

УДК 330.341.1:069.63

DOI:10.32680/2409-9260-2023-5-6 -306-307-16-22

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Свтух А. І., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: andrejjevtukh@gmail.com
ORCID ID:0000-0001-6106-150X

Вівтоніченко Я. В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: vivtojarko2@gmail.com
ORCID ID:0000-0003-4652-1808

Космін В. Р., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка, кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail:vladislav95kosmin@gmail.com
ORCID ID:/0009-0006-3283-2786

***Анотація.** Мета статті – теоретико-методологічне обґрунтування стану та перспектив використання сучасних новітніх технологій управління бізнес-процесами на підприємствах. Поставлена мета досягається послідовним дослідженням з використанням діалектичного, історичного та логічного підходів, методів індукції та дедукції, аналізу та синтезу. У роботі визначено, що використання інноваційних технологій в управлінні бізнес-процесами сучасних підприємств передбачає застосування нових форм і способів у розвитку виробничо-збутової діяльності, що дають змогу забезпечити підвищення їх ефективності за допомогою застосування передових методів та інструментів управління або наукових знань. Відзначено, що ефективний розвиток різних систем управління залежить від процесів, що відбуваються в інноваційній діяльності, та зачіпають наукову і техніко-технологічну сфери за допомогою соціально-економічних перетворень. У ході дослідження інноваційних технологій із позицій системно-процесного підходу до управління бізнес-процесами виникає необхідність побудови на підприємстві комплексного процесу пошуку, освоєння і поширення інновацій. У зв'язку із цим доречно: чітке визначення цілей управління інноваціями, виділення відповідальних; організація регулярної і регламентованої роботи зі створення нової продукції чи послуг; оптимізація бізнес-процесів діяльності.*

***Ключові слова:** інновації, інноваційні технології, підприємство, бізнес-процес, управління.*

INNOVATIVE APPROACHES IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES AT THE ENTERPRISE

Yevtukh Andrii, PhD student of the third (educational and scientific) level of the degree of Doctor of Philosophy in the speciality 051 Economics, Department of Personnel Management, Labour Economics and Economic, TheoryPoltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: andrejjevtukh@gmail.com
ORCID ID:0000-0001-6106-150X

Vivtonichenko Yaroslav, PhD student of the third (educational and scientific) level of the degree of Doctor of Philosophy in the speciality 051 Economics, Department of Personnel Management, Labour Economics and Economic, TheoryPoltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: vivtojarko2@gmail.com
ORCID ID:0000-0003-4652-1808

Kosmin Vladyslav, PhD student of the third (educational and scientific) level of the degree of Doctor of Philosophy in the speciality 051 Economics, Department of Personnel Management, Labour Economics and Economic, TheoryPoltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail:vladislav95kosmin@gmail.com
ORCID ID:/0009-0006-3283-2786

Abstract. Show that management innovation is a change in the content of functions, technologies and organization of the management process and methods of operation of the management apparatus, which increase the efficiency of the enterprise in the conditions of the uncertain influence of external factors and are implemented through the application of the competence of managers and the use of new information technologies. For the successful implementation of any innovations, especially new management methods, the nature of the views of the staff, their orientation to development, attitude to changes, readiness to take risks becomes important. It was determined that innovative methods of enterprise management are aimed at implementing the strategy of introducing innovations in order to achieve the main goal of its functioning. The goal is achieved through a consistent study using dialectical, historical and logical approaches, methods of induction and deduction, analysis and synthesis of the ability of enterprises to function effectively on the market and improve their competitive advantages thanks to the use of innovative technologies in business process management. The use of innovative technologies in the management of business processes of modern enterprises involves the use of new forms and methods in the development of production and sales activities, which make it possible to increase their efficiency through the use of advanced management methods and tools or scientific knowledge. The effective development of various management systems depends on the processes taking place in innovative activities that affect the spheres of science, technical and technological spheres with the help of socio-economic transformations.

The practical In the course of researching innovative technologies from the standpoint of a system-process approach to business process management, there is a need to build a complex process of finding, mastering and spreading innovations at the enterprise. In this regard, it is appropriate: clear definition of the goals of innovation management, allocation of those responsible; creation of regular and regulated work on the creation of new products or services; optimization of business processes.

Key words: innovations, innovative technologies, enterprise, business process, management.

JEL Classification: M190, O390.

Постановка проблеми. Сучасний соціально-економічний розвиток передбачає використання інноваційності як запоруки існування будь-якого суб'єкта господарювання. Для ефективного впровадження інноваційних методів управління бізнес-процесами на підприємствах дуже важливо визначити цілі, поставити конкретні завдання та оцінити можливості, які залежать від багатьох факторів, у тому числі від мікро- та макроекономічного середовища діяльності. Нині стають актуальними проблеми формування ефективної моделі інноваційних методів управління підприємством з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. У зв'язку з цим кожне підприємство, що працює у ринкових умовах, має забезпечити необхідні умови для виконання поставлених завдань, залучити креативно мислячий персонал для отримання найкращих результатів від діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Інноваційні методи управління підприємством досліджували такі вчені, як З. Я. Шацька, О. Якушев, Г. Б. Свінарьова, С. В. Філіппова, С. В. Коляденко, О. Абакуменко та інші [1, 2, 3, 4, 5, 6]. Дослідженням у сфері інноваційного розвитку підприємництва присвячені роботи Л. Лігоненко, Н. П. Мешко, О. Є. Гудзь, О. М. Грибіненко та інших [7, 8, 9, 10].

Аналіз цих робіт дає чітке бачення необхідності використання результатів досліджень для подальших розробок у сфері проблем побудови ефективної системи інноваційних підходів до управління бізнес-процесами підприємств.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Велика кількість компаній досі не в змозі здійснити чітке бачення процесів і використати різні приклади переходів до впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами. Отже, у цілому ми маємо такі самі перепони та бар'єри, як і в інших країнах світу. Серед основних перешкод можемо відзначити нестачу людей з нормальними компетенціями в компаніях; фінансові витрати, які перевищують ефект від впровадження інноваційних методів; небажання змінювати бізнес-моделі; нерозуміння того, як крок за кроком здійснювати цифрову трансформацію; відсутність інвестицій.

Мета дослідження – висвітлити проблеми у формуванні ефективної моделі інноваційних методів управління бізнес-процесами на підприємстві з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Основний матеріал. Розглядаючи сучасний стан української економіки, слід зазначити, що ефективність функціонування підприємств залежить від їх здатності до швидкості та гнучкості пристосування до значних глобальних змін у зовнішньому середовищі, що характеризується високим динамізмом та непередбачуваністю. Під час періоду значущої глобальної зміни, існуючі моделі організації управління стають неефективними, а сама система управління перебуває у кризовому стані [1].

На сучасному етапі стану та розвитку економіки України активізується пошук інноваційних методів та інструментів управління бізнес-процесами, які ґрунтуються на принципах їх

адаптованості до умов, що змінюються, постійно вдосконалюються за рахунок використання сучасних технологій у своїй діяльності управління, і мають велике значення у підвищенні конкурентоспроможності підприємств [2].

Вдале своєчасне реагування системи управління підприємством на ці зміни відіграє ключову роль у підвищенні конкурентних переваг та ефективності функціонування підприємства на ринку. Створення під впливом інноваційних змін ефективної системи управління, здатної вчасно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища підприємства, створювати передумови для підвищення якості управлінської діяльності, є запорукою сталого розвитку його діяльності [3].

Бізнес-процес – це набір логічно взаємопов'язаних дій або завдань, реалізація яких призводить до очікуваного результату. Тому практично всі процеси організації можна віднести до бізнес-процесів. Основною метою управління бізнес-процесами є узгодження процесів з цілями організації. Кожен процес має бути налаштований так, щоб результати процесу призвели до досягнення бізнес-цілей. Посилення конкуренції та стрімкі зміни споживчих уподобань стимулюють керівництво компанії до пошуку та впровадження нових підходів до управління бізнес-процесами на підприємстві. Для того, щоб інвестиції в інновації приносили найбільшу прибутковість і забезпечували розвиток компанії в короткому і довгостроковому періодах, важливо усвідомлювати, які фактори впливають на успіх інновацій, і з чого вони починаються.

Аналіз розвитку та змін у системі управління показує, що з удосконаленням інформаційних технологій, здійсненням глобальної трансформації економічних процесів, що відбуваються у світі, суттєво змінюється їх роль і функціональність для забезпечення ефективної діяльності підприємства, що породжує необхідність переглянути підходи до їх формування та постійного інноваційного вдосконалення у пошуках конкурентних переваг. У цей час система управління має бути не просто інструментом, а має стати ключовим елементом реалізації стратегічних цілей компанії та механізмом підтримки цінностей її організаційної культури.

Інноваційний процес є перетворенням сучасного пізнання, наукових думок, введень до фізичної реальності (інновації), що змінює соціум. Основою інноваційного процесу є створення, реалізація і розповсюдження інновацій, властивості котрих, технічні та технологічні, мають практичне застосування у комерційній можливості для задоволення нових соціальних потреб [5]. Насправді світ інновацій не обмежений лише технікою і технологіями.

У таблиці 1 враховано включення факторів зовнішнього середовища на інноваційному рівні в систему управління підприємством.

Таблиця 1.

Вплив факторів зовнішнього середовища на інноваційні зміни в системі управління підприємством

Вплив змін у зовнішньому середовищі	Інноваційні зміни в системі управління підприємством (СУП)
Вірогідність ринку та його швидка динамічність	Впровадження заходів гнучкого реагування шляхом розробки інноваційних механізмів адаптації СУП до змін у навколишньому середовищі
	Стабільний постійний пошук СУП конкурентних переваг компанії на ринку
Світова глобалізація бізнесу	Переорієнтація диференціації СУП від кінцевого продукту до обслуговування клієнтів
	Адаптація під інтереси зацікавлених сторін
Інтеграція економіки у світовий інформаційний простір	Зв'язок з постачальниками й покупцями для створення загальної цінності
	Підняття інтелектуалізації системи управління
Бурхливий розвиток інформаційних технологій	Автоматизація системи управління
	Застосування смарт - технологій у СУП
	Розширення функціональних можливостей СУП та зміна її ролі в процесі управління

Діджиталізація економічних процесів	Введення інноваційної моделі для управління структурою підприємства
	Залучення СУП засобів інформаційного оцифрування
Надлишкова кількість інформації	Використання в СУП хмарних технологій
	Розробка та впровадження технологічних інновацій у СУП, що запобігають надлишковій кількості даних за рахунок використання фонового аналізу, бізнес-аналітики
Зміна вектору повноважень менеджера, прогрес в області економічних наук	Збільшення вимог СУП до професійних знань та досвіду управлінського персоналу
	Перебудова співвідношення у СУП управління й прийняття рішень менеджером
	Всебічне залучення кадрів в процес управління компанією
	Надання переваги соціальним та поведінковим факторам у спрямуванні зусиль на забезпечення ефективності СУП
	Для розв'язку управлінських завдань впровадити досвід емоційного інтелекту

Джерело: складено авторами за матеріалами [1, 2, 3, 7, 9]

Удосконалення, зміни систем управління та організації процесів виробництва теж здійснюються через уведення інновацій. Нові організаційні структури, методи розробки управлінських рішень, форми стимулювання розробляються науковцями-спеціалістами, освоюються і впроваджуються так само, як і нові прилади, технологічні лінії чи обладнання. Нові моделі одягу, види послуг, нові організаційні форми – усе це є результатом інноваційних процесів, які розвиваються на основі певних принципів: спочатку усвідомлюється необхідність змін, визначається мета, розроблюється інновація, освоюється, поширюється, використовується і сходить нанівець.

Інноваційний процес має чітку спрямованість на кінцевий результат прикладного характеру, що забезпечує певний технічний і соціально-економічний ефект.

На рисунку 1 зображено загальну схему інноваційного процесу.

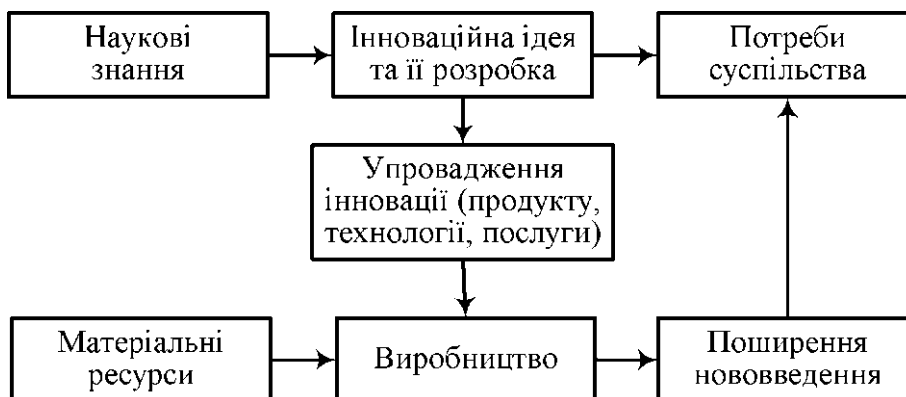


Рис. 1. Загальна схема інноваційного процесу

Джерело: доопрацьовано авторами за матеріалами [3, с. 89].

Забезпечення трансформації системи управління підприємством під впливом динамічних змін зовнішнього середовища неможливе без урахування інноваційного чинника розвитку підприємств та стану розвитку інноваційної системи України в цілому [6].

Всесвітня організація інтелектуальної власності або ВОІВ оприлюднила Глобальний інноваційний індекс 2022, який представляє останні світові інноваційні тенденції та щорічний рейтинг інновацій 132 економік світу [11].

У 2022 році Україна погіршила свій рейтинг та посіла 57 позицію (у 2021 році посідала 49

позицію) в загальному рейтингу Глобального інноваційного індексу 2022 (набрала 31,0 балів з 100), а також посіла 34 позицію серед 39 економік Європи.

Деякі складові рейтингу [11]:

- регуляторне середовище – 75 позиція (+ 3 позиції)
- бізнес середовище – 99 позиція (+ 5 позицій)
- людський капітал та дослідження – 49 позиція (– 5 позицій)
- освіта – 26 позиція (– 3 позиції)
- R&D – 59 позиція (– 1 позиція)
- інформаційно-комунікаційні технології – 63 позиція (+ 6 позицій)
- знання та результати наукових досліджень – 36 позиція (– 3 позиції).

Для оцінки Глобального індексу інновацій використовується 80 параметрів, які всебічно розкривають рівень інноваційного розвитку країни та охоплюють аналіз політичної складової, рівень розвитку освіти, бізнесу, інфраструктури.

Основою інноваційної конкурентоспроможності та конкурентною перевагою України є інтелектуальний капітал та наукові дослідження, які потрібно ефективно реалізовувати для трансформації системи управління. Причина зниження загальної позиції у рейтингу пов'язана з погіршенням позицій нашої країни за такими складовими як інтенсивність досліджень і розробок, концентрація дослідників, ефективність вищої освіти та патентна активність. Усі ці обставини спричинені наслідками воєнної агресії росії проти України.

Але крім зовнішніх факторів, що негативно впливають на процес впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами на підприємстві, слід зазначити і внутрішні фактори – низький рівень бажання керівників підприємств змінювати щось докорінно, страх високого рівня ризику та відсутність відчуття терміновості змін управління бізнес-процесу.

Дослідження на мікрорівні, які проводив Digital Transformation Institute [11] показують, що значна частина провідних українських підприємств працює в традиційній бізнес-парадигмі та не використовують цінності та нові можливості цифрової трансформації для зміни своєї традиційної

бізнес-моделі, яка, як правило, зосереджена на стратегічних орієнтирах отримання прибутку, а не розширення нових можливостей бізнесу, спирається на жорстку ієрархічну організаційну структуру управління з чітко окресленими функціями замість впровадження командного підходу, побудованому на використанні управлінського інструментарію досягнення результатів, що не дає можливостей зосередження та заохочення на вироблення креативних, нестандартних управлінських рішень в системі управління підприємством [8].

Нині, коли дуже стрімко розвиваються інформаційні технології, неможливо представити ефективну систему управління підприємством без використання сучасних засобів інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Останнім часом в Україні все більше поширюється інтерес до цифровізації або діджиталізації, що в перекладі з англійської мови означає оцифрування або «цифрування» інформації [7], що спонукає до пошуку нових теоретико-методологічних підходів для забезпечення ефективного управління в умовах цифровізації, під якою розуміється трансформація, проникнення цифрових технологій для оптимізації та автоматизації

бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами [9].

Аналіз наукових праць показав, що діджиталізація визначається як:

- засіб приведення будь-якої різноманітної інформації у цифрову форму [10];
- процес перетворення певного інформаційного поля з аналогового в цифровий формат для більш зручного подальшого використання на сучасних електронних пристроях [5];
- побудова цифрової версії аналогових речей на паперових документах, відео- та фотозображеннях, звуках, тобто процес переведення інформації в цифрову форму [6];
- процес, пов'язаний із метою, наводить різні види інформації в електронному вигляді [8];
- процес використання на підприємствах сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, який зосереджується на трансформації існуючих бізнес-процесів з використанням можливостей сучасних інформаційних технологій [7];
- трансформація, впровадження цифрових технологій для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікативної взаємодії з користувачами [9].

Так, діджиталізацію розглядають з позицій оцифрування інформації та ширше – з позиції

цифрової трансформації економіки підприємства шляхом впровадження інформаційних технологій, що свідчить про те, що з одного боку діджиталізація стає середовищем, яке постійно оновлюється під впливом постійного удосконалення технологій та спонукає змінюватися систему управління підприємством для адаптації під це діджитл-середовище, що формується зараз в світі, тобто виступає фактором змін. Тому діджиталізація бізнесу здатна сприяти подоланню ринкових конкурентних бар'єрів і переходу у новий сучасний сегмент економіки [5, 6, 7].

З огляду на результати дослідження Digital Transformation Institute, які включають висновки досліджень топ-менеджерами провідних українських компаній, коефіцієнт ефективності інновацій в Україні становить 0,91, що приблизно на рівні Нідерландів. Як частина діджиталізації, в країні найбільше використовують основні технологічні процеси з елементами статистичного аналізу, великі дані та розширені інструменти для аналітики даних, розумні датчики категорії IoT [11].

Висновки. Отже, напрямок руху до інноваційного менеджменту зобов'язує керівництво фірми зосередитися на такому управлінні бізнес-процесами, коли пошук, ідентифікація та впровадження інновацій має стати постійним плановим завданням для кожної організаційної одиниці в структурі фірми, чи це кадровий відділ, чи відділ маркетингу, чи це управління процесом реалізації готової продукції та інше.

І в умовах дефіциту обігових коштів, зокрема, для фінансування інновацій, ми вважаємо, що для українських підприємств вкрай важливо приділяти пильну увагу управлінню бізнес-процесами в загальній системі управління, зокрема навчитися зріло управляти потенціалом бізнес-процесів організації, оскільки саме при детальному розгляді кожного окремого бізнес-процесу, виявляється ймовірність створення передових конкурентних переваг і зайняття вигідних позицій на ринках збуту послуг та продукції.

І що найголовніше, ці відкриті можливості для розвитку не завжди потребують величезної фінансової підтримки, що так важливо для наших підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, в нинішньому стані економіки країни.

Список літератури

1. Шацька З. Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029> (дата звернення 24.04.2023).
2. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2020. №3(2). С. 195–208. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696> (дата звернення 26.04.2023).
3. Свінарьова Г. Б. Перехідні зміни систем управління підприємством та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 2 (16). С. 87-91.
4. Філіппова С. В., Свінарьова Г. Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 330-335.
5. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105-112.
6. Абакуменко О., Деркач А., Корнеєва М. Діджиталізація банківського сектору України. Фінансові дослідження. 2016. № 1 (1). С. 69-75.
7. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2018. Випуск № 22 (62). Т. 2. С. 21-24.
8. Мешко Н. П., Сазонець О. М., Джусов О. А. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 470 с.
9. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. №3 (29). С. 18-24.
10. Грибіненко О. М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 (дата звернення: 01.05.2023)

11. Інститут Цифрової Трансформації: інформаційний портал. URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness/> (дата звернення 01.05.2023).

References

1. Shats'ka, Z. YA. (2017). Transformation of the enterprise management system in the period of global changes. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029> (accessed 24 April 2023) [In Ukrainian].
2. Yakushev, O. (2020). Innovative technologies in the management of business processes of enterprises in the field of hotel, restaurant and tourist services]. *Restoranni i hotel'nyi konsal'tynh. Innovatsii*, 3(2), 195–208. Retrieved from <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696> (accessed 26 April 2023) [In Ukrainian].
3. Svinar'ova, H. B. (2021). Transitional changes in enterprise management systems and their impact on the innovative potential of the enterprise. *Ekonomichni zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, 2 (16), 87-91 [In Ukrainian].
4. Filyppova, S. V., & Svinar'ova, H. B. (2020). Digitalization as an environment and a factor of changes in the enterprise management system. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, 6, 330-335 [In Ukrainian].
5. Koliadenko, S. V. (2016). Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and the world. *Finansy. Menedzhment: aktual'ni pytannia nauky i praktyky*, 105-112 [In Ukrainian].
6. Abakumenko, O., Derkach, A., & Kornieieva, M. (2016). Digitalization of the banking sector of Ukraine. *Finansovi doslidzhennias*, 1 (1), 69-75 [In Ukrainian].
7. Lihonenko, L., Khripko, A., & Domans'kyi A. (2018). Content and mechanism of digitalization strategy formation in business organizations. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal «Internauka»*. *Ekonomichni nauky. Economic sciences*, 22 (62), 21-24 [In Ukrainian].
8. Meshko, N. P., Sazonets', O. M., & Dzhusov, O. A. (2012). Strategies of high-tech development in the conditions of globalization: national and corporate aspects. *Donets'k: Yuho-Vostok*, [In Ukrainian].
9. Hudz', O., Fedyunin, S., & Shcherbyna, V. (2019). Digitalization as a competitive advantage of enterprises. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 3 (29), 18-24. [In Ukrainian].
10. Hrybinenko, O. M. (2018). Digitalization of the economy in the new paradigm of digital transformation. *Mizhnarodni vidnosyny. Serii. Ekonomichni nauky*, 16. Retrieved from : http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 (accessed 01 May 2023) [In Ukrainian].
11. Instytut Tsyfrovoi Transformatsii: informatsiyni portal [Institute of Digital Transformation website]. Retrieved from <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness/> (accessed 01 May 2023) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.05.2023

Прийнята до публікації 24.05.2023