

УДК 330.341.1:338.2:338.45:330.45
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-73-158-165

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ, ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Оксана Кириченко¹

¹Д.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>

ADAPTIVE DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS, HEALTH CARE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Oksana Kyrychenko¹

¹Doctor 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 адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що загальні інтеграційні процеси які відбуваються в галузі охорони здоров'я у світі та поступове поетапне впровадження медичної реформи в Україні активували питання адаптування та забезпечення розвитку закладів охорони здоров'я з здійсненням довготривалих значних структурних та системних змін. Проте, впровадження таких змін неможливе без ефективного довготривалого планування та стратегічного управління. Використання технологій, методів та інструментів стратегічного управління дає можливість адаптування галузі до існуючих динамічних змін. Метою статті є дослідження адаптивних стратегій розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. Методологічною основою дослідження стали методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, стратегічний, системний підхід; адаптивний, процесний, комплексний, функціональний наукові підходи. Отримані наукові результати полягають у обґрунтуванні базових етапів плану адаптивного стратегічного управління а саме: здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я; визначення, вибору напрямку стратегічного розвитку; остаточне формування альтернатив реалізації адаптивної стратегії. Узагальнено формулювання адаптивного стратегічного управління закладом охорони здоров'я яке можна визначити як складний процес, в основі якого лежить адаптивно-системний підхід до розбудови та управління закладом охорони здоров'я з розробкою та прийняттям довгострокових планів діяльності, організацією роботи закладу та його структурних підрозділів, з метою адекватної адаптації його діяльності та спрямування засобів та заходів на досягнення поставлених мети та цілей закладу охорони здоров'я. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності всебічного вивчення аспектів планування та реалізації адаптивної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я в сучасних умовах високо динамічних змін та значної турбулентності, невизначеності зовнішнього ринкового середовища функціонування закладів охорони здоров'я та відповідно до цього ефективного планування і фінансово-економічних, кадрових, техніко-технологічних та соціально-суспільних ресурсів закладів охорони здоров'я з метою забезпечення їх адаптації до зовнішніх змін і подальшого ефективного функціонування та розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, адаптивні стратегії розвитку, цифровізація, цифрова трансформація, заклади охорони здоров'я

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 16

Abstract. The article examines adaptive development strategies in the strategic management of organizations, health care institutions in the context of digital transformation. The relevance of the topic of the study is due to the fact that the general integration processes taking place in the field of health care in the world and the gradual phased implementation of medical reform in Ukraine have activated the issues of adapting and ensuring the development of health care institutions for the implementation of long-term, significant structural and systemic changes. The implementation of such changes is impossible without effective long-term planning and strategic management. The use of technologies, methods and tools of strategic management makes it possible to adapt the industry to the existing dynamic changes. The aim of the article is to study adaptive development strategies in the strategic management of organizations, health care institutions in the context of digital transformation. The methodological basis of the study is the methods of scientific cognition: analysis and synthesis, strategic, systematic approach; adaptive, process, comprehensive, functional scientific approaches. The obtained scientific results consist in substantiating the basic stages of adaptive strategic

management plans, namely: carrying out a strategic analysis of the external and internal environment of a health care institution; determining, choosing the direction of strategic development; final formation of alternatives for the implementation of an adaptive strategy. The formulation of adaptive strategic management of a health care institution is generalized, which can be defined as a complex process, which is based on an adaptive-system approach to the development and management of a health care institution with the development and adoption of long-term action plans, organization of the work of the institution and its structural subdivisions, in order to adequately adapt its activities and direct means and measures to achieve the goals and objectives of the health care institution. Prospects for further research lie in the expediency of a comprehensive study of the aspects of planning and implementation of the adaptive strategy for the development of a health care institution in the current conditions of highly dynamic changes and significant turbulence, uncertainty of the external market environment for the functioning of health care institutions and, accordingly, effective planning and financial, economic, personnel, technical, technological and socio-public resources of health care institutions in order to ensuring their adaptation to external changes and further effective functioning and development.

Keywords: strategic management, adaptive development strategies, digitalization, digital transformation, healthcare institutions

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tabl.:** 0, **bibl.:** 16

Постановка проблеми. Загальні інтеграційні процеси які відбуваються в галузі охорони здоров'я у світі та поступове поетапне впровадження медичної реформи в Україні активували питання адаптування та забезпечення розвитку закладів охорони здоров'я з провадження довготривалих значних структурних та системних змін. Проте впровадження таких змін неможливе без здійснення ефективного довготривалого планування та стратегічного управління. Використання технологій, методів та інструментів стратегічного управління дає можливість адаптування галузі до існуючих динамічних змін.

Удосконалення, оптимізація роботи організацій, закладів охорони здоров'я в сучасних умовах, реформування організацій медичної сфери діяльності є важливим пріоритетним завданням, що вимагає обґрунтування та розробки нових обґрунтованих концептуальних підходів та розроблення і впровадження стратегічного управління діяльності медичного закладу та його майбутнього розвитку з визначенням етапів впровадження управлінських змін відповідно до стану самого медичного закладу та наявних для його розвитку фінансових, технологічних, кадрових та інших ресурсів. Все це обумовлює актуальність та важливість дослідження адаптивних стратегій розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів впровадження адаптивних стратегій розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації вивчалось у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

Відповідно до визначення Г. Ансоффа (2007) стратегія підприємства загалом є процесом формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують досягнення .

За визначенням В. Корінева, Д. Мартиненко (2014) адаптивність є певним пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до змінних умов зовнішнього середовища, виробництва і праці, що змінюються. Адаптивною є система, яка може пристосовуватися до змінних умов маркетингового середовища (внутрішніх і зовнішніх).

На думку О. Талавиря (2017) процес формування стратегії розвитку підприємства визначається як структурований кінцевий набір дій, спроектований для виробництва специфічної послуги конкретного споживача. Таким чином, він являє собою

певну модель управлінських дій, яка складається із взаємопов'язаних заходів, що виконують окремі функції стратегічного менеджменту для формування стратегії розвитку підприємства".

У праці О. Шраменко, Г. Жиліна, С. Задорожньої (2019) зазначається що розроблення стратегії підприємства передбачає формування набору альтернатив розвитку, який поетапно звужується в процесі їх оцінки і остаточного відбору базової стратегії.

За іншим дослідженням адаптивна маркетингова стратегія виступає способом досягнення стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із формуванням попиту на вторинні потреби споживача, шляхом продажу продукції або послуг, що забезпечують задоволення цього попиту (Соковніна, 2020).

На думку В. Готра, Ю. Філін (2017) розробці адаптивної маркетингової стратегії передусє маркетинговий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації - процес, який включає дослідження макро та мікроекономічного оточення організації, внутрішній маркетинговий аналіз середовища підприємства.

Стратегічне управління розвитком підприємства представлено у працях О. Пащенко (2011). Стратегічний підхід до управління глибоко досліджено у працях П. Друкера (1993); теоретико-методичні засади стратегічного управління представлено у працях О. Зінченко (2021); аспекти стратегічного розвитку підприємств висвітлено у працях Ю. Калиніченко (2010); проблематиці моделювання адаптації підприємства у постіндустріальних умовах господарювання присвячені роботи К. Вишневської (2017). Теоретико-прикладні аспекти формування цифрової економіки: тренди, ризики та соціальні детермінанти та адаптивні стратегії впровадження цифровізації висвітлені в дослідженнях О. Пищуліна (2020).

Незважаючи на значний обсяг проведених досліджень, питання

теоретико-методологічних засад та практичних аспектів впровадження адаптивних стратегій розвитку в стратегічному управлінні закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації є недостатньо вивченим та залишає поле для подальших досліджень.

Ефективне управління діяльністю закладів охорони здоров'я в сучасних умовах потребує процесу впровадження довгострокового стратегічного управління з плануванням діяльності та розвитку закладу. Сучасні процеси в сфері охорони здоров'я, її реформування та розбудова на нових засадах потребує застосування нових ефективних підходів до управління діяльністю закладів в основі яких оптимальне поєднання та використання наявних ресурсів закладу та існуючих можливостей для його розвитку. Внаслідок цього питання дослідження адаптивних стратегій розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації, є актуальним для подальшого наукового вивчення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження адаптивних стратегій розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, стратегічний, системний підхід; адаптивний, процесний, комплексний, функціональний наукові підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Разом з переходом на новий статус, а саме комунального неприбуткового підприємства заклад охорони здоров'я має також і змінену модель фінансового забезпечення. Разом із тим, ефективна організація роботи закладу охорони здоров'я та його забезпечення в умовах значних змін, цифровізації медичної сфери, та впливів зовнішнього середовища, потребують розробки та затвердження адаптивних стратегій розвитку закладу охорони здоров'я та впровадження стратегічного управління його діяльністю. Внаслідок того, що

заклади охорони здоров'я стали окремими фінансовими господарськими одиницями та потребують значних ресурсів для функціонування та розвитку, виникає потреба в стратегічному управлінні, залученні та зростанні ефективності використання ресурсів закладу охорони здоров'я, оскільки саме це здатне забезпечити його виживання в складних перехідних умовах та забезпечити сталий розвиток. Нові реалії актуалізують питання обґрунтування доцільності та ефективності використання всіх наявних ресурсів та зростання відповідальності керівників за прийняття відповідних управлінських рішень. Водночас, нові завдання в управлінні потребують використання нових підходів та нових принципів і застосування стратегічного управління є головним із них. Впровадження стратегічного управління дає можливість визначити та окреслити головну провідну мету закладу охорони здоров'я, відповідно до неї визначити основні стратегічні завдання, практична реалізація яких забезпечить досягнення поставленої мети функціонування закладу.

Одним із перших стратегічних завдань яке стоїть перед закладом охорони здоров'я є зміна застарілої організаційної структури. Наступним важливим стратегічним завданням є актуалізація управлінських процесів та впровадження нових методів управління, а також застосування нових систем мотивації персоналу.

Впровадження адаптивних стратегій управління та здійснення важливих кроків в напрямі розбудови ефективного закладу охорони здоров'я потребує здійснення заходів щодо удосконалення структури закладу. Відповідно до існуючих концептуальних визначень стратегія є планом управлінських дій, спрямованих на досягнення визначеної мети та окреслених цілей. Відповідно до адаптаційної стратегії визначається, як саме заклад буде розвиватися в подальшій майбутній перспективі та які саме заходи та дії потрібно здійснити для того щоб заклад перейшов до бажаного запланованого

стану. В сучасних умовах стратегія виступає невід'ємною частиною корпоративного управління організаціями, а враховуючи завдання впровадження реформ у закладах охорони здоров'я стратегія та стратегічне управління є необхідним та доцільним в функціонуванні закладів медичної сфери. Ключовим завданням впровадження концепції адаптивного стратегічного управління в медичній сфері є спроможність на формування конкурентних переваг закладів охорони здоров'я. Так, за векторами, визначеними Всесвітньою організацією охорони здоров'я стратегічне управління охоплює такі важливі вектори як формування нормативно-правового поля функціонування закладів охорони здоров'я, визначення завдань стратегічного управління, впровадження нових норм та методів, застосування нових ефективних інструментів стратегічного управління, а також налагодження ефективної системи моніторингу та контролю за діяльністю закладів охорони здоров'я з метою впровадження поетапних послідовних покращень результатів діяльності та ефективності їх функціонування.

Основою стратегічного управління закладів охорони здоров'я та його головним ресурсом є кадровий потенціал, адже саме він є основоположним ресурсом в роботі закладів охорони здоров'я. Вагомим складником стратегічного управління є адекватне реагування на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, зміни кон'юнктури ринку медичних послуг, що забезпечує виживання в складних умовах в довготривалій перспективі та забезпечує досягнення поставлених закладом стратегічних цілей та завдань.

Першим етапом впровадження стратегічного управління є безпосередньо формування планів та впровадження стратегічного планування діяльністю закладу. Основними етапами адаптивного стратегічного управління виділяються такі етапи як: здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я. Наступним етапом здійснюється визначення вибору

напряму стратегічного розвитку. На заключному етапі відбувається остаточне формування альтернатив реалізації стратегії та стратегія відповідно реалізується.

Процес стратегічного управління також може розглядатися як процес управління складовими частинами відповідно до основних функціональних сфер: підготовки стратегічних настанов, розробки цілей та завдань стратегічного менеджменту; розробка та реалізація самої стратегії; здійснення аналізу та оцінювання результату діяльності.

Таким чином, загальне формулювання адаптивного стратегічного управління закладом охорони здоров'я можна визначити як складний процес, в основі якого лежить адаптивно-системний підхід до розбудови та управління закладом охорони здоров'я з розробкою та прийняттям довгострокових планів діяльності, організацією роботи закладу та його структурних підрозділів, з метою ефективної адаптації його діяльності та спрямування засобів та заходів на досягнення поставлених мети та цілей закладу охорони здоров'я.

Впровадження адаптивного стратегічного управління передбачає виконання певного алгоритму послідовних управлінських дій, спрямованих на розроблення та впровадження плану стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я. Алгоритм прийняття управлінських рішень в адаптивному стратегічному управлінні діяльністю закладу охорони здоров'я представлено на рис. 1.

Розробка та впровадження стратегічного плану вимагає злагодженої та системної роботи керівників, фахівців, які будуть входити до робочої групи з розробки та впровадження цього плану. Адаптивне стратегічне управління закладом охорони здоров'я є складним багатокроковим процесом, саме тому його розробка та впровадження передбачають наявність злагодженої системної праці його робочої групи.

Першим етапом є створення робочої групи, до якої ввійдуть всі фахівці, які будуть залучені до розробки та здійснення стратегічного плану розвитку закладу охорони здоров'я. В цю групу будуть залучені керівники функціональних підрозділів та структур.

Другим етапом буде дослідження поточного стану закладу охорони здоров'я. Аналіз та оцінка основних показників діяльності закладу охорони здоров'я, які свідчатимуть про його стан та досягнення відповідних результатів роботи. Стратегічне планування роботи закладу охорони здоров'я є складним процесом і тому доцільним є використання SWOT-аналізу діяльності закладу з аналізу складних, сильних сторін, можливостей та загроз в діяльності закладу охорони здоров'я. Важливим є оцінка динаміки ключових показників за минулі періоди, яка має включати аналіз існуючого стану закладу охорони здоров'я, за переліком необхідних для аналізу показників.

Третім етапом має бути здійснення оцінювання зовнішнього середовища закладу з охорони здоров'я та тих факторів, що здійснюють безпосередній та опосередкований вплив на його функціонування. Заклад охорони здоров'я функціонує в соціальному та економічному середовищі, має соціально орієнтовану сферу діяльності, де забезпечує надання медичної допомоги населенню та медичних послуг, отже для його функціонування важливим значенням має соціальне середовище і сам заклад. Діяльністю безпосередній вплив на стан цього соціального середовища, забезпечуючи своєчасне та відповідної якості лікування населення. Зовнішнє середовище має значні проблеми та перспективи і тому що з одного боку стимулюють та надають можливостей для функціонування та розвитку закладу охорони здоров'я. Водночас, зовнішнє середовище має значні ризики та загрози для функціонування закладів охорони здоров'я і тому його вплив на медичний заклад повинен вивчатися, аналізуватися та враховуватися в роботі закладу.

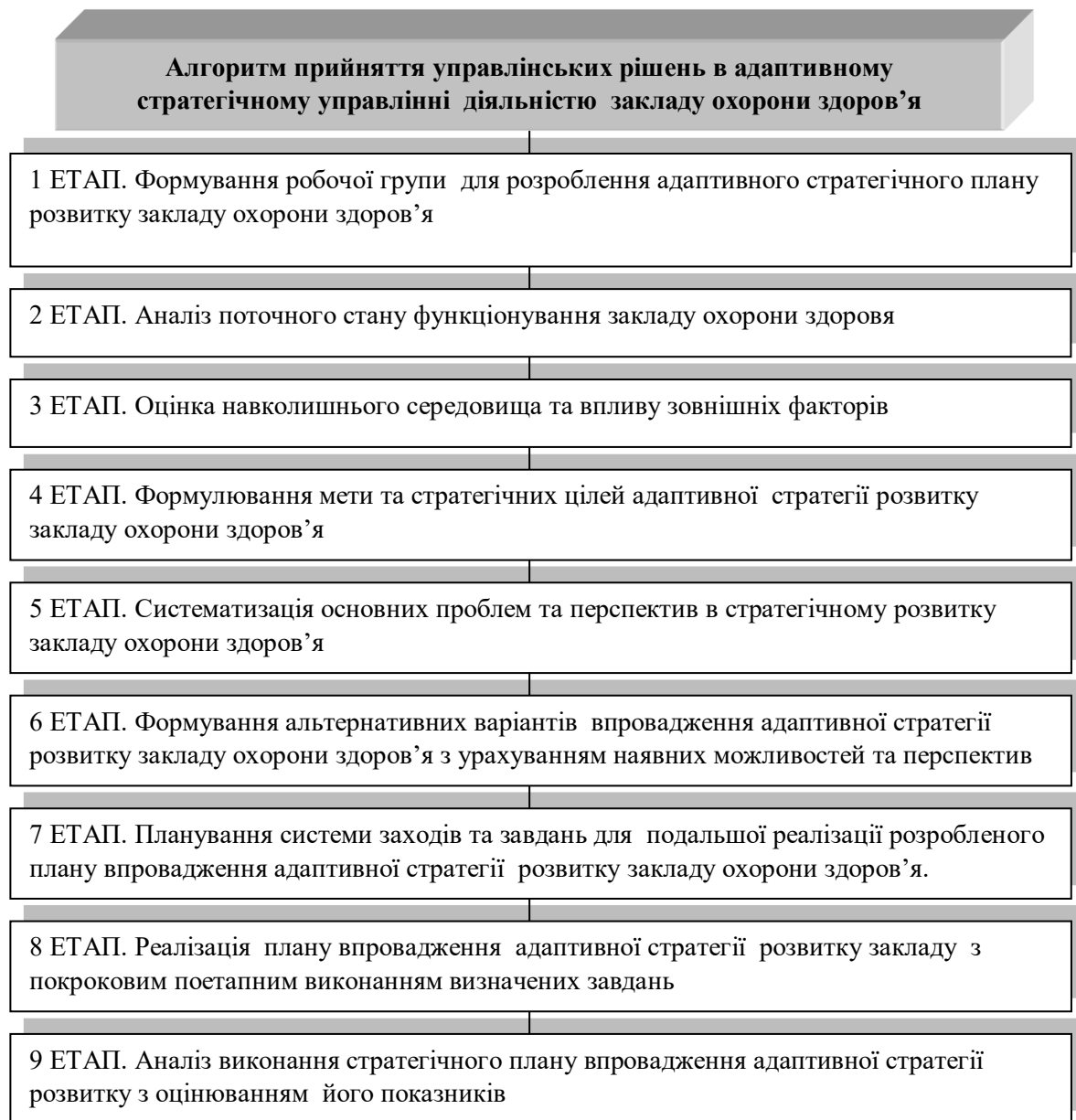


Рис. 1. Алгоритм прийняття управлінських рішень в адаптивному стратегічному управлінні діяльністю закладу охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором на основі (Мінцберг, 2008)

Безпосередній вплив на заклад та його роботу здійснює економічне, демографічне, екологічне, політичне середовища та природні кліматичні та макроекономічні фактори, стан міжнародного співробітництва та пов'язані з ним глобальні перспективи та виклики.

Четвертий етап включає формулювання місії, мети діяльності закладу охорони здоров'я та основних стратегічних завдань його діяльності,

реалізація яких забезпечить досягнення поставленої окресленої мети закладу.

На п'ятому етапі систематизуються основні виклики та перспективи розвитку лікувальних установ та здійснюється повний SWOT-аналіз що включає аналіз сильних та слабких загроз закладу охорони здоров'я, його переваг та недоліків, проблем з функціонуванням і водночас в межах цього аналізу здійснюється аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища закладу охорони здоров'я, що є

колом майбутніх перспектив стратегічного розвитку та окреслено ризики та загрози з якими може стикнутися в своїй діяльності заклад охорони здоров'я на даний час та в майбутньому.

На шостому етапі здійснюється вироблення альтернативних варіантів розвитку закладу охорони здоров'я, із урахуванням загроз та можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища.

На сьомому етапі здійснюється планування переліку заходів та завдань з метою подальшого детального планування та виконання діяльності спрямованої на досягнення стратегічних цілей.

На восьмому етапі здійснюється практична реалізація стратегічного планування та виконання поставлених стратегічних завдань, і запропоновані заходи реалізуються, здійснюються на практиці в діяльності закладів охорони здоров'я.

На дев'ятому етапі здійснюється оцінка виконання стратегічного плану та аналіз його ефективності з розрахунком відповідних показників які показують ефективність прийнятих управлінських рішень та ефективність реалізації стратегічного плану діяльності закладу охорони здоров'я.

Під час розробки адаптивного стратегічного плану розвитку важливою умовою його ефективності є повне бачення того як буде функціонувати заклад охорони здоров'я в перспективі, в умовах цифровізації та з якими проблемами та труднощами буде пов'язане майбутнє, його функціонування, та як заклад охорони здоров'я та надання медичних послуг бачать пацієнти. Таким чином, пацієнтоорієнтованість та орієнтованість на максимальне врахування потреб та бачення пацієнтів повинно стати основною метою майбутнього стратегічного планування в роботі закладу охорони здоров'я. Відповідно до цієї

пацієнтоорієнтованості визначається, що саме та як саме необхідно змінити у функціонуванні закладу охорони здоров'я та на які складові потрібно звернути безпосередню та першочергову увагу при цьому плануванні.

Висновки. В результаті проведених у роботі досліджень сформовано алгоритм прийняття управлінських рішень в визначенні та плануванні адаптивних стратегій розвитку закладу охорони здоров'я який складається з етапів: формування робочої групи для розроблення адаптивного стратегічного плану розвитку закладу охорони здоров'я; аналізу поточного стану функціонування закладу охорони здоров'я; формулювання мети та стратегічних цілей адаптивної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я; систематизації основних проблем та перспектив в стратегічному розвитку закладу охорони здоров'я; систематизації основних проблем та перспектив в стратегічному розвитку закладу охорони здоров'я; формування альтернативних варіантів впровадження адаптивної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я з урахуванням наявних можливостей та перспектив; планування системи заходів та завдань для подальшої реалізації розробленого адаптивної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я; реалізація адаптивної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я з покроковим поетапним виконанням визначених завдань; аналіз виконання стратегічного плану впровадження адаптивної стратегії розвитку закладу охорони здоров'я з оцінюванням його показників.

Адаптивна стратегія закладу охорони здоров'я має відповідати загальній меті суспільного розвитку та суспільним вимогам, адже повинна забезпечувати досягнення відповідного високого рівня забезпечення громадського здоров'я.

Література:

1. Ansoff, H. (2007). *Strategic Management*. New York : Springer. P. 251.
2. Корінев В. Л., & Мартиненко Д. О. (2014). Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони*. № 3 (78). С. 71-74.
3. Талавира, О. (2017). Особливості формування стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. № 260. С. 339-347.
4. Шраменко О.В., Жиліна Г.Ф., & Задорожна С.М. (2019). Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 67. С. 107-114.
5. Соковніна, Д. (2020). Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. № 10. С. 89-92.
6. Готра В.В., & Філін Ю.І. (2017). Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. №2. С. 163-169.
7. Пашенко, О. (2011). Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. №2. С. 99-103.
8. Drucker, P. (1993). *The Practice of Management, Harper Business*. New York: Springer. P. 132.
9. Зінченко, О. (2021). Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки* № 3 (49). С. 110-116.
10. Калиніченко, Ю. (2010). Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*. №4(29). С. 106-115.
11. Вишнеvsька, К. (2017). Моделі адаптації підприємства у постіндустріальних умовах господарювання. *Фінансовий простір*. № 1 (25). С. 125–130.
12. Пищуліна, О. (2020). Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. К.: Центр Разумкова. 274 с.
13. Мінцберг, Г. (2008). Зліт і падіння стратегічного планування. К.: Вид-во Олексія Капусти. 412 с.
14. Litvin, N., Grabar, N., Tymofeev, S., Harasym, P., & Myshchysyn, O. (2021). ASSESSMENT OF THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY OF INNOVATIVELY ACTIVE ENTERPRISES AS THE BASIS OF THE MANAGEMENT PROCESS WITHIN THE FINANCIAL AND LEGAL FIELD. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(39), 209–215. <https://doi.org/10.18371/fcapt.v4i39.241310>
15. Mihus, I. & Gupta, S. G. (2023). The main trends of the development of the digital economy in the EU countries. *The development of innovations and financial technology in the digital economy: monograph*. Editor-in-Chief. M. Denysenko. Scientific Center of Innovative Researches OU, 230 p., pp. 23-41. DOI: <https://doi.org/10.36690/DIFTDE-2023-23-41>
16. Mihus, I. & Gupta, S. G. (2023). Exploring the Foundations of the Digital Economy: an In-Depth Overview. *Business model innovation in the digital economy*. Scientific Center of Innovative Researches OU, 208 p., pp. 23-41. DOI: <https://doi.org/10.36690/BM-ID-EU-6-37>