

## ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

### DIGITAL TOOLS ENTERPRISE CORPORATE CULTURE MANAGEMENT

УДК 331.104.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.72-15>

#### Свтушенко В.А.

к.е.н., професор кафедри маркетингу,  
менеджменту та підприємництва  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

#### Кудінова М.М.

к.е.н., доцент кафедри маркетингу,  
менеджменту та підприємництва  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

#### Задесенець А.В.

студент  
Харківський національний університет  
імені В.Н. Каразіна

#### Yevtushenko Viktoriia

V.N. Karazin Kharkiv National University

#### Kudinova Marina

V.N. Karazin Kharkiv National University

#### Zadesenets Andriy

V.N. Karazin Kharkiv National University

У статті розглянуто питання діджиталізації сучасних підприємств, а також розкрито взаємозв'язок діджитал-інструментів, що впроваджуються, та корпоративної культури підприємства. Корпоративна культура грає важливу роль в освоєнні та впровадженні інноваційних інструментів оптимізації всіх бізнес-процесів, адже вона поліпшує зв'язки між керівництвом та персоналом, посилює адаптацію персоналу до будь-яких змін в організації, робить ці процеси більш керованими та прогнозованими. Діджиталізація та корпоративна культура органічно перетинаються у трьох площинах: зовнішньому середовищі, організації та стратегії. Відповідно, кожен рівень будується на використанні певних діджитал-інструментів, які виділено у дослідженні. Також на прикладі вітчизняного суб'єкта господарювання НВО «НДІ «Кондиціонер» проаналізовано механізм адаптації підприємства до нових викликів цифровізації в умовах світової пандемії з використанням діджитал-інструментів та перебудови системи управління корпоративною культурою підприємства.

**Ключові слова:** діджиталізація, діджитал-інструменти, корпоративна культура, корпоративні цінності, віддалена робота, локдаун, біохакинг, work / life balance.

В статье рассмотрены вопросы диджитализации современных предприятий, а также раскрыта взаимосвязь внедряемых диджитал-инструментов и корпоративной культуры предприятия. Корпоративная культура играет важную роль в освоении и внедрении инновационных инструментов оптимизации всех бизнес-процессов благодаря улучшению связи между руководством и персоналом, усилению адаптации персонала к любым изменениям в организации, большей управляемости и прогнозируемости этих процессов. Диджитализация и корпоративная культура органично пересекаются в трех плоскостях: внешней среде, организации и стратегии. Соответственно, каждый уровень строится для использования определенных диджитал-инструментов, которые выделены в процессе исследования. Также на примере отечественного предприятия НПО «НИИ «Кондиционер» проанализирован механизм адаптации предприятия к новым вызовам цифровизации в условиях мировой пандемии с использованием диджитал-инструментов и перестройки системы управления корпоративной культурой предприятия.

**Ключевые слова:** диджитализация, диджитал-инструменты, корпоративная культура, корпоративные ценности, удаленная работа, локдаун, биохакинг, work/life balance.

*The article considers the issue of digitalization of modern enterprises, as well as the relationship between digital tools that are implemented and the corporate culture of the enterprise. Corporate culture plays an important role in the development and implementation of innovative tools to optimize all business processes, as it improves the relationship between management and staff, strengthens staff adaptability to any changes in the organization, makes these processes more manageable and predictable. Digitalization and corporate culture organically intersect in three planes – the external environment, organization and strategy. Accordingly, each level is based on the use of certain digital instruments that are allocated in the study. The mechanism of adaptation of the enterprise to new challenges of digitalization in the conditions of the world pandemic with the use of digital tools and reorganization of the corporate culture management system of the enterprise is also analyzed on the example of the domestic business entity of the NGO "Conditioner". The main directions of digitalization of the enterprise were to adapt corporate values to the format of remote work, increase confidence in the enterprise and stability of its work, understanding the importance of enterprise staff in implementing new digital formats, reasonable work / life balance and implementation of certain elements of biohacking to improve quality of life and work of employees of the organization. A survey of the company's employees was conducted to assess the effectiveness of the implementation of digital tools and determine the degree of influence on this process of the updated corporate culture of the enterprise. Among the main positive effects are the generally positive perception of all personnel changes in the company, strengthening relationships with management, more coordinated activities of the whole team in quarantine, reducing staff turnover, more active involvement in improving business processes, increasing motivation of employees at all levels. The main corporate value of the enterprise in the conditions of digitalization of business processes is outlined, it is readiness and fast adaptation to changes, desire to learn new and to master the newest technologies.*

**Key words:** digitalization, digital tools, corporate culture, corporate values, remote work, lockdown, biohacking, work / life balance.

**Постановка проблеми.** Економічні успіхи країн сьогодні багато в чому пов'язують із використанням діджитал-технологій. Темпи їх використання постійно зростають. Рівень цифрових показників країн ЄС збільшився до 52,45% у 2019 р. порівняно з 44,35% у 2016 р. та 39,05% у 2014 р. Нині діджитал-інструменти поширені практично в усіх сферах діяльності та у функціональній діяльності підприємства. Сьогодні будь-який бізнес неможливо уявити без сайту або інших інформаційних каналів комунікації з клієнтами, стейкхолдери стають більш вимогливі до функціоналу, наповнення, зручності цих ресурсів. Дуже часто рішення про співпрацю з організацією приймається суто на основі аналізу наявних діджитал-інструментів.

Питання зв'язку корпоративної культури та діджиталізації поки що недостатньо розкрито у вітчизняних наукових дослідженнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням основних аспектів та вдосконаленням управління корпоративною культурою займалися такі вчені, як: О.А. Кручек, Н.В. Мілошевич, О.П. Отенко, М.М. Попик, К.Ю. Соколюк, У.Я. Ханас, М.І. Чепелюк, Р.С. Шулла. Роботи О. Абакуменко, О. Гашутіна, О. Грибіненко, А. Гуренко, А. Деркача, Г. Жосан, М. Корнеєва, С.В. Коробка, С. Король, Є. Польовика, С. Федюніна, В. Щербини присвячено дослідженню діджиталізації процесів управління сучасним суб'єктом господарювання. Водночас проблематику впливу процесів управління



Рис. 1. Напрями діджиталізації підприємства

Джерело: [1]

корпоративною культурою на вибір та впровадження діджитал-інструментів практично не розглянуто в українській періодиці.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення основних напрямів взаємозв'язку корпоративної культури підприємства та процесів його діджиталізації та прикладі діючого українського суб'єкта господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На початку свого виникнення діджиталізація сприймалася виключно як переведення аналогових даних у цифрові формати, зараз цю дефініцію використовують ширше, розглядають як «цифрову революцію» в усіх галузях життєдіяльності суспільства. Діджиталізація всіляко сприяє розвитку підприємництва завдяки високій креативності та інноваційності.

Діджиталізація дуже часто є інтуїтивним процесом, який потребує творчого підходу з боку власників бізнесу щодо її впровадження. Керівники сильно ризикують пройти складний шлях помилок та поразок, перед тим як отримають дієвий результат від впровадження цих інструментів. Сприяють прискоренню отримання позитивного результату корпоративна культура та організаційна гнучкість.

Під впливом різноманітних впливів на підприємстві відбуваються постійні зміни, які трансформують усі бізнес-процеси. Часто їх викликають

поведінка споживачів, швидкість та доступність до продукції (купівля не виходячи з дому), фідбек як індикатор якості продукції, оплата через Інтернет, купівля он-лайн. Нині зміни є невід'ємним чинником функціонування будь-якого бізнесу. Ця тенденція посилюватиметься й надалі. Діджиталізація буде і надалі поширюватися та захоплювати все нові й нові сфери діяльності та суспільного життя. Вона сприятиме зниженню витрат, економії ресурсів організації, оптимізації бізнес-процесів та підвищить продуктивність будь-якої діяльності. Основні напрями діджиталізації наведено на рис. 1.

Корпоративна культура є дієвим інструментом впровадження та поширення діджиталізації в організації. Її ядром стануть керівники компанії та менеджери різних рівнів, які доноситимуть головні ідеї та механізми цифровізації бізнесу.

Взаємодія корпоративної культури та діджиталізації відбувається у трьох площинах, представлених на рис. 2.

Розглянемо кожен шабель взаємодії окремо.

Зовнішнє середовище – рис. 3.

Оцифровування вимагає об'єктивного розуміння середовища, у якому працює підприємство. Стратегічні моделі потребують перегляду. Незалежно від того, наскільки сильні позиції компанії в галузі, вона ніколи не компенсує брак таких активів, як довіра, візія, місія, які знаходять широкий відгук серед споживачів та широкої громадськості, цілісність корпоративної особистості.

Організація – рис. 4.

Доцільно змінити або уточнити місію компанії, адже підприємство знаходиться на шляху зміни формату своєї роботи і, можливо, навіть сфери діяльності. Необхідно також чітко визначити зміст понять, пов'язаних із цифровою сферою. Цифрова перевага полягає не тільки в можливості адаптувати продукти та послуги до потреб окремих клієнтів, а й у створенні стратегій та структур, які найкраще підходять для підприємства. Замість того щоб шукати універсальні рекомендації щодо планування цифрової трансформації, компаніям потрібно розробити власну дорожню карту цифровізації.

Кожен член організації повинен розуміти зміст оцифрування та брати участь у цьому процесі.



Рис. 2. Взаємодія корпоративної культури та діджиталізації

Джерело: [2]

Цифрова трансформація може залучати багато зовнішніх експертів, але відповідальність за її результат в кінцевому підсумку лежить на компанії. Діджиталізація вимагає тіснішої співпраці всіх зацікавлених сторін. Щоб цифрова трансформація принесла бажані результати, необхідна налагоджена взаємодія між акціонерами, членами правління, керівниками, менеджерами та звичайними працівниками. У майбутньому переможцями стануть компанії, які виступатимуть як структури, що підтримують реалізацію мрій клієнтів.

Стратегія – рис. 5.

Стратегічний процес має стати безперервним. Сьогодні, коли основні бізнес-тенденції постійно змінюються, формулювання та реалізація стратегії мають відбуватися паралельно – в ідеалі як безперервний цикл, заснований на циклі зворотного зв'язку. Планування трансформації, яка «підживляє» бізнес, вимагає вивчення інноваційних бізнес-моделей та пошуку нових джерел отримання доходу. Організаціям потрібно буде проводити складні та ризиковані експерименти та виробити звичку безперервного навчання. Лідери повинні включити прагнення до постійних змін у ДНК своїх організацій і постійно розвивати здатність робити це.

Проаналізуємо діджитал-інструменти, що використовуються в управлінні корпоративною культурою суб'єкта господарської діяльності ТОВ «НВО «НДІ «Кондиціонер». Підвищення цікавості до них виникла у топ-менеджменту компанії у зв'язку з локдауном та посиленням формату дистанційної роботи.

У процесі адаптації корпоративної культури ТОВ «НВО «НДІ «Кондиціонер» до нових умов віддаленої роботи було впроваджено ще деякі практики корпоративної роботи (рис. 6).

Розглянемо їх детальніше:

1. Адаптація культурних цінностей під формат віддаленої роботи.

Основним форматом роботи був вибраний змішаний. Кожен працівник міг самостійно визначити для себе, як він буде працювати – в офісі, на підприємстві або вдома. Єдиний виняток зроблено для підприємства, коли фізична присутність працівників необхідна у зв'язку з виробничими процесами, які ніяк не можуть бути виконані дистанційно. Формат нарад – працівники мають рівні права: хто бажає, може бути присутнім он-лайн або приїхати до підприємства.

2. Упевненість в підприємстві.

На початку пандемії, коли було обмежено рух транспорту, а у працівників була нагальна необхідність дістатися підприємства, керівництво впровадило оплату послуг таксі для всього персоналу. ТОВ «НВО «НДІ «Кондиціонер» уклало договір на контрактне обслуговування зі службою таксі UKLON [4].

Усі фінансові пільги та виплати було збережено, працівники, як і раніше, мали можливість навчатися, проходити підвищення кваліфікації, отримувати гарантовані соціальні пільги.

Упровадження діджитал-інструментів: зміна тарифу «Бітрікс 24» зі стандартного до професійного. До пандемії підприємству цілком вистачало функціоналу стандартного пакету «Бітрікс 24»,

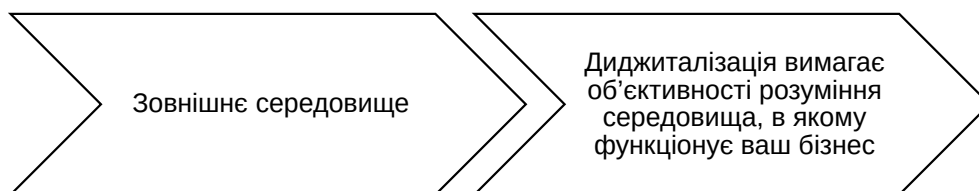


Рис. 3. Зовнішнє середовище

Джерело: [2]

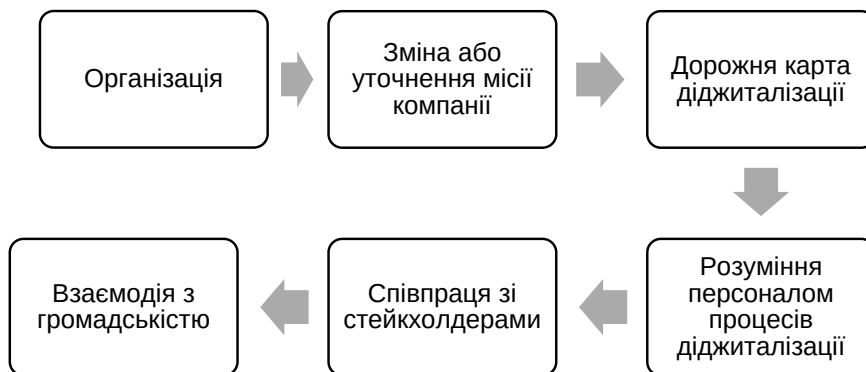


Рис. 4. Організація

Джерело: [2]

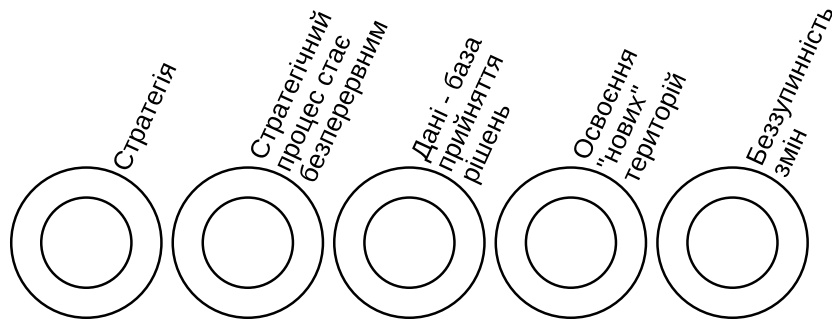


Рис. 5. Стратегія

Джерело: [2]

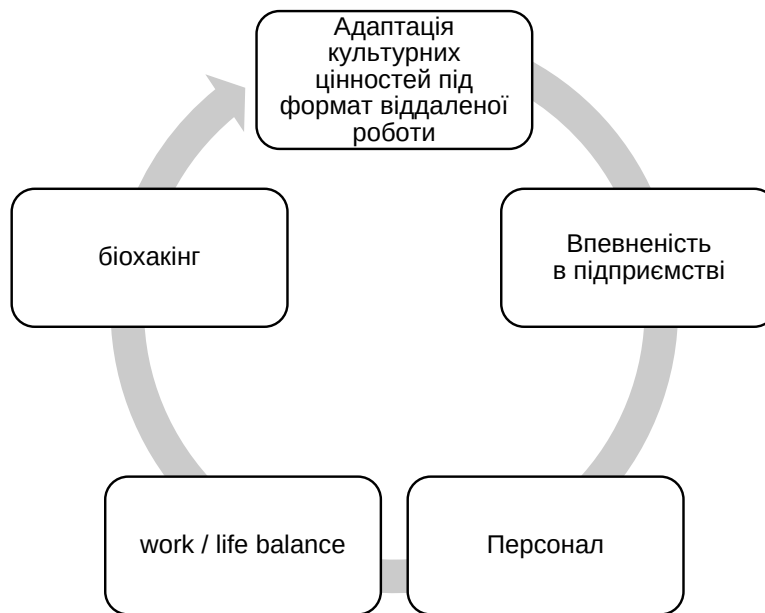


Рис. 6. Напрями адаптації корпоративної культури ТОВ «НВО «НДІ «Кондиціонер» до формату віддаленої роботи

після впровадження жорсткого локдауну керівництво зрозуміло необхідність переходу до більш просунутого професійного пакету, який дає змогу залучати необмежену кількість учасників, суттєво розвинути онлайн-ресурси роботи з клієнтами компанії (сайт, Інтернет-магазин), також посилено використання електронного документообігу як для внутрішнього користування, так і зовнішнього (зв'язок із клієнтами, партнерами підприємства).

Чат «Бітрікс 24» використовується для розміщення щоденної важливої організаційної інформації, керівництво активно його використовує та мотивує персонал також долучатися до обговорення цікавих тем, пропонувати свої новини та ін. [5].

### 3. Персонал (розширення штату).

Загалом можна відзначити, що пандемія не сильно позначилася на діяльності підприємства, адже воно здійснює свою діяльність у професійних галузях, які достатньо активно працювали навіть в умовах жорсткого локдауну. Штат компанії було збільшено на 10% за рахунок нового персо-

налу як для виробництва та сервісного обслуговування, так і офісного. Це ще й продемонструвало, що підприємство займає впевнену стабільну позицію, незважаючи на нові виклики.

### 4. Work/life balance.

Підприємство завжди з повагою ставилося до балансу між робочим та вільним часом своїх працівників. Із посиленням віддаленого формату цей принцип зберігся. Керівництво розуміє важливість впливу на емоційний стан та продуктивність співробітників і якість виконаної роботи. Підприємство має гарну репутацію роботодавця, який плекає своїх співробітників, створює для них привабливі умови праці. Відкрита популяризація політики work/life balance гарантує гарні відносини зі стейкхолдерами.

### 5. Біоакінг.

У широкому сенсі біоакінг – це системний підхід до вивчення організму, комплекс методів, спрямованих на поліпшення здоров'я та підвищення якості життя [6]. Він включає у себе багато напрямів. На підприємстві вибрали такі:

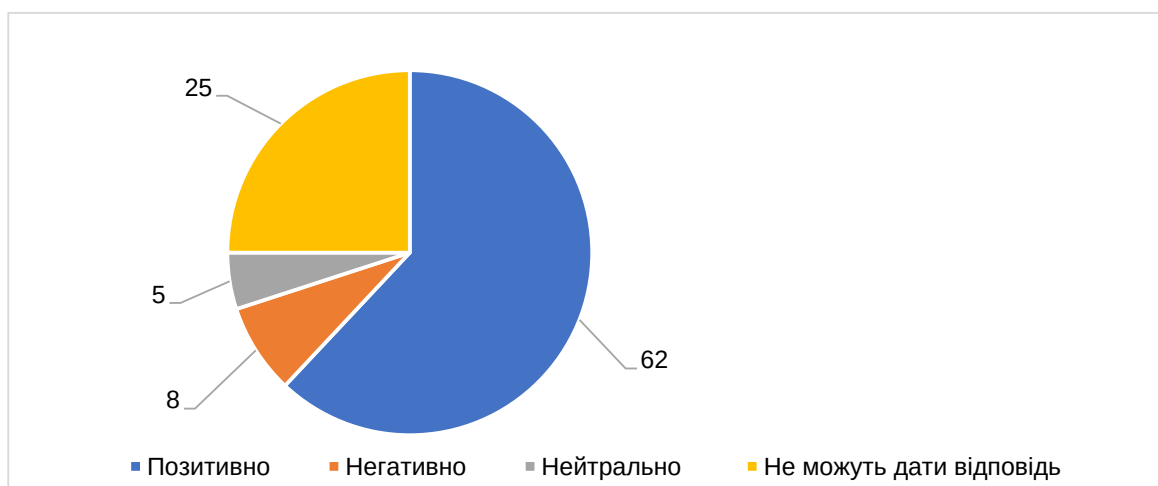


Рис. 7. Результати опитування щодо змін у корпоративній культурі ТОВ «НВО «НДІ «Кондиціонер»

- ментальне здоров'я;
- збереження фізичного стану.

Підприємство за бажанням працівників надавало можливість отримати психологічну допомогу від професійного спеціаліста на безкоштовній основі, також проводилися тренінги з поліпшення ментального здоров'я та стану. Серед працівників підприємства було оголошено челендж: як працівники в умовах пандемії та локдауну підтримують свою фізичну форму. Фото розміщували у соцмережах компанії, ті, що набрали найбільшу кількість лайків, отримали призи (домашні тренажери).

У кінці 2021 р. було проведено опитування працівників стосовно їхньої реакції на оновлення корпоративної культури на підприємстві (результати наведено на рис. 7):

- 97% відчували зміни в компанії та в цілому оцінюють їх позитивно;
- 63% персоналу відзначили зміни у своїй щоденній роботі та також оцінюють їх позитивно;
- 71% співробітників зазначили поліпшення взаємовідносин із керівниками, які стали більш відкритими та доступними для спілкування.

Також серед інших результатів:

- 15 співробітників пройшли підвищення кваліфікації в інших функціональних підрозділах;
- працівники стали краще розбиратися у бізнес-процесах підприємства;
- підвищився рівень мотивації співробітників компанії, зокрема на виробництві;
- зменшилася плинність кадрів на 5%.

**Висновки з проведеного дослідження.** Нині діджитал-інструменти поширені практично в усіх сферах діяльності та у функціональній діяльності підприємства. Корпоративна культура є дієвим інструментом упровадження та поширення діджиталізації в організації. Її ядром стануть керівники компанії та менеджери різних рівнів, які доносимуть головні ідеї та механізми цифровізації

бізнесу. Головними корпоративними цінностями підприємства, яке прагне впроваджувати інструменти діджиталізації, мають бути готовність до змін та швидка адаптація до них, готовність учитися новому та освоювати новітні технології. Чим краще персонал налаштований та спрямований на подібні корпоративні цінності, тим простіше та ефективніше будуть використовуватися будь-які діджитал-інструменти, а саме підприємство буде більш конкурентоздатним на українському та світовому ринках.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Коробка С.В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. Вип. 100. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/17619/16172> (дата звернення: 08.11.2021).
2. Діджиталізація: одинадцять порад для лідерів. 2017. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend922.html><http://www.management.com.ua/tend/tend922.html> (дата звернення: 08.11.2021).
3. ТОВ «НВО «НДІ «Кондиціонер». URL: <https://www.truba.ua/ua/f/konditioner/> (дата звернення: 08.11.2021).
4. Uklon. URL: <https://uklon.com.ua/> (дата звернення: 08.11.2021).
5. Бітрікс24. URL: <https://www.bitrix24.ua/> (дата звернення: 08.11.2021).
6. Що таке біохакинг: пояснюємо простими словами. URL: <https://kyiv.biohacking.events/uk/article/chto-takoe-biohaking-obyasnyаем-prostimi-slovami-100193> (дата звернення: 08.11.2021).
7. Виклики та тренди в HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. URL: <https://eba.com.ua/vykyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominantiv-premiyi-hr-brend/> (дата звернення: 08.11.2021).
8. Соколюк К.Ю., Кручек О.А. Корпоративна культура та етика спілкування як елемент комунікаційної політики маркетингу в системі електро-

ної торгівлі. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 157–162.

9. Попик М.М., Шулла Р.С., Ханас У.Я. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 112–119.

10. Отенко О.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

11. Мілошевич Н.В. Корпоративна культура управління як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2017. Т. 52. № 1. С. 44–51.

12. Абакуменко О., Деркач А., Корнеєва М. Діджиталізація банківського сектору України. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1(1). С. 69–75. URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/20.pdf> (дата звернення: 10.12.2021).

13. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35–37. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523) (дата звернення: 10.12.2021).

14. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 739–745.

15. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf> (дата звернення: 10.12.2021).

16. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 44–52.

17. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С. 18–24.

#### REFERENCES:

1. Korobka S.V. (2021) Didzhytalizatsiia pidpriemnytskoi diialnosti [Digitalization of entrepreneurial activity]. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, vol. 100. Available at: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/17619/16172>. (in Ukrainian)

2. Dydzhytalizatsiia: odyndatsiat porad dlia lideriv (2017). Available at: <http://www.management.com.ua/tend/tend922.html> <http://www.management.com.ua/tend/tend922.htm>. (in Ukrainian)

3. TOV "NVO NDI «Kondytsioner» (2021). Available at: <https://www.truba.ua/ua/f/konditioner/> (in Ukrainian)

4. Uklon (2021). Available at: <https://uklon.com.ua>. (in Ukrainian)

5. Bitriks24 (2021). Available at: <https://www.bitriks24.ua>. (in Ukrainian)

6. Shcho take biokhakin: poiasniuiemo prostymy slovamy (2021). Available at: <https://kyiv.biohacking.events/>

[uk/article/chto-takoe-biohacking-obyasnyuem-prostimy-slovami-100193](https://kyiv.biohacking.events/). (in Ukrainian)

7. Vyklyky ta trendy v HR 2020: ohliad keisiv nominantiv Premii HR-brend (2020). Available at: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-keisiv-nominantiv-premiyi-hr-brend>. (in Ukrainian)

8. Sokoliuk K., Kruchek O. (2020) Korporatyvna kultura ta etyka spilkuvannia yak element komunikatsiinoi polityky marketynhu v systemi elektronnoi torhivli [Corporate culture and communication ethics as an element of communication marketing policy in electronic trade system]. *Market Infrastructure*, vol. 41, pp. 157–162. (in Ukrainian)

9. Popyk M., Shulla R., Hanas U. (2020) Korporatyvna kultura pidpriemstv sfery turyzmu ta industrii hostynnosti: sutnisno-strukturnyi analiz [Corporate culture of the enterprises of tourism and hospitality industries: essence-structural analysis]. *Market Infrastructure*, vol. 44, pp. 112–119 (in Ukrainian)

10. Otенko O.P., Chepeliuk M.I. (2018) Korporatyvna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiinyi aspekty. Kyiv: KNEU. 243 p. (in Ukrainian)

11. Miloshevych N. (2017) Korporatyvna kultura upravlinnia yak faktor pidvysychennia rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva [Corporate management culture as a factor to increase the company's efficiency]. *Galician economic bulletin (Tern.)*, vol. 52, no. 1, pp. 44–51. (in Ukrainian)

12. Derkach A., Korneeva M., Abakumenko O. (2016) Didzhytalizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy [Digitization banking sector of Ukraine]. *Financial Research*, vol. 1 (1), pp. 69–75. Available at: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/20.pdf>. (in Ukrainian)

13. Grybinenko, O. (2018) Digitalization of the economy in a new paradigm of digital transformation. *Mizhnarodni vidnosyny seriya «Ekonomiczni nauky»*, no. 16, pp. 35–37. Available at: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523). (in Ukrainian)

14. Gurenko A.V., Gaschutina O.E. (2018) Napriamy rozvytku system upravlinnia v umovakh didzhytalizatsii biznesu v Ukraini [The directions of the management systems development in the conditions of the digitalization of business in Ukraine]. *Economy and Society*, vol. 19, pp. 739–745. (in Ukrainian)

15. Korol, S. & Polovyk, Ye. (2019) Digitization of the Economy as Professional Development Factor. *Modern Economics*, vol. 18(2019), pp. 67–73. (in Ukrainian)

16. Zhosan H. (2020) Stan rozvytku didzhytalizatsii v Ukraini [Development of digitalization in Ukraine]. *Economic Analysis*, Vol. 30, no. 1. Part 2, pp. 44–52. (in Ukrainian)

17. Gudz Olena, Fediunin Sergiy, Shcherbyna Viktor (2019). Dydzhytalizatsiia, yak konkurentna perevaha pidpriemstv [Digitalization as competitive advantage of companies]. *Economy. Management. Business*. Vol. 3 (29). pp.18–24. (in Ukrainian)