

**УДК 338.28:330.3**

*Savras I. Z.,*

*i\_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,*

*Researcher ID: HGD-6495-2022,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Фединець Н. І.,*

*NataliaFedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,*

*Researcher ID: P-3237-3596,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Анотація.** У статті досліджуються актуальні питання інноваційної діяльності підприємств в умовах цифровізації суспільства, яка відбувається за участю впровадження нових цифрових технологій та інновацій, що дозволяють підвищувати конкурентоспроможність та ефективність бізнес-процесів, покращувати якість товарів та послуг, задовольняти зростаючі потреби та вимоги споживачів тощо. Метою написання статті є дослідження основних проблем та перспектив впровадження інновацій в умовах цифровізації, особливостей взаємодії цих процесів. У результаті дослідження було з'ясовано, що впровадження нових цифрових технологій є одним із шляхів підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, їх гнучкості та адаптивності, оскільки використання цифрових інструментів прискорює прийняття оптимальних управлінських рішень, дозволяє в режимі реального часу реагувати на різноманітні ринкові зміни, більш повно відповідати мінливим очікуванням клієнтів, що, у свою чергу, створює нові конкурентні можливості для бізнесу. З'ясовано, що інноваційна діяльність є необхідною умовою успішної адаптації підприємства в умовах цифровізації до нових умов господарювання. Виявлено, що інноваційні процеси та цифрова трансформація є взаємопов'язаними та взаємодоповнюють один одного. З одного боку, цифрові зміни здійснюються за участю нових цифрових технологій, з іншого боку, цифровізація має значний вплив на інноваційну діяльність підприємств, надаючи їм цифровий інструментарій для інновацій. З'ясовано позитивні наслідки впливу цифровізації на інноваційну діяльність підприємства. Виділено основні перешкоди на шляху впровадження інновацій в умовах цифровізації та ризики, пов'язані з впровадженням цифрових технологій. Тому важливою є проблема узгодженості інновацій та управління ризиками, яка потребує виважених управлінських рішень у цьому напрямку. Розглянуто основні складові мінімізації ризиків впровадження нових цифрових інновацій. Зроблено висновок, що в умовах цифровізації використання системного підходу є необхідною умовою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємства та подолання перешкод на шляху впровадження цифрових інновацій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз та оцінку ефективності впровадження нових цифрових технологій вітчизняними підприємствами та перспективних напрямків їх інноваційного розвитку.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, цифровізація, інноваційний розвиток, цифрові технології, цифрові інструменти, цифрові інновації, цифрове середовище.

*Savras I. Z.,*

*i\_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,*

*Researcher ID: HGD-6495-2022,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

*Fedynets N. I.,*

*nataliafedynets@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6811-3720,*

*Researcher ID: P-3237-3596,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

## **DIGITALISATION AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE: TRENDS, CHALLENGES AND PROSPECTS**

**Abstract.** *The article examines topical issues of innovative activities of enterprises in the context of digitalisation of society, which is taking place with the introduction of new digital technologies and innovations that allow increasing the competitiveness and efficiency of business processes, improving the quality of goods and services, meeting the growing needs and requirements of consumers, etc. The purpose of the article is to study the main problems and prospects for introducing innovations in the context of digitalization, and the peculiarities of interaction between these processes. The study found that the introduction of new digital technologies is one of the ways to increase the efficiency and competitiveness of enterprises, their flexibility and adaptability, since the use of digital tools accelerates the adoption of optimal management decisions, allows for real-time response to various market changes, and more fully meets the changing expectations of customers, which in turn creates new competitive opportunities for business. It is found that innovation activity is a prerequisite for the successful adaptation of an enterprise in the context of digitalization to new economic conditions. It is found that innovation processes and digital transformation are interrelated and complementary. On the one hand, digital changes are carried out with the participation of new digital technologies, on the other hand, digitalization has a significant impact on the innovation activities of enterprises, providing them with digital tools for innovation. The positive effects of digitalization on the innovation activities of enterprises are determined. The main obstacles to the introduction of innovations in the context of digitalization and the дарської діяльності або виробництва, пруй-маючи рішення щодо його розширення, Therefore, the problem of coherence between innovation and risk management is important, which requires balanced management decisions in this direction. The main components of minimizing the risks of introducing new digital innovations are considered. It is concluded that in the context of digitalization, the use of a systematic approach is a prerequisite for making effective management decisions on the innovative development of an enterprise and overcoming obstacles to the implementation of digital innovations. Further research can be aimed at analyzing and evaluating the effectiveness of the introduction of new digital technologies by domestic enterprises and promising directions for their innovative development.*

**Keywords:** digital transformation, digitalization, innovative development, digital technologies, digital tools, digital innovations, digital environment.

**JEL Classification:** D21, M 11, M13, O3, O31

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>

**Постановка проблеми.** Цифровізація має суттєвий вплив на різні аспекти сучасного життя, є важливим чинником економічних, технологічних, освітніх, соціальних, культурних та інших змін у суспільстві. Вона є також необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та адаптивності сучасних підприємств, які функціонують у швидкозмінному середовищі, що породжує нові виклики та ризики, створює нові вимоги та правила поведінки тощо.

Підприємства, які активно впроваджують у свою діяльність цифрові технології та інструменти, є більш успішними та конкурентоспроможними, гнучкими та адаптивними до нових умов господарювання в кризових ситуаціях.

Особливо актуальною є проблема взаємовпливу, взаємодії цифровізації та інноваційного розвитку підприємства, адже цифровізація відбувається власне завдяки впровадженню нових цифрових технологій і інновацій, які дають можливість створювати нові та покращувати якість наявних товарів та послуг, підвищувати конкурентоспроможність та ефективність бізнесу, оптимізувати витрати, задовольняти зростаючі потреби та вимоги споживачів тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему цифровізації підприємств у різних аспектах її прояву досліджували у своїх працях

багато зарубіжних та вітчизняних науковців. Зокрема, Д. Крейс, Дж. Скот Бреннен, Дж. Блумберг, Дж. Манчіні (перспективи розвитку цифрової трансформації), Дональд Тепперт (вплив цифровізації на суспільство та бізнес), Ребекка Гензель (вплив цифровізації на бізнес), Шарон А. Белл (взаємозв'язок між цифровізацією та інноваціями, вплив цифрових технологій на бізнес-процеси) та ін. Зазначена проблема є також предметом активних дискусій серед вітчизняних науковців та вчених, серед яких О. Гусєва та С. Легомінова [1], С. Коробка [2], В. Стадник, В. Йохна, С. Наскальний [3], Х. Махмудов, В. Чухліб [4], Д. Семилітко [5], Ю. Котельникова [6] та інші.

Значна кількість досліджень із даної проблематики свідчить, що проблема цифровізації є актуальною, але одночасно і складною для вивчення, оскільки характеризується багатогранністю, тому чимало аспектів проблеми потребують поглибленого аналізу та вивчення. У даному дослідженні зосередимо увагу на такому аспекті проблеми, як цифровізація та інновації, що є важливими складовими для підтримки конкурентоспроможності сучасного бізнесу.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є дослідження особливостей взаємовпливу цифровізації та інноваційного розвитку підприємства, аналіз основних проблем та

перспектив впровадження інновацій в умовах цифровізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Цифрова трансформація - це будь-які зміни в компанії, спрямовані на створення нових чи вдосконалення наявних бізнес-моделей, оптимізацію бізнес-процесів, корпоративної культури, покращення клієнтського досвіду з метою адаптації до умов цифрової епохи. За допомогою нових цифрових технологій підприємства можуть впроваджувати низку інновацій, які здатні підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємств в умовах цифровізації, зокрема [7]:

– Штучний інтелект та автоматизацію бізнес-процесів, що підвищує якість обслуговування клієнтів, продуктивність виконання завдань; якість аналітики та даних, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень тощо.

– Інтернет речей (IoT), що дозволяє оптимізувати управління процесами виробництва та надання послуг; збирати та аналізувати дані в реальному часі через створення підключених пристроїв та мереж.

– Розширену та віртуальну реальність, що дозволяє підприємству наблизити клієнтів до пропонованих товарів та послуг, наприклад через створення для них інтерактивного імерсивного досвіду, імерсивних веб-додатків.

– Аналітику та аналіз великих даних, що дає можливість обробляти великі обсяги даних з метою оцінювання тенденцій та змін у поведінці споживачів, розробляти стратегічні плани та прогнози.

– Гібридні хмарні технології, які: створюють гнучку та стійку основу для довготривалого успіху цифрової трансформації; забезпечують доступ до великого обсягу даних та їх зберігання у хмарі; дозволяють будувати гнучкі та масштабовані архітектури.

– Обробку природної мови та зображень через створення продуктів і сервісів, які розумітимуть та взаємодіятимуть із клієнтами на природній мові; застосування технологій обробки зображень з метою розпізнавання та аналізу візуальної інформації

– Мікросервіси, які є рушійним інструментом як для створення, так і протидії цифровим порушенням, а також дозволяють компаніям багаторазово протягом дня розгортати функції товару або послуги, автоматизувати рутинні завдання бізнесу.

– Цифрові платформи та електронну комерцію, зокрема створення інноваційних онлайн-магазинів, зручних та безпечних електронних платформ для споживачів, систем персоналізації тощо.

– Мобільні технології для створення мобільних додатків, що спрощує спілкування та підвищує якість сервісного обслуговування клієнтів.

– Блокчейни, які залежно від потреби користувача здатні забезпечити прозорість, надійність та безпеку транзакцій, обміну даними. Блокчейни для підприємств є основою для надійних та стійких ланцюгів поставок і транскордонних трансформацій фінансових послуг та ін.

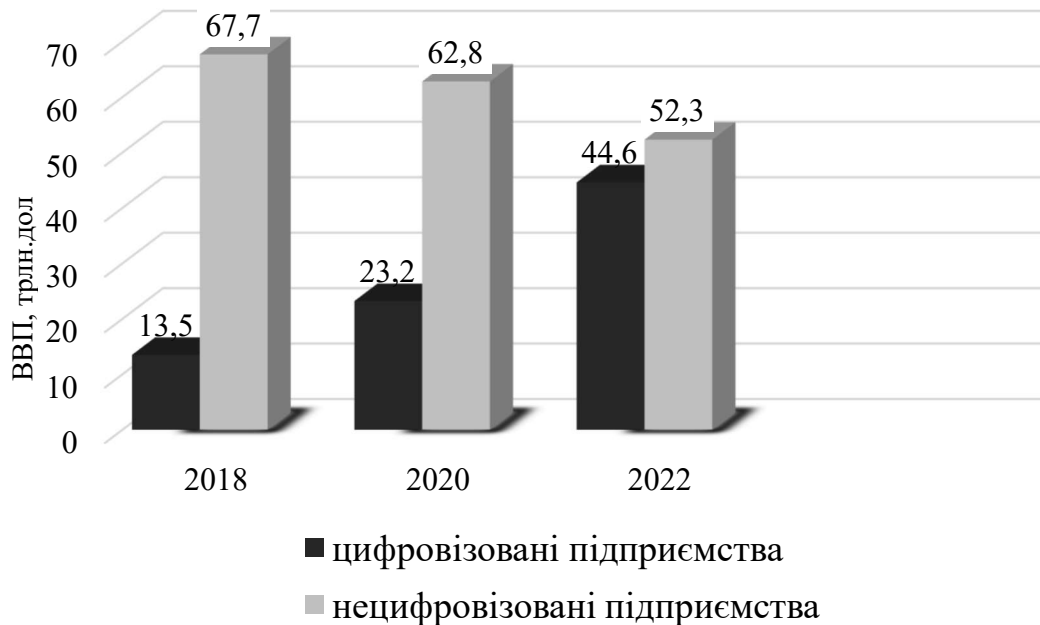
Застосування нових технологій пришвидшує прийняття оптимальних управлінських рішень, реагування в умовах реального часу на різні ринкові зміни, повніше задовольняє мінливі очікування клієнтів, створює нові конкурентні можливості для бізнесу тощо. Цифрова трансформація є постійною та безперервною адаптацією до змінного середовища, основним рушієм якої є очікування клієнтів.

За оцінками експертів Всесвітнього економічного форуму близько 70% створеної вартості у майбутньому буде опиратися на цифрові продукти та базуватися на цифрових бізнес-моделях [8; 9]. З рис. 1 бачимо, що за період 2018-2022 рр. обсяг світового ВВП, який припадає на цифровізовані підприємства, зріс у 3,3 рази, натомість на нецифровізовані підприємства - зменшився в 0,77 р. (рис. 1).

В Україні для вимірювання процесів інформатизації та цифровізації розроблено індекс цифрової трансформації регіонів України, що дозволяє оцінити ефективність діяльності органів влади щодо цифрової трансформації та визначити перспективи її проведення. Так, за результатами проведеного дослідження зазначений індекс у 2022 р. в межах України становив 0.650 бали з одного можливого [10]. В Україні діє принцип цифрового пріоритету, процеси цифровізації набувають все більших обертів і охоплюють практично всі сфери послуг громадського життя, що вимагає відповідної трансформації не лише державних структур, але й бізнес-структур і кожного з нас зокрема.

Важливою умовою успішної адаптації підприємства в епоху цифрової трансформації є його інноваційна діяльність. Упровадження інновацій дає змогу підприємствам швидше адаптуватися до умов цифрової економіки. За деякими оцінками, 95% усіх підприємств змінили повністю чи оновили свої бізнес-моделі за участю нових технологій, а решта залишилися в аутсайдерах або припинили свою діяльність [11].

Інноваційні процеси та цифрова трансформація є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими складовими. Цифрові зміни відбуваються шляхом впровадження інновацій за участю нових цифрових технологій, що змінює характер та особливості впровадження інновацій, які все частіше реалізуються з використанням цифрових інструментів. Це дає можливість розробити унікальні рішення для реалізації цілей підприємства та задоволення потреб сучасних користувачів, забезпечення успіху користувацького досвіду.



**Рис. 1.** Динаміка обсягу світового ВВП за участю цифровізованих та нецифровізованих підприємств, трлн дол.

Так, результати інноваційної діяльності підприємства у вигляді нових технологій, нових або покращених наявних продуктів та послуг, автоматизації бізнес-процесів, створених цифрових екосистем, впровадження штучного інтелекту сприяють процесу цифровізації та пришвидшують цифрову трансформацію підприємства.

Цифровізація також має суттєвий вплив на інноваційну діяльність та управління інноваціями підприємства, надаючи підприємствам цифровий інструментарій для інновацій та підвищення їх конкурентоспроможності.

Впровадження інновацій в умовах цифровізації може зіткнутися з різними перешкодами та викликами, основні з яких розглянемо детальніше.

*Некомпетентність персоналу.* Процес впровадження інновацій може гальмуватися некомпетентністю працівників у питаннях нововведень та недостатністю знань для успішної роботи з новими цифровими інструментами, що потребуватиме додаткових інвестицій у навчання та розвиток персоналу.

*Опір змінам з боку персоналу.* Персонал може чинити опір нововведенням, відчуючи загрозу, недовіру або через недостатню інформованість щодо змін, боязнь некомпетентності та ін.

*Суттєві фінансові витрати.* Інновації можуть супроводжуватися значними фінансовими витратами, тому підприємство, застосовуючи різні стратегії та підходи, має проаналізувати та оцінити усі альтернативні варіанти відповідності витрат очікуваним результатам від впровадження інноваційних технологій.

*Проблеми безпеки, конфіденційності даних.* На шляху впровадження цифрових технологій виникають проблеми кібербезпеки, недостатньої обізнаності користувачів та контролю доступу до

даних, невідповідності законодавчим чи регуляторним обмеженням та ін.

*Недостатня підтримка та відсутність розуміння з боку керівництва.* Нерозуміння важливості нововведень для підвищення конкурентоспроможності підприємства, небажання інвестувати в інноваційні проекти, страх перед ймовірними ризиками, сформовані стереотипи та ін.

*Неефективна стратегія впровадження.* Відсутність належної інформації щодо змін зовнішнього середовища, неякісна аналітика, відсутність мети, чіткого стратегічного бізнес-плану впровадження, недостатня підтримка ініціативності, обмеженість ресурсів та ін.

*Законодавчі та регуляторні обмеження.* Перешкодою для впровадження інновацій можуть стати обмеження, пов'язані з патентним, антимонопольним, екологічним законодавством, стандартами, нормативами, ліцензуванням, дозволами, які підприємства повинні враховувати при розробці стратегічних планів розвитку.

*Недооцінювання ризиків при впровадженні інновацій.* Причинами недооцінювання невдач можуть бути недостатнє дослідження чинників зовнішнього середовища та потенційних ризиків, некваліфікована експертиза, нереалістичні очікування та ін.

Для подолання перешкод на шляху впровадження інновацій в епоху цифровізації підприємство повинно використовувати системний підхід та бути готовим до постійних змін. Важливо враховувати потреби компанії, специфіку її галузі та ринку, а також надсилати сигнали та виявляти можливість для подальшого розвитку.

Позитивний вплив цифровізації на інноваційну діяльність підприємства має певні прояви (рис. 2).

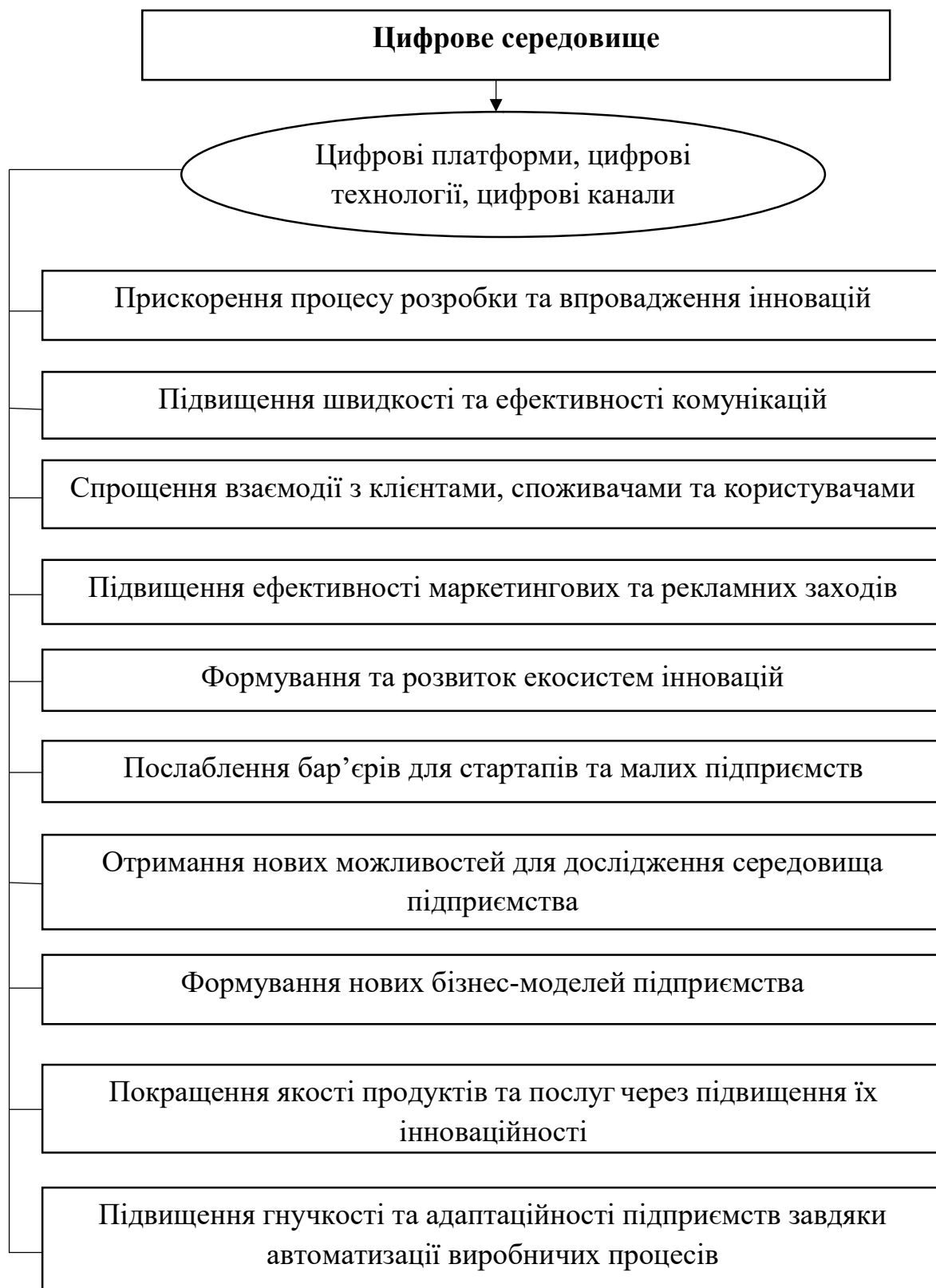


Рис. 2. Позитивні наслідки впливу цифровізації на інноваційну діяльність підприємства

Як бачимо з рис. 2, цифровізація розширює можливості для впровадження інновацій, впливає на способи їх впровадження та робить більш доступними й ефективними, що підвищує конкурентоспроможність підприємства, результативність

його діяльності, адаптивність до нових вимог часу. Також це забезпечує вищу цінність для споживачів, гнучку комунікаційну політику, оптимізує використання ресурсів та прийняття управлінських рішень. Завдяки цифровізації невеликі компанії чи

проектні команди поряд із великими компаніями отримують однакові можливості створювати нові продукти та виводити їх на ринок, а отже ядро інновацій поступово зміщується в бік малих компаній, таких як стартапи.

Цифровізація супроводжується й значними ризиками, зокрема кібератаками, витоком важливої інформації, неполадками у роботі комп'ютерних систем, зростанням безробіття, опором змінам тощо. Тому при цифровій трансформації важливою є проблема узгодженості інновацій та управління ризиками, що потребує прийняття оптимальних управлінських рішень у цьому напрямку.

Виділимо деякі складові мінімізації ризиків, які потрібно врахувати при впровадженні нових цифрових інновацій.

- *Оцінювання стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.*

Передумовою процесу цифрової трансформації є: аналіз середовища прийняття рішення щодо інноваційного проекту; оцінювання цифрової зрілості та готовності до змін; очікувань підприємства, працівників та клієнтів від цифрової інновації. Сумлінно проведена робота на даному етапі допоможе визначити бюджет та терміни інноваційного проекту, детермінанти його успіху та потенційні ризики, розробити варіанти їх запобігання чи зменшення.

- *Досягнення спільного бачення необхідності та перспективності цифрового інноваційного проекту.*

Інновації не так просто нав'язати своїм клієнтам, а зі сторони співробітників є ймовірність отримання опору. Тому усі сторони, які будуть дотичними до інноваційного проекту, потрібно зацікавити, проінформувати, переконати, залучити до участі у його впровадженні. Упродовж усього процесу впровадження цифрових інновацій необхідно підтримувати ефективні комунікації, щоб кожна зі сторін отримала необхідну інформацію для формування уявлення про свою участь у реалізації проекту цифрових інновацій, очікувані результати, ймовірні ризики, наслідки впливу змін на різні аспекти діяльності підприємства, узгодженість із корпоративними цінностями та місією фірми тощо.

Важливим є планування сценаріїв розвитку подій при реалізації проекту, оскільки мінливе середовище приховує безліч потенційних можливостей та загроз, що дає можливість прийняття швидкого та гнучкого управлінського рішення.

- *Визначення пріоритетності проектів цифрових інновацій.*

Процес цифрової трансформації повинен відбуватися поступово, з врахуванням пріоритетності інновацій, їх цінності, наявних ризиків та доцільності у конкретних умовах простору та часу. Враховувати при цьому потрібно очікувану рентабельність проекту, відповідність змін стратегії підприємства та очікуванням клієнтів, можливість отримання синергетичного

ефекту від інноваційних проектів, які заплановано впровадити у процесі цифрової трансформації та ін.

- *Формування та розвиток культури інновацій.*

У жовтні 2018 р. відбувся Київський Міжнародний Економічний Форум, який показав відсутність глибокого розуміння українською стороною проблеми цифрової трансформації [12]. Цифровізація згадувалася в основному в контексті технологій, а не бізнес-моделей. Проте цифрову трансформацію потрібно починати насамперед із розвитку культури інновацій серед ваших клієнтів, їхніх працівників та клієнтів, які повинні усвідомити та прийняти, що у процесі цифрової трансформації багато традиційних підходів до ведення бізнесу стають неприйнятними і мають замінюватися новими та перспективними; цифровізація є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності та нових можливостей, а не лише чинником загроз, як це часто сприймається оточенням через низький рівень цифрової грамотності, проінформованості та відстороненості від даного процесу.

Тому сприяння розвитку та підвищення рівня цифрової культури впровадження інновацій:

- підвищить адаптивність та гнучкість підприємства в умовах змін та швидкої мінливості ринкового середовища, дозволить швидко реагувати на потреби та очікування споживачів, визначати бізнесові пріоритети з огляду на поточні ринкові тенденції та потреби;

- посилить конкурентоспроможність підприємства у своїй ніші ринку та забезпечить конкурентну перевагу шляхом впровадження нових проектів цифрових інновацій, створюючи унікальні та перспективні бізнес-моделі;

- підвищить залученість креативних та професійних кадрів, а також молодих перспективних працівників, які є більш відкритими та лояльними до цифрових змін і досить часто стають генераторами цінних ідей та пропозицій;

- підвищить можливості підприємства у напрямку посилення такого важливого конкурентного чинника, як клієнтоорієнтованість, оскільки цифрові технології відкривають широкі можливості для тісної співпраці з клієнтами, вивчення та задоволення їх потреб та очікувань і, як наслідок, отримання їх лояльності;

- заохотить співпрацю та обмін знаннями між командами працівників, робочими групами чи окремими працівниками без прив'язки до їх фактичного місця перебування, забезпечить ефективні комунікації, усуваючи традиційні комунікаційні;

- забезпечить середовище, в якому генеруватимуться інноваційні ідеї. Так, за деякими дослідженнями [13], в організаціях зі стійкою цифровою культурою високоініціативних працівників у три рази більше, ніж в організаціях, де цифрова культура є слабкою;

- підвищить прозорість та доступ до інформації, що полегшить працівникам шлях до отримання необхідних даних та ініціатив

підприємства в режимі реального часу, розуміння необхідності та доцільності впровадження цифрових інновацій та дасть можливість відчутти себе повноцінним учасником процесу змін та ін.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Таким чином, при прийнятті управлінських рішень щодо впровадження цифрових технологій доцільним є застосування ситуаційного підходу, що забезпечує індивідуальний підхід до кожної організаційної чи управлінської зміни зокрема. Перспективними дослідженнями в даному напрямку є вивчення етичних та правових аспектів цифрових інновацій, методів навчання та набуття практичних навичок для успішної роботи в умовах цифрової трансформації.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7).
2. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія “Економічна”*. 2021. № 100. С. 88-95. URL: <http://surl.li/lusif>.
3. Стадник В., Йохна В., Наскальний С. Функціонал діджиталізації у формуванні підприємницького середовища: перспективи та проблеми розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4, т. 1. С. 68-75.
4. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. (4 (32), 17-26).
5. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76-79.
6. Котельникова Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. (4), 101-108.
7. Defining digital transformation. URL: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation>.
8. Shaping the Future of Digital Economy and New Value Creation. 2020 World Economic Forum. URL: <http://surl.li/lusjx>.
9. Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>.
10. Результати цифрової трансформації в регіонах України. URL: <http://surl.li/luseo>.
11. Україна 2030E - країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <http://surl.li/btzva>.
12. Verkhovodov A. Можливості для України у цифровій економіці. URL: <http://surl.li/lusdx>.

13. Why Building a Digital Culture Can Make or Break Your Business. URL: <http://surl.li/lushd>.

14. How do you balance innovation and risk management when advising clients on digital transformation strategies? URL: <http://surl.li/lusif>.

### REFERENCES

1. Husieva, O. Yu. and Lehominova, S. V. (2018), Dydzhytalizatsiia – iak instrument udoskonalennia biznes-protsesiv, ikh optymizatsiia, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, № 1 (23), s. 33-39, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7).
2. Korobka, S. V. (2021), Didzhytalizatsiia pidpriemnyts'koi diial'nosti. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia “Ekonomichna”*., № 100, s. 88-95, available at: <http://surl.li/lusif>.
3. Stadnyk V., Johhna V. and Naskal'nyj S. (2022), Funktsional didzhytalizatsii u formuvanni pidpriemnyts'koho seredovyscha: perspektyvy ta problemy rozvytku v Ukraini. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, Ekonomichni nauky, № 4, t. 1, s. 68-75.
4. Makhmudov Kh. and Chukhlib V. (2023), Vplyv tsyfrovoykh tekhnolohij na efektyvnist' upravlinnia personalom, *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, (4 (32), 17-26).
5. Semylytko D. (2019), Dydzhytalizatsiia v dii: iak tsyfrova transformatsiia biznesu vplyvaie na uspiikh kompanii, *Audytory Ukrainy*, № 5, s. 76-79.
6. Kotel'nykova Yu. (2022), Pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii, *Innovation and Sustainability*, (4), 101-108.
7. Defining digital transformation, available at: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation>.
8. Shaping the Future of Digital Economy and New Value Creation. 2020 World Economic Forum, available at: <http://surl.li/lusjx>.
9. Krup'ianyuk A. Tsyfrova ekonomika Ukrainy: osnovni factory rozvytku, available at: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>.
10. Rezul'taty tsyfrovoy transformatsii v rehionakh Ukrainy, available at: <http://surl.li/luseo>.
11. Ukraina 2030E - kraina z rozvynutoiu tsyfrovoyu ekonomikoju, available at: <http://surl.li/btzva>.
12. Verkhovodov A. Mozhyvosti dlia Ukrainy u tsyfrovij ekonomitsi, available at: <http://surl.li/lusdx>.
13. Why Building a Digital Culture Can Make or Break Your Business, available at: <http://surl.li/lushd>.
14. How do you balance innovation and risk management when advising clients on digital transformation strategies?, available at: <http://surl.li/lusif>.

*Стаття надійшла до редакції 04 листопада 2023 року*