

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ ПІДПРИЄМСТВА

DEVELOPMENT OF A DIGITALIZATION STRATEGY IN THE CONTEXT OF OPTIMIZING THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE INFORMATION ENVIRONMENT

Стаття присвячена розробці рамкової стратегії діджиталізації, яка оптимізує управління інформаційним середовищем підприємства. Для цього поетапно розкриваються пов'язані управлінські аспекти. Визначення цілей та завдань діджиталізації – це етап, що передбачає чітке формулювання того, що компанія прагне досягти. Вибір відповідних технологій та інструментів – це ключовий етап, який включає ідентифікацію та впровадження тих цифрових рішень, які найкраще відповідають потребам і цілям компанії. Оцінка ресурсів та інвестицій – це етап розробки стратегії діджиталізації, який означає детальний аналіз та планування необхідних для успішного впровадження цифрових технологій ресурсів. Останній етап – складання плану впровадження діджиталізації, в якому визначається послідовність дій, встановлюються часові рамки та призначаються відповідальні особи.

Ключові слова: управління, інформаційне середовище, діджиталізація, стратегія, оптимізація.

The article is devoted to the development of a digitalization framework strategy that optimizes the management of an enterprise's information environment. For this purpose, the related managerial aspects are revealed in stages. Defining the goals and objectives of digitalization is the first stage of the enterprise's digital transformation process, which involves a clear statement of what the company seeks to achieve through the introduction of digital technologies. Specific goals and objectives of digitalization should be defined so that digitalization is aimed at the real needs of the business and the market. The goals and objectives of the digitalization strategy must be realistic and achievable. Choosing the right technologies and tools is a key step that includes identifying and implementing those digital solutions that best meet the company's needs and goals. It is important to determine which technologies can improve the efficiency of operational processes. Information security is a critical aspect of technology selection. Selecting the right technologies also includes assessing their compatibility with existing enterprise systems, integration capabilities, and scalability for future growth. Assessment of resources and investments is a stage in the development of a digitalization strategy, which means a detailed analysis and planning of all the necessary resources for the successful implementation of digital technologies. Proper allocation and management of resources allows achieving goals and minimizing risks. At this stage, the timing of the digitalization project is assessed, critical stages and deadlines are identified. Potential risks that may arise during the implementation of digitalization are also analyzed and mitigation measures are developed. The last stage is to draw up a digitalization implementation plan. The plan describes in detail all the necessary steps for the successful implementation of enterprise digitalization of information environment. It defines the sequence of actions, sets time frames for each stage, and appoints persons responsible for the tasks.

Key words: management, information environment, digitalization, strategy, optimizing.

УДК 005.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-29>

Орехова А.І.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний
університет

Харченко В.В.

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»,
Сумський національний аграрний
університет

Oriekhova Alvin

Sumy National Agrarian University

Kharchenko Viacheslav

Sumy National Agrarian University

Постановка проблеми. У сучасному світі, де інформаційні технології відіграють ключову роль в забезпеченні конкурентоспроможності, підприємства змушені адаптувати свої стратегії управління, аби максимально ефективно використовувати цифрові інструменти і платформи. Цифрова трансформація є не лише технічним оновленням, але й глибокою зміною бізнес-моделей, управлінських процесів та культури організації. Вона вимагає інтеграції новітніх технологій у всі аспекти діяльності підприємства. Це дозволяє створювати нові можливості для росту, підвищувати ефективність операцій та знижувати витрати.

Одним з ключових напрямів діджиталізації є оптимізація управління інформаційним середовищем підприємства. Адже ефективне управління інформаційними потоками стає критично важливим в умовах постійного збільшення обсягу даних, які генеруються як внутрішніми процесами, так і зовнішніми взаємодіями. Інформаційне середовище охоплює всі дані, знання та інформаційні

ресурси, які використовуються для прийняття рішень на різних рівнях організації. Таким чином, стратегія діджиталізації має на меті забезпечити інтегровану та скоординовану систему управління цими ресурсами, а тому є критично важливою і потребує наукового висвітлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Волянська-Савчук Л.В., Руднева В.Ю., Радішевська В.В. у своїй публікації справедливо зазначають, що жодна сучасна компанія не може вижити в довгостроковій перспективі без розробки стратегії цифрової трансформації [1, с. 42], під якою авторами розуміється діджиталізація.

Науковим питанням, пов'язаним із управлінням діджиталізацією, присвячено багато праць. Зокрема в роботах Гусевої О.Ю. і Легомінової С.В. [2]; Кіляр О., Романів А., Слотюк А. та Мидло Б. [4]; Чайкіної А.О. і Залуги Ю.М. [7]; Чкан А.С., Кириченко Н.В. та Касай П.Г. [9] аналізується власне сама діджиталізація в ракурсі її впливу на оптимізацію бізнес-процесів.

В той же час роботи Зінченко І.Г. та Лавданської О.В. [3]; Паршиної О.А., Паршина Ю.І. та Савченко Ю.В. [6]; Череп А., Воронкової В. та Череп О. [8] фокусуються на проблемах впровадження діджиталізації в розрізі секторів або економіки в цілому, в т. ч. світової. Заслугує особливої уваги робота Лігоненко Л.О., Хріпко А.В. та Доманського А.О. [5], які, використовуючи великий статистичний матеріал, найближче підходять до формулювання стратегії діджиталізації. Натомість, прикладні аспекти розробки такої стратегії й особливо їх вплив на оптимізацію управління інформаційним середовищем компаній в цих та інших наукових джерелах висвітлені недостатньо. Цим і зумовлений наш науковий інтерес.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка рамкової стратегії діджиталізації, яка оптимізує управління інформаційним середовищем підприємства. Завданням статті є послідовне і поетапне дослідження управлінських аспектів, пов'язаних із метою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж розробляти стратегію діджиталізації проводиться інвентаризація існуючої інформаційної інфраструктури. Такий крок дозволяє виявити слабкі місця, визначити потенційні ризики та можливості для вдосконалення. Тобто встановлюються концептуальні засади, що мають бути враховані при розробці стратегії діджиталізації управління інформаційним середовищем підприємства. Результати інвентаризації забезпечують розуміння поточного стану та напрямів, які потребують уваги для досягнення максимального ефекту від нових технологій.

Як показало опитування, відсутність стратегії діджиталізації займає третє місце серед найважливіших проблем впровадження діджиталізації. Це обумовлює доцільність систематизації підходів до її розробки [5, с. 23]. Тому розробка стратегії діджиталізації, як і будь-якій іншій системній управлінській захід, повинна складатися з наступних етапів.

1. Визначення цілей та завдань діджиталізації. Визначення цілей та завдань діджиталізації – це фундаментальний етап процесу цифрової трансформації підприємства, що передбачає чітке формулювання того, що компанія прагне досягти за допомогою впровадження цифрових технологій. Цей процес починається з деталізованого визначення поточних бізнес-цілей підприємства та розуміння того, як діджиталізація може сприяти їх досягненню. Цілі діджиталізації можуть бути різноманітними і залежать від специфіки бізнесу: підвищення ефективності операційних процесів, зниження витрат, поліпшення обслуговування клієнтів, збільшення швидкості виходу на ринок з новими продуктами, а також зміцнення конкурентоспроможності. Для кожної з цих цілей необхідно

визначити конкретні показники, які дозволять оцінити досягнення поставлених завдань.

Окрім загальних бізнес-цілей на цьому етапі, потрібно також визначити конкретні завдання діджиталізації. Це можуть бути такі завдання, як автоматизація рутинних процесів, впровадження нових інформаційних систем, інтеграція існуючих систем для забезпечення безперервного обміну даними, впровадження засобів аналітики для прийняття обґрунтованих рішень, або ж розробка нових цифрових продуктів чи послуг.

При визначенні цілей та завдань діджиталізації необхідно враховувати не лише внутрішні потреби підприємства, але й зовнішні чинники. Наприклад, зміни на ринку, поведінку клієнтів, технологічні тренди та конкурентне середовище. Тобто розробити стратегію так, щоб діджиталізація була спрямована на реальні потреби бізнесу та ринку. Ті підприємства [7, с. 130], які визначили вектор діджиталізації своєї діяльності та розробили стратегію, отримують нові конкурентні переваги та посилюють свої ринкові позиції.

Важливим аспектом є також залучення ключових стейкхолдерів у процес визначення цілей і завдань діджиталізації. Це можуть бути керівники підрозділів, ІТ-фахівці, маркетологи та інші працівники, чия діяльність безпосередньо впливає на реалізацію діджиталізації. Їхній внесок допомагає забезпечити всебічний підхід та врахувати всі аспекти бізнесу. Крім того, визначені цілі та завдання повинні бути реалістичними та досяжними.

2. Вибір відповідних технологій та інструментів. Вибір відповідних технологій та інструментів – це ключовий етап, який включає ідентифікацію та впровадження тих цифрових рішень, які найкраще відповідають потребам і цілям компанії. Ефективність процесу діджиталізації [9, с. 62] безпосередньо залежить від ефективності та комплексності інструментарію та інформаційних технологій, які застосовуються на практиці для оптимізації кожного бізнес-процесу на підприємстві. Тож вибір відповідних технологій та інструментів починається з глибокого аналізу існуючих бізнес-процесів, особливостей інформаційного середовища, а також вимог ринку та клієнтів.

Перш за все, важливо визначити, які саме технології здатні покращити ефективність операційних процесів. Це можуть бути системи управління ресурсами підприємства (ERP), які забезпечують інтеграцію всіх аспектів діяльності компанії, від виробництва до фінансів та управління людськими ресурсами. Також доцільним може бути впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM), що дозволяють оптимізувати процеси продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів, забезпечуючи кращу взаємодію з ними та підвищуючи рівень задоволеності.

Ще одним важливим аспектом є вибір технологій для аналітики та обробки даних. Великі дані (BigData) та інструменти бізнес-аналітики дозволяють збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних, що допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних і їх трендів. Штучний інтелект та машинне навчання можуть автоматизувати аналіз даних та забезпечити передбачувані моделі, що допомагають виявляти нові можливості та оптимізувати бізнес-процеси. Крім того [8, с. 202], використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати рутинні завдання, управляти великими обсягами даних та робити швидше та точніше прийняття рішень.

Важливо також врахувати потребу в хмарних технологіях. Адаптація застосування хмарних платформ дозволяє знизити витрати на апаратне забезпечення, забезпечити гнучкість та масштабованість ресурсів, а також спростити доступ до інформації для співробітників незалежно від їхнього місцезнаходження. Хмарні платформи прискорюють розробку додатків, робочих процесів, інтеграцію даних, а також дозволяють розширити можливості аналітики [2, с. 33]. Хмарні рішення можуть включати інфраструктуру як послугу (IaaS), платформу як послугу (PaaS) та програмне забезпечення як послугу (SaaS).

Інтернет речей (IoT) також є важливою технологією, яка може бути використана для збору та обробки даних з різних пристроїв і сенсорів. Вона дозволяє оптимізувати виробничі процеси, покращити моніторинг обладнання, підняти на новий рівень управління запасами та багато іншого. Необхідно відзначити [6, с. 170], що технологія Інтернету речей поширена на споживчому ринку як в сфері виробництва, так і в сфері комерції, а, отже, вона має значні переваги перед іншими технологіями. IoT-технології забезпечують зв'язок між фізичними об'єктами та інформаційними системами, створюючи інтелектуальні мережі, що сприяють більш ефективному управлінню інформаційним середовищем.

Безпека інформації є ще одним критично важливим аспектом вибору технологій. Підприємства повинні забезпечити захист своїх даних від кіберзагроз. Тому необхідно вибирати технології, які включають моніторинг мережевої активності, засоби шифрування, багатофакторну аутентифікацію та регулярні аудити безпеки. Такі технології допомагають запобігти витокам даних і кібератакам, забезпечуючи надійність та безпеку інформаційного середовища.

Вибір відповідних технологій також включає оцінку їхньої сумісності з існуючими системами підприємства, можливість інтеграції та масштабованість для майбутнього розвитку. Важливо, щоб нові технології легко інтегрувалися в поточну інфраструктуру, не створюючи зайвих проблем і

не вимагаючи значних змін у процесах. Крім того, вибір технологій та інструментів повинен враховувати людський фактор. Співробітники підприємства повинні мати можливість швидко навчитися використовувати нові технології та інструменти, тому варто обирати рішення з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом і надавати необхідне навчання та підтримку.

3. Оцінка ресурсів та інвестицій. Оцінка ресурсів та інвестицій означає детальний аналіз та планування всіх необхідних ресурсів для успішного впровадження цифрових технологій – фінансових, людських, матеріальних та технічних. Це один з ключових етапів розробки стратегії діджиталізації, адже саме правильний розподіл і управління ресурсами дозволяє досягти поставлених цілей та мінімізувати ризики.

Перш за все, важливо провести фінансовий аналіз, щоб визначити необхідний бюджет для діджиталізації. Бюджет включає в себе витрати на придбання та впровадження нових технологій, а також на навчання персоналу та інші пов'язані витрати. Розрахунок бюджету повинен бути детальним і враховувати не тільки початкові витрати, але й подальші витрати на підтримку та обслуговування нових систем. Необхідно також передбачити резервні кошти на випадок непередбачених витрат або затримок у реалізації проекту.

Людські ресурси є не менш важливим аспектом. Їх оцінка включає визначення необхідної кількості та кваліфікації співробітників, які будуть залучені до процесу діджиталізації. Це можуть бути як внутрішні спеціалісти підприємства, так і залучені зовнішні експерти або консультанти. Важливо оцінити, чи достатньо поточних знань та навичок у персоналу для роботи з новими технологіями, і за необхідності, спланувати програми навчання та підвищення кваліфікації.

Матеріальні ресурси дають підстави для оцінки наявності і стану існуючої інфраструктури – серверів, комп'ютерів, мережевого обладнання та іншого апаратного забезпечення. Важливо визначити, чи потребує існуюча інфраструктура оновлення або розширення для підтримки нових технологій. Це передбачає модернізацію обладнання, придбання додаткових серверів або підключення до хмарних сервісів. Технічні ресурси включають програмне забезпечення, системи управління, бази даних та інші інструменти, необхідні для впровадження діджиталізації. Важливо провести аудит існуючих технічних рішень та визначити, які з них можна інтегрувати в оновлене інформаційне середовище, а які потребують заміни. Оцінка технічних ресурсів також має враховувати визначення необхідних засобів кібербезпеки для захисту даних та систем.

Окрім прямих витрат та ресурсів, необхідно також врахувати часові інвестиції. Це означає

оцінку термінів реалізації проекту діджиталізації управління інформаційним середовищем, визначення критичних етапів та дедлайнів. При цьому корисно буде скласти реалістичний графік, який враховує можливі затримки та ризики.

Нарешті, оцінка ресурсів та інвестицій повинна включати аналіз ризиків. Потрібно визначити потенційні ризики, які можуть виникнути під час впровадження діджиталізації, та розробити плани щодо їхнього пом'якшення. Це може включати технічні ризики, фінансові ризики, ризики, пов'язані з людським фактором. На сьогоднішній день, коли діджиталізація впроваджується в умовах дії воєнного стану, враховуватися мають прямі і непрямі військовий ризики. До перших відносять шкоду життю і здоров'ю людини, а також майнові втрати внаслідок бойових дій. До других – логістичні складнощі, дефіцит ресурсів (в т. ч. людських через вимушену міграцію), руйнацію попиту і клієнтської бази тощо.

4. *План впровадження з чіткими етапами та термінами.* План впровадження з чіткими етапами та термінами є структурованим документом, який детально описує всі необхідні кроки для успішного здійснення діджиталізації підприємства. Це документ, який визначає послідовність дій, встановлює часові рамки для кожного етапу та визначає відповідальних осіб за виконання завдань. Створення такого плану є ключовим для забезпечення контрольованого і організованого процесу впровадження цифрових технологій.

Спочатку у плані визначаються загальні цілі та очікувані результати діджиталізації управління інформаційним середовищем. На основі цих цілей формулюються конкретні завдання, які необхідно виконати. Кожне завдання розбивається на етапи, що допомагає забезпечити поетапне досягнення поставлених цілей і полегшує контроль за виконанням плану. Кожен етап впровадження детально описується, включаючи необхідні дії, ресурси та очікувані результати. Для кожного етапу визначаються терміни початку і завершення, що допомагає чітко планувати час і уникати затримок. Терміни повинні бути реалістичними та враховувати ризики і надзвичайні обставини.

Аналіз компаній, що пройшли процес діджиталізації свого виробництва та впровадили цифрові технології, свідчить про те, що термін впровадження діджитал-технологій не перевищує 3–5 років, це вказує на високу динамічність процесів зміни технічних та інноваційних можливостей [4, с. 717].

Важливо також визначити відповідальних осіб за кожен етап або завдання. Це може бути окремий співробітник, група фахівців або зовнішній консультант. Призначення відповідальних осіб допомагає забезпечити чітку координацію дій та підвищує відповідальність за виконання завдань.

Крім того, план впровадження має включати механізми контролю і звітності, щоб регулярно відстежувати прогрес, оцінювати результати та вносити необхідні корективи в разі відхилень від плану. Регулярний моніторинг та звітність допомагають своєчасно виявляти проблеми та оперативно їх вирішувати.

План також повинен враховувати потребу в навчанні персоналу. Впровадження нових технологій зазвичай вимагає додаткового навчання для співробітників, щоб вони могли ефективно використовувати нові інструменти та системи. Навчання може проводитися як внутрішніми силами підприємства, так і із залученням зовнішніх фахівців.

Окрім цього, важливо включити в план заходи з управління змінами, оскільки «процес діджиталізації стимулює зміни в бізнес-середовищі» [3, с. 36]. Крім того, діджиталізація часто вимагає змін в самій організаційній структурі підприємства. Тому необхідно розробити стратегію управління змінами, яка допоможе мінімізувати опір співробітників та забезпечити успішну адаптацію до нових умов.

Висновки з проведеного дослідження. Розробка стратегії діджиталізації в контексті оптимізації управління інформаційним середовищем підприємства є комплексним і багатограним процесом, який вимагає глибокого розуміння бізнес-процесів, технологічних можливостей та потреб ринку. Впровадження такої стратегії дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління, покращити взаємодію між підрозділами, забезпечити захист інформаційних ресурсів та створити додаткову вартість для клієнтів. Це, в свою чергу, забезпечує стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Волянська-Савчук Л.В., Руднева В.Ю., Радішевська В.В. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. Вип. 68. С. 38–45.
2. Гусева О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 1. С. 33–39.
3. Зінченко І.Г., Лавданська О.В. Сучасні технології оцінювання ефективності діджиталізації. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки.* 2022. № 2. С. 34–42.
4. Кіляр О., Романів А., Слотюк А., Мидло Б. Діджиталізація, як інструмент управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2021. Вип. 2. С. 715–721.
5. Лігоненко Л.О., Хріпко А.В., Доманський А.О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталіза-

ції в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 22(2). С. 20–24.

6. Паршина О.А., Паршин Ю.І., Савченко Ю.В. Економічна безпека в умовах діджиталізації: сучасний стан та перспективи розвитку інформаційного суспільства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2019. № 2. С. 167–174.

7. Чайкіна А.О., Залуга Ю.М. Особливості управління діджиталізацією підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 71. С. 128–133.

8. Череп А., Воронкова В., Череп О. Вплив глобальних трендів діджиталізації на сучасний економічний розвиток: нові можливості та виклики. *Humanities studies*. 2023. Вип. 17. С. 200–208.

9. Чкан А.С., Кириченко Н.В., Касай П.Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 3. С. 60–66.

REFERENCES:

1. Volianska-Savchuk L.V., Rudnieva V.Yu. and Radishevskaya V.V. (2023) Didzhytalizatsiia yak potuzhnyi chynnyk zabezpechennia vysokoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Digitalization as a powerful factor in ensuring high competitiveness of an enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky – Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic sciences*, vol. 68, pp. 38–45.

2. Husieva O.Yu. and Lehominova S.V. (2018) Didzhytalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protsesiv, yikh optymizatsiia [Digitalization as a tool for improving business processes and optimizing them]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, vol. 1, pp. 33–39.

3. Zinchenko I.H. and Lavdanska O.V. (2022) Suchasni tekhnolohii otsiniuvannia efektyvnosti didzhytalizatsii [Modern technologies for assessing the effectiveness of digitalization]. *Visnyk Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii:*

Tekhnichni nauky – Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Technical sciences, vol. 2, pp. 34–42.

4. Kiliar O., Romaniv A., Slotiuk A. and Mydlo B. (2021) Didzhytalizatsiia, yak instrument upravlinnia pidpriemstvom [Digitalization as a tool for enterprise management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy derzhava – Socio-economic problems and the state*, vol. 2, pp. 715–721.

5. Lihonenko L.O., Khripko A.V. and Domanskyi A.O. (2018) Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhytalizatsii v biznes-orhanizatsiiakh [Content and mechanism of digitalization strategy formation in business organizations]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" – International scientific journal "Inter-science"*, vol. 22(2), pp. 20–24.

6. Parshyna O.A., Parshyn Yu.I. and Savchenko Yu.V. (2019) Ekonomichna bezpeka v umovakh didzhytalizatsii: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku informatsiinoho suspilstva [Economic security in the context of digitalization: current status and prospects for the development of the information society]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav – Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, vol. 2, pp. 167–174.

7. Chaikina A.O. and Zaluha Yu.M. (2021) Osoblyvosti upravlinnia didzhytalizatsiieiu pidpriemstva [Features of enterprise digitalization management]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 71, pp. 128–133.

8. Cherep A., Voronkova V. and Cherep O. (2023) Vplyv hlobalnykh trendiv didzhytalizatsii na suchasnyi ekonomichni rozvytok: novi mozhlyvosti ta vyklyky [Impact of global digitalization trends on modern economic development: new opportunities and challenges]. *Humanities studies*, vol. 17, pp. 200–208.

9. Chkan A.S., Kyrychenko N.V. and Kasai P.H. (2021) Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv yak bazys zabezpechennia efektyvnoho menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva [Digitalization of business processes as a basis for ensuring effective management of a modern enterprise]. *Visnyk Odeskohonatsionalno-houniversytetu. Serii: Ekonomika – Bulletin of Odesa National University. Series: Economics*, vol. 26, iss. 3, pp. 60–66.