

Гудзь О. Є., д.е.н., професор  
Гадицький М.Г., аспірант  
Державний університет  
інформаційно-телекомунікаційних технологій  
Чернявський І. Ю., к.е.н.  
Національний університет  
біоресурсів та природокористування України.

## СТРАТЕГІЧНІ СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ

В статті уточнено сутнісні ознаки стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств та окреслено їх роль, принципи і завдання. Визначено блоки й обґрунтовано орієнтири їх формування та формати віртуалізації управлінських процесів для підприємств з використанням штучного інтелекту. Підкреслено доцільність використання матричного підходу та штучних нейронних мереж із урахуванням рівнів результативності. Визначено зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на ці процеси. За результатами опитування вітчизняних ІТ підприємств виявлено проблеми, що ускладнюють процеси цифрової трансформації та знижують їх ефективність. Визначено умови, які необхідно створити для успішного впровадження стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях.

*Ключові слова:* управління підприємствами, стратегічні сценарії, цифрової трансформації, сучасні технології, нові економічні реалії.

**Постановка проблеми.** Сьогодні, перед кожним українським підприємством, постає проблема як впоратися із навалою непередбачуваних загроз та неочікуваних ризиків, які рішення потрібно ухвалити, щоб забезпечити виживання та розвиток. Адже, повномасштабна війна, непередбачуваність руйнівних загроз країни-агресора, стрімка зміна подій, ризики пошкодження критичної інфраструктури зумовили зростання політичної, економічної й соціальної невизначеності, що ускладнює ухвалення обґрунтованих управлінських заходів щодо ймовірності отримання бажаних результатів діяльності підприємства. Адекватною відповіддю може бути побудова стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях, що допоможе оперативного своєчасно реагувати на усі несподіванки опираючись на доречні управлінські рішення, що базуються на прогнозах, оптимізації, нових ціннісних орієнтирах, обґрунтованому виборі стратегічних альтернатив. Використання гнучких методів управління підприємством на основі формування стратегічних сценаріїв з використанням можливостей цифрових трансформацій дасть змогу оптимізувати недостатні можливості діагностики щодо передбачення майбутніх трендів розвитку. Тобто, саме стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях доцільно використовувати для подолання неочікуваних майбутніх невизначеностей, підготуватися до викликів майбутнього шляхом передбачення вірогідних трендів їх розвитку, внутрішніх можливостей, рушійних драйверів, ризиків та слабких сторін у воєнний та після воєнний період відновлення за реалій довготривалої військової загрози.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналітичний огляд наукових праць щодо побудови стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств в

нових економічних реаліях, підтверджує, що означена проблематика привернула увагу багатьох учених. Особливого розгляду заслуговують розробки таких науковців як: С. Бойда, В. Баранов, О. Виноградова, В. Геєць, О. Гейман, О. Глушко, О. Гусева, В. Дергачова, О. Є. Джур, П. Друкер, Н. Євтушенко, М. Кизим, Л. Лазоренко, Г. Мінцберг, М. Портер, Дж. Пфедфер, Н. Резнік, С. Сазонова, Г. Саймон, Д. Седіков, Г. Свінарьова, К. Ковтуненко, О. Лозовський, Ю. Харазішвілі, А. Шулякова, І. Яцкевич та ін. Згадані науковці глибоко дослідили вплив цифрових трансформацій на управлінські процеси та роль сценарного стратегічного підходу для успішного розвитку підприємства, водночас, на часі залишаються дискусійними питання щодо побудови стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях, особливо в умовах післявоєнного відновлення, що обґрунтовує необхідність додаткових ґрунтовних наукових досліджень.

**Метою статті** є уточнення сутнісних ознак стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств, окреслення їх ролі, принципів і завдань, обґрунтування орієнтирів їх формування та форматів віртуалізації управлінських процесів з використанням штучного інтелекту, визначення зовнішніх та внутрішніх чинників впливу, виявлення проблем, що ускладнюють процеси цифрової трансформації та знижують їх ефективність й визначення умов для успішного впровадження стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах невизначеності управлінські процеси на підприємствах стають значно складнішими, що пояснює необхідність пошуку нових напрямів розвитку цифрової трансформації. Акцентуємо, що науковці, підкреслюють, що такі процеси мають бути „індивідуальними для кожного підприємства та мають відображувати стадію його розвитку” [3]. Слушним, у цьому контексті, вважаємо зауваження І. Яцкевича що „менеджери-практики завжди вчиняють відповідно до уявлень про реальність, зміна якої може поставити сьогодні під сумнів те, що вчора було цілком справедливо й навіть, стати хибним” [10]. „Цілком очевидно, що класичні методи прогнозування, засновані на кореляційно-регресійному аналізі, тут є недоречними. По-перше, прогнозування дає продовження існуючих тенденцій на майбутнє, що не завжди виконується; по-друге, воно завжди містить помилку; по-третє, необхідно знати, як мають змінитися складові й індикатори сталого розвитку для досягнення бажаного стану розвитку» [8, с. 9- 10]. В унісон цьому, Н. Резнік стверджує, що „ефективною системою менеджменту можна вважати ту, яка дозволяє підприємству вміло пристосуватись до змін зовнішнього середовища, вчасно розпізнати загрози та скористатись сприятливими можливостями” [6]. А, „фундаментальні зміни та формування нової парадигми менеджменту відбуваються під впливом цифрових технологій” [7]. Саме, цифрові трансформації сприяють перенесенню діяльності та управлінських процесів підприємства у віртуальний простір, що „спричиняє появу кібер-виробництв, кібер-систем, кібер-машин та зміщення „центрів інновацій” з великих підприємств до малих стартапів” [9]. Н. Балорікар переконує, що велике значення має „вдосконалення типових методів стратегічного планування за допомогою методу критичного фактора успіху і інтегрованої структури, яка допомагає зрозуміти широкий спектр взаємопов’язаних елементів, які впливають на розробку стратегії для інформаційних технологій” [11]. Тому, „вкрай необхідним стає не лише встановлення сучасного обладнання, програмного забезпечення, але й пошук ефективних систем менеджменту для забезпечення успіху підприємств” [1, с. 76].

У нинішніх умовах невизначеності, доцільно використовувати сценарний підхід, який дозволяє передбачати майбутні тренди подій, управляти ризиками, ресурсами, можливостями. В.М. Геєць здійснив системні узагальнення щодо використання стратегічних сценаріїв для забезпечення економічного зростання, в умовах, іманентної нестабільності [2].

Стратегічні сценарії особливо корисні при розгляді розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях, коли несподівані зміни порушують попередні тренди. М. Кизим та О. Гейман продемонстрували відмінності стратегічних

сценаріїв із моделюванням, прогнозуванням, традиційними методами планування та обґрунтували їх перспективність для вирішення проблем в умовах невизначеності [4], оскільки вони дають можливість окреслити ймовірні напрями та розвиток майбутніх подій, виявити альтернативи змін і подолати проблеми невизначеності у воєнний і після воєнний періоди.

Потенціал стратегічних сценаріїв доцільно використовувати в якості гнучкого інструменту прогнозування для виявлення потенційних загроз та розробки можливих альтернатив майбутніх подій. Саме, стратегічні сценарії детально розглядають декілька ймовірних альтернатив розвитку майбутніх подій. П'єр Вак, який вважається фундатором цього підходу, окреслив його як доцільного „для заохочення творчого та підприємницького мислення та дій у контексті змін, складності та невизначеності” [13].

Фактично, стратегічні сценарії, вважають методологічною платформою вибору стратегічних альтернатив, що враховують об'єктивний аналіз стану та ситуації, достатньо вірогідні прогнозні тренди, побудовані на статистичних кількісних показниках та якісних індикаторах із урахуванням особливостей функціонування підприємства. „Для розуміння можливих наслідків тих чи інших подій і процесів, важливо мати уявлення про орієнтовні вектори майбутнього розвитку, а не суто вгадування. Припущення та уявлення – це два методи, які часто використовуються, щоб сформулювати шлях майбутнього розвитку” [14].

Таким чином, стратегічний сценарій розвитку цифрової трансформації управління підприємств слід окреслити як певну послідовність майбутніх подій та умов, що мають значну ймовірність відбутися (тобто, передбачає певні базові припущення), і що визначають напрями та шляхи, якими підприємство буде впроваджувати технологічні нововведення та цифрові інструменти з метою підвищення ефективності управління задля досягнення стратегічних цілей. Адже „військові конфлікти можуть порушити існуючу політичну рівновагу та дозволити інституційні зміни, які раніше були неможливими” [12].

Переважаючі стратегічні сценарії розподіляють на: інноваційні (оптимістичні); (модернізовані) та інерційні (песимістичні). Роль стратегічного сценарію розвитку цифрової трансформації управління підприємств полягає у визначенні напрямів розвитку, встановленні конкретних цілей та завдань, а також визначенні необхідних кроків для успішної імплементації цифрових інновацій на підприємстві. Розгляд наукових публікацій та власні спостереження дали змогу визначити принципи, які необхідно враховувати при формуванні стратегічного сценарію розвитку цифрової трансформації управління підприємств: гнучкість; інноваційність; фокусування на потребах клієнтів; горизонтальний підхід; адаптивність; креативність; командна робота.

Завдання стратегічного сценарію розвитку цифрової трансформації управління підприємств включають у себе аналіз інноваційних тенденцій, визначення ключових технологій для впровадження, розробку детальних планів дій та контроль за їх виконанням, а також визначення механізмів оцінки успішності цифрової трансформації управління підприємством.

При цьому, стратегічний сценарій розвитку цифрової трансформації управління підприємств має формуватися за наступними блоками: діагностика потреб і можливостей підприємства у сфері цифровізації; визначення цілей і завдань, які необхідно досягти завдяки цифровій трансформації; вибір оптимальних технологій та інструментів для впровадження цифрових рішень; розробка плану дій із впровадження та моніторингу цифрової трансформації; підготовка персоналу до роботи в умовах цифрової трансформації; постійний моніторинг результатів та коригування заходів відповідно до цілей підприємства. Загалом, важливо складати інтегрований сценарій, який враховує всі аспекти цифрової трансформації управління підприємством для успішної реалізації цього процесу. Так, при формуванні стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях важливо враховувати: стратегічні цілі підприємства які воно хоче досягти через цифрову трансформацію управління; тенденції ринку та дії конкурентів; обсяг інвестицій та доступні ресурси для реалізації цифрових

проектів; технологічні можливості; можливі ризики і виклики, які можуть виникнути під час реалізації сценарію цифрової трансформації; очікування та потреби клієнтів підприємства; законодавчі обмеження та вимоги, які можуть вплинути на розвиток цифрової трансформації підприємства.

Орієнтирами стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях доцільно визнати:

розробка та впровадження цифрової стратегії підприємства, яка орієнтована на використання новітніх технологій для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності;

впровадження спеціалізованих програмних рішень для автоматизації бізнес-процесів і управління проектами, що дозволить забезпечити швидку та ефективну обробку даних;

створення цифрового центру компетенцій для постійного навчання та розвитку персоналу у галузі інформаційних технологій;

використання аналітичних систем для прогнозування та оптимізації бізнес-процесів, зокрема управління запасами, маркетингом та фінансами;

партнерство з іншими технологічними компаніями та стартапами для спільної розробки і впровадження інноваційних рішень у сфері управління підприємством.

Водночас, доцільно використати наступні формати віртуалізації управлінських процесів для підприємств з використанням штучного інтелекту:

віртуальний помічник (розробка програмного забезпечення для створення віртуальних помічників, які здатні автоматизувати та оптимізувати управлінські процеси на підприємстві за допомогою штучного інтелекту);

прогнозування та аналіз даних (використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування та аналізу даних про управлінські процеси на підприємстві, що дозволить ефективніше приймати рішення);

автоматизація рутинних завдань (розробка систем автоматизації для виконання рутинних завдань управління на підприємстві, які можуть бути виконані штучним інтелектом);

інтерактивні інтерфейси (створення інтерактивних інтерфейсів для віртуальної взаємодії з управлінськими процесами на підприємстві за допомогою штучного інтелекту, що дозволить швидше та ефективніше керувати бізнесом).

використання data warehouse та data mining для аналізу даних про контактні аудиторії і визначення їх потреб і поведінки;

використання бізнес-інтелекту для збору та аналізу даних з різних джерел для розробки комунікаційних стратегій підприємства;

використання big data scoring для оцінки ефективності управлінських ланцюгів та взаємодій з контактними аудиторіями;

впровадження технологій ETL та IoT monitor для автоматизації збору та обробки даних про контактні аудиторії;

використання партнерських взаємодій і соціальних медіа для отримання додаткових можливостей для управлінських і комунікаційних стратегій;

впровадження нейротехнологій для вивчення реакції контактних аудиторій на комунікаційні повідомлення та вдосконалення управлінських стратегій;

використання економіко-математичного моделювання для прогнозування результатів комунікаційних управлінських ланцюгів і оптимізації їх ефективності;

використання технологій ERP для координації різних внутрішніх процесів підприємства, що дозволяє покращити взаємодію з контактними аудиторіями;

впровадження цифрового маркетингу для просування продуктів та послуг підприємства серед різних контактних аудиторій;

використання технологій CALS для автоматизації процесів управління комунікаціями та взаємодій з контактними аудиторіями.

Водночас, слід розглянути доцільність формування сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств з використанням матричного підходу та штучних нейронних мереж із урахуванням рівнів результативності, оскільки розвиток імплементації матричного підходу до управління підприємством сприяє збільшенню ефективності та швидкості вирішення завдань, а штучні нейронні мережі можуть бути використані для прогнозування та аналізу даних, що дозволяє ефективно планувати дії на усіх управлінських рівнях. Крім того, матричний підхід дозволяє розподілити вплив та відповідальність між різними командами, що сприяє швидкому впровадженню нововведень, а штучні нейронні мережі можуть надати цінну інформацію для прийняття стратегічних рішень на основі аналізу даних. І, завдяки інноваційному підходу до управління з використанням матричного підходу та штучних нейронних мереж, підприємство може досягти збільшення продуктивності та конкурентоспроможності, оскільки, вважаємо, що гнучкість матричного управління та точність прогнозування штучних нейронних мереж є ключовими компонентами успішної цифрової трансформації.

Вважається, що розвиток цифрової трансформації управління підприємств „в умовах розвитку цифрових інновацій є складним процесом, який потребує належної підготовки та організації, комплексного підходу та врахування багатьох чинників” [5].

Зовнішніми чинниками, що впливають на формування стратегічних сценаріїв цифрових трансформацій управління підприємств є:

технологічні та інноваційні тенденції на ринку, оскільки, швидкі технологічні зміни створюють нові ризики та можливості і вимагають постійного оновлення цифрової трансформації управління підприємством;

конкуренція на ринку, оскільки агресивні дії конкурентів стимулюють підприємство до швидкого впровадження цифрових технологій для покращення ефективності та конкурентоспроможності;

зміни в законодавстві та регулюванні, нові регуляторні вимоги можуть вимагати від підприємства адаптації цифрових систем управління для відповідності певним правилам та стандартам.

зміни в споживацьких уподобаннях та очікування споживачів впливають на напрями цифрової трансформації підприємства.

Внутрішніми чинниками, що впливають на формування стратегічних сценаріїв цифрових трансформацій управління підприємств є:

фінансові можливості та доступність фінансування для інвестицій у цифрові технології можуть обмежувати швидкість та обсяг цифрової трансформації;

наявність кваліфікованих кадрів та їхні навички у сфері цифровізації впливають на швидкість впровадження нових технологій та стратегій;

керівництво та цифрова культура підприємства впливає на успішне впровадження цифрових рішень та готовність і підтримку персоналу до інновацій та змін;

наявність необхідної інфраструктури та ресурсів для впровадження цифрових технологій;

Як засвідчило опитування, переважно вітчизняні ІТ підприємства при формуванні та впровадженні стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях стикаються з наступними проблемами, що ускладнюють процеси цифрової трансформації та знижують їх ефективність: обмеженість фінансових можливостей (72%); недостатня компетентність персоналу для здійснення цифрових трансформацій (64%); несприйняття і опір змінам персоналом підприємства (58%); недостатнє розуміння і підтримка впровадження цифрових трансформацій керівництвом підприємства (52%); обмежена інтеграція з існуючими технологіями, системами, програмним забезпеченням (47%); недосконала організація впровадження нових цифрових систем (45%).

Таким чином, переконуємось, що для впровадження стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях потрібно створити наступні умови:

розробити чітке стратегічне бачення й альтернативи стратегічних сценаріїв для різного розвитку подій, що відповідають цілям та потребам підприємства;

забезпечити високий рівень підтримки та участь керівництва підприємства в процесах цифрової трансформації управління підприємства;

виділити достатні обсяги фінансових ресурсів для впровадження нових технологій та інфраструктури;

сформувати адекватну інформаційну базу (підприємство повинно мати високоякісну та обширну базу даних, яка містить повну та достовірну інформацію про всі аспекти діяльності);

посилити інтеграцію різних інформаційних систем, забезпечити їх взаємодію із програмами для ефективного обміну даними та взаємодії між відділами та підрозділами;

підвищити рівень цифрової зрілості та організаційної культури, сприяти зміні менталітету підприємства на цифровий, починаючи від керівництва і закінчуючи звичайними співробітниками;

підвищити кваліфікацію і компетентності персоналу, забезпечити навчання та підтримку співробітників для розуміння та використання нових цифрових технологій;

забезпечити надійний захист від кіберзагроз та втрати даних шляхом використання сучасних засобів кібербезпеки;

враховуючи швидкі зміни в технологіях, важливо постійно удосконалювати та адаптувати цифрові технології щодо оптимізації управлінських процесів на підприємстві.

Дотримання вищезначених умов допоможе підприємству успішно впроваджувати стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях та використовувати цифрові технології для оптимізації управлінських процесів і підвищити ефективність своєї діяльності та досягти бажаних результатів.

**Висновки.** В статті умотивовано, що в умовах невизначеності управлінські процеси на підприємствах стають значно складнішими, що пояснює необхідність використання стратегічних сценаріїв, потенціал яких доцільно використовувати в якості гнучкого інструменту прогнозування для виявлення потенційних загроз та розробки можливих альтернатив майбутніх подій. Окреслено сутнісні ознаки, роль принципи та завдання стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств. Визначено блоки за якими вони формуються. Обґрунтовано орієнтири стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях та формати віртуалізації управлінських процесів для підприємств з використанням штучного інтелекту. Підкреслено доцільність формування сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств з використанням матричного підходу та штучних нейронних мереж із урахуванням рівнів результативності, оскільки розвиток імплементації матричного підходу до управління підприємством сприяє збільшенню ефективності та швидкості вирішення завдань, а штучні нейронні мережі можуть бути використані для прогнозування та аналізу даних, що дозволяє ефективно планувати дії на усіх управлінських рівнях. Визначено зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на ці процеси. За результатами опитування вітчизняних ІТ підприємств виявлено проблеми, що ускладнюють процеси цифрової трансформації та знижують їх ефективність: обмеженість фінансових можливостей (72%); недостатня компетентність персоналу (64%); несприйняття і опір змінам персоналом (58%); недостатня підтримка впровадження цифрових трансформацій керівництвом (52%); обмежена інтеграція з існуючими технологіями, системами, програмним забезпеченням (47%); недосконала організація впровадження нових цифрових систем (45%). Визначено умови, які необхідно створити для успішного впровадження стратегічних сценаріїв розвитку цифрової трансформації управління підприємств, що допоможе підприємству успішно впроваджувати стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях та використовувати цифрові технології для оптимізації управлінських процесів і підвищити ефективність своєї діяльності та досягти бажаних результатів.

**Список використаних джерел**

1. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 1 (85). С. 72–81. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4498/Інноваційні%20підходи%20до%20управління%20підприємствами%20в%20умовах%20діджиталізації%20економіки.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
2. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання: монографія. Національна академія наук України, Ін-т економічного прогнозування. 2000. 344 с.
3. Джур О. Є., Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2016. Випуск 6. С. 55–67. URL: [https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program\\_5e4b8e8370ce8.pdf](https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e8370ce8.pdf)
4. Кизим М. О., Гейман О. А. Сценарне моделювання розвитку соціально-економічних систем: напрямки, особливості та механізми. *Регіональна економіка*. 2009. №4. С. 18–23.
5. Лозовський О. М. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/48.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf).
6. Резник Н. П. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. *Економіка підприємства*. 2019. №4, С. 138–147. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194\\_138-147.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194_138-147.pdf).
7. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 3. С. 37–43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2360/2555>.
8. Харазішвілі Ю. М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 304 с.
9. Цифрова адженда України – 2020. URL: <https://uccs.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
10. Яцкевич І. В. Сучасний менеджмент та менеджер : матеріали XXIII Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за між-народ. участю. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології. 28 квіт. 2022 р. Одеса : ДУ «Одеська політехніка». 2022. С. 12–13. URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/public/xxiii\\_konferenciya\\_suchasnyu\\_menedzhment\\_modeli\\_strategiyi\\_tehnologiyi\\_2022.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/public/xxiii_konferenciya_suchasnyu_menedzhment_modeli_strategiyi_tehnologiyi_2022.pdf)
11. Vaporikar N. CSF Approach for IT Strategic Planning. *International Journal of Strategic Information Technology and Applications*. 2015. № 4(2), pp. 35–47. URL: [https://www.researchgate.net/publication/276184671\\_CSF\\_Approach\\_for\\_IT\\_Strategic\\_Planning/citations](https://www.researchgate.net/publication/276184671_CSF_Approach_for_IT_Strategic_Planning/citations).
12. Colin O'Reilly, Benjamin Powell. War and the growth of government. *European Journal of Political Economy*. 2015. Vol. 40. Part A. P. 31–41. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0176268015000853>.
13. Chermack T. *Foundations of Scenario Planning. The Story of Pierre Wack*. Routledge. 2017. 290 p.
14. Ulrich P., Naegler T., Becker L., Lehr U., Simon S., Sutardhio C., Weidlich A. Comparison of macroeconomic developments in ten scenarios of energy system transformation in Germany: National and regional results. *Energy, Sustainability and Society*. 2022. 12 (1). URL: [https://www.researchgate.net/publication/363260493\\_](https://www.researchgate.net/publication/363260493_)

**REFERENCES**

1. Boida, S. (2022). Innovatsiyini pidhodi do upravlinnya pidpriemstvami v umovah didzhitalizatsiyi ekonomiki [Innovative approaches to enterprise management in conditions of digitalization of the economy]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpriemstvami*, vol. 1 (85). pp. 72–81. Retrieved from: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/>

- handle/123456789/4498/Інноваційні%20підходи%20до%20управ-ління%20 підприємствами %20в%20умовах%20діджиталізації%20економіки.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
2. Heiets, V. M. (2000). Nestabilnist ta ekonomichne zrostantia: monohrafiia. [Instability and economic growth: monograph]. Natsionalna akademiia nauk Ukrainy, In-t ekonomichnoho prohnozuvannia. Kyiv, Ukraine.
  3. Dzhur, O. E., Shulyakova, A. S. (2016). Innovatsiyni aspekti udoskonalennya sistemi menedzhmentu organizatsiy u suchasnih umovah [Innovative aspects of improving the management system of organizations in modern conditions]. *Visnik Dnipropetrovskogo universitetu. Seriya: Menedzhment Innovatsiy*, No 6, pp. 55–67. Retrieved from: [https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program\\_5e4b8e8370ce8.pdf](https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e8370ce8.pdf).
  4. Kyzym, M. O. and Heiman O. A. (2009), Scenario modeling of the development of socio-economic systems: directions, features and mechanisms. *Rehionalna ekonomika*, vol. 1, pp. 18– 23.
  5. Lozovskiy, O. M. (2019). Shlyahi optimizatsiy i sistemi menedzhmentu pidpriemstva [Ways to optimize the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, No 2. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/48.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf).
  6. Reznik, N. P. (2019). Innovatsiyni metodi upravlinnya pidpriemstvami zoglyadu na otsinku yihnoyi efektyvnosti [Innovative methods of enterprise management in view of the evaluation of their efficiency]. *Ekonomikapidpriemstva*, No 4, pp. 138–147. Retrieved from: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194\\_138-147.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194_138-147.pdf).
  7. Sedikova, I. O., Sedikov, D. V. (2022). Novi paradigmi menedzhmentu v umovah tsifrovoyi ekonomiki [New paradigms of management in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika harchovoyi promyslovosti*, vol. 14, Issue 3, pp. 37–43. Retrieved from: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2360/2555>
  8. Kharazishvili, Yu. M. (2019). Systemna bezpeka staloho rozvytku: instrumentarii otsinky, rezervy ta stratehichni stsenarii realizatsii [System security of sustainable development: evaluation toolkit, reserves and strategic implementation scenarios]. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine. 304 p. [in Ukrainian].
  9. Tsifrova Adzhenda Ukrayini – 2020 [Digital Agenda of Ukraine – 2020]. Retrieved from: <https://ucco.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
  10. Yatskevich, I. V. (2022). Suchasniy menedzhment ta menedzher [Modern management and manager]: materiali XXIII Vseukr. schorich. student. nauk.-prakt. konf. za mizhnarod. uchastyu. Suchasniy menedzhment: modeli, strategiyi, tehnologiyi. 28 kvit. 2022 r. Odesa: DU «Odeska politehnika», pp. 12–13. Retrieved from: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/xxiii\\_konferenciya\\_suchasnyy\\_menedzhment\\_modeli\\_strategiyi\\_tehnologiyi\\_2022.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/xxiii_konferenciya_suchasnyy_menedzhment_modeli_strategiyi_tehnologiyi_2022.pdf).
  11. Baporikar, N. (2015). CSF Approach for IT Strategic Planning. *International Journal of Strategic Information Technology and Applications*, vol. 4(2), pp. 35–47. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/276184671\\_CSF\\_Approach\\_for\\_IT\\_Strategic\\_Planning/citations](https://www.researchgate.net/publication/276184671_CSF_Approach_for_IT_Strategic_Planning/citations).
  12. Colin O'Reilly, Benjamin Powell (2015). War and the growth of government. *European Journal of Political Economy*, Vol. 40. Part A. pp. 31–41. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0176268015000853>.
  13. Chermack, T. (2017). Foundations of Scenario Planning. The Story of Pierre Wack. Routledge. 290 p.
  14. Ulrich P., Naegler T., Becker L., Lehr U., Simon S., Sutardhio C. and Weidlich A. (2022). Comparison of macroeconomic developments in ten scenarios of energy system transformation in Germany: National and regional results. *Energy, Sustainability and Society*, vol. 12 (1). Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/363260493\\_Comparison\\_of\\_macro-economic\\_developments\\_in\\_ten\\_scenarios\\_of\\_energy\\_system\\_transformation\\_in\\_Germany\\_National\\_and\\_regional\\_results/citations](https://www.researchgate.net/publication/363260493_Comparison_of_macro-economic_developments_in_ten_scenarios_of_energy_system_transformation_in_Germany_National_and_regional_results/citations).



**GUDZ OLENA, HADYTSKYI MYKOLA, CHERNIAVSKYI IVAN. STRATEGIC SCENARIOS OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN NEW ECONOMIC REALITIES.** The article reasons that in conditions of uncertainty, management processes at enterprises become significantly more complicated, which explains the need to use strategic scenarios, the potential of which is expedient to use as a flexible forecasting tool to identify potential threats and develop possible alternatives to future events. The essential features, the role of the principles and tasks of strategic scenarios for the development of the digital transformation of enterprise management are outlined. The blocks by which they are formed are defined. The orientations of strategic scenarios for the development of digital transformation of enterprise management in new economic realities and formats of virtualization of management processes for enterprises with the use of artificial intelligence are substantiated. The expediency of developing scenarios for the development of the digital transformation of enterprise management using the matrix approach and artificial neural networks, taking into account the levels of effectiveness, is emphasized, since the development of the implementation of the matrix approach to enterprise management contributes to increasing the efficiency and speed of solving tasks, and artificial neural networks can be used for forecasting and data analysis, which allows effective planning of actions at all management levels. External and internal factors affecting these processes are determined. According to the results of the survey of domestic IT enterprises, problems were identified that complicate the processes of digital transformation and reduce their effectiveness: limited financial opportunities (72%); insufficient competence of personnel (64%); lack of acceptance and resistance to changes by personnel (58%); insufficient support for the implementation of digital transformations by management (52%); limited integration with existing technologies, systems, software (47%); imperfect organization of the introduction of new digital systems (45%). The conditions that must be created for the successful implementation of strategic scenarios for the development of digital transformation of enterprise management have been determined, which will help the enterprise to successfully implement strategic scenarios for the development of digital transformation of enterprise management in new economic realities and to use digital technologies to optimize management processes and increase the efficiency of its activities and achieve the desired results.

**Key words:** enterprise management, strategic scenarios, digital transformation, modern technologies, new economic realities.