продукції, послуг. Фактично, за цією стратегією підприємство має можливість уникнути широкої конкуренції, спеціалізуючись на обмежених вузьких сегментах, але отримуючи при цьому значні ринкові переваги та можливість

реалізувати цю продукцію і послуги за ціною та з позиції цінності цього товару, його унікальності для споживачів.

Застосування усіх вище зазначених адаптивних стратегій широко використовується в роботі підприємств, а також організацій малого та середнього бізнесу, підприємств, що працюють в сфері інформаційних технологій.

**Висновки.** В статті досліджено управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних

стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Інноваційний розвиток та інвестування в інновації, розбудову та модернізацію виробничої бази є невід'ємними складовими економічного розвитку, внаслідок того, що інновації є рушійною силою якісно нових змін, прогресу, а інвестиції є матеріальною основою їх практичної реалізації. Відповідно, концептуальна сутність інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку, є процесом, визначені заплановані дії якого спрямовані на акумулювання, стимулювання і

активування інвестицій спрямованих на забезпечення процесу розробки та впровадження інновацій і забезпечення активного, динамічного, інноваційного розвитку, оновлення промисловості країни. Узагальнюючи зазначимо, що забезпечення такого активного інноваційного розвитку в існуючих економічних умовах та за сучасної динамічної зміни технологій пов'язаної із впровадженням цифровізації всіх сфер економічної та соціальної діяльності потребує розробки, прийняття та реалізації адаптивних стратегій розвитку підприємств в умовах цифрових трансформацій.

### Література:

1. Череп А. (2010) Теоретичні аспекти формування інноваційно-інвестиційної діяльності. *Інноваційна економіка*. № 17. С. 154-158
2. Валахович І. М. (2011) Концептуальні засади інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки*. №1. С. 138-144
3. Кравченко Н. (2011) Інвестиційна складова інноваційного розвитку. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. № 12. С. 23-27
4. Капітанець Ю. (2010) Інвестиційне забезпечення фермерських господарств. *Інноваційна економіка*. №5. С. 141-144
5. Кириченко О.С. (2021) *Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія*. К.: Університет економіки та права «КРОК», 368 с.

[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/kyrychenko\\_0019.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/kyrychenko_0019.pdf)

6. Дейнеко Л. В. (2018) *Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки: науково-аналітична доповідь*. К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 158 с.
7. Індустрія 4.0. в Україні. (2019) Аналітичний огляд інноваторів та стану інновацій України в сфері Індустрії 4.0. К.: АППАУ, 76 с.
8. Зінченко О. А. (2021) Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки* № 3 (49), С 110-116
9. Пишуліна О. (2020) Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ : Центр Разумкова, Заповіт, 274 с.
10. Вишневецька К. В. (2017) Моделі адаптації підприємства у постіндустріальних умовах господарювання. *Фінансовий простір*. 2017. № 1 (25). С. 125–130.