

УДК 005.591.6:004

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.76-82>**Зайченко К.С.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

Zaichenko Kateryna

PhD in Economic Sc.

Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-0975-2175>**Реклізон Ю.І.**

Національний університет «Одеська політехніка»

Reklizon Yurii

Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0004-5372-8940>

ЦИФРОВО-КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено зміст та роль цифрово-компетентнісного підходу до застосування організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства. Виявлено, що його сутність полягає в узгодженні рівня діджиталізації бізнес-процесів із цифровими й управлінськими компетентностями персоналу під час вибору та їх застосування. Побудовано структурно-логічну схему цифрово-компетентнісного підходу до застосування організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства. Вона відображає взаємообумовленість компетентнісного та цифрового підходів та результат застосування цифрово-компетентнісного. Виявлено принципи його реалізації, а саме узгодженості, адаптивності, безперервного розвитку, доцільності, ресурсної обґрунтованості та залученості. Проведено порівняльну характеристику підходів до вибору організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства за такими ознаками: мета застосування, об'єкт управлінського впливу, основа вибору організаційних інструментів, чинники, що враховуються під час вибору, характер організаційних рішень, очікуваний результат та значення для малого підприємства. Це дало змогу визначити роль цифрово-компетентнісного підходу в управлінні інноваційною діяльністю малого підприємства, яка полягає зокрема у забезпеченні узгодженості рівня діджиталізації бізнес-процесів із цифровими компетентностями персоналу та адаптації організаційних рішень до змін у бізнес-процесах шляхом удосконалення організаційних інструментів, а саме структури управління, процедур, механізмів координації, розподілу повноважень та інформаційної взаємодії. Практичним застосуванням цифрово-компетентнісного підходу є можливість його використання для обґрунтування вибору організаційних інструментів відповідно до рівня діджиталізації бізнес-процесів і цифрових компетентностей персоналу. Це дає змогу малому підприємству своєчасно адаптувати комплекс його організаційних інструментів управління до технологічних змін, враховуючи наявні ресурсні обмеження й завдання інноваційної діяльності.

Ключові слова: організаційні інструменти, інновації, інноваційна діяльність, цифровізація, компетентності, підприємство, підхід, технологічне забезпечення.

DIGITAL COMPETENCE-BASED APPROACH TO THE APPLICATION OF ORGANIZATIONAL TOOLS FOR MANAGING THE INNOVATION ACTIVITIES OF A SMALL ENTERPRISE

The digitalisation of business processes is transforming, on the one hand, the technological underpinnings of an organisation's innovation activities and, on the other, the ways in which these activities are organised and managed. The use of digital technologies accelerates the exchange of information and creates the conditions for data-driven management decision-making. A pressing scientific and practical challenge is to justify an approach that will ensure organisational tools are aligned with the level of digitalisation of business processes and the digital competencies of staff. This necessitates the development of a digital-competency-based approach to the application of organisational tools for

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Зайченко К.С., Реклізон Ю.І., 2026

managing innovation activities in small enterprises. The aim of this article is to define the content and role of the digital-competence-based approach to the application of organisational tools for managing innovation activities in small enterprises. The achievement of the stated research objective is ensured by the application of the following general scientific and specialised methods: analysis and synthesis; generalisation comparison and systematisation; graphical analysis; abstract-logical analysis. The findings of the study provide a rationale for a digital-competence-based approach, which involves the mutual alignment of technological, human resources and organisational components in the management decision-making process. The identified principles for its application form a methodological framework for selecting organisational tools in line with the resource capabilities of a small enterprise. A comparison of the approaches studied has shown that the digital-competence-based approach, unlike the purely digital or purely competence-based approaches, is not limited to considering technologies or staff characteristics in isolation, but ensures their integration within a holistic process of organisational change. Its role lies in establishing a methodological foundation for organising the innovative activities of a small enterprise in line with digital changes.

Keywords: organisational tools, innovation, innovative activity, digitalisation, competencies, enterprise, approach, technological support.

JEL classification: O32, M15, M12.

Постановка проблеми. Діджиталізація бізнес-процесів змінює з одного боку технологічне забезпечення інноваційної діяльності підприємства, а з іншого – способи її організації та управління. Використання цифрових технологій прискорює обмін інформацією та створює умови для прийняття управлінських рішень на основі даних. В той же час такі зміни зумовлюють необхідність перегляду та корегування основних організаційних інструментів управління підприємством, зокрема організаційної структури, розподілу повноважень, регламентів, процедур координації, способів комунікації, відповідно до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для малих підприємств це питання набуває особливого значення через такі виклики, як обмеженість фінансових, кадрових, технологічних та інших ресурсів. Важливо враховувати, що застосовувані організаційні інструменти мають відповідати ключовим характеристикам підприємства, а саме його масштабу, цілям інноваційної діяльності, особливостям бізнес-процесів і рівню їх діджиталізації. Водночас результативність вище відзначених інструментів значною мірою залежить від цифрових компетентностей персоналу, необхідних для їх практичного використання. Механічне перенесення управлінських рішень, характерних для великих підприємств, не завжди забезпечує бажаний результат у діяльності малих підприємств. Актуальним науковим і практичним завданням є обґрунтування підходу, який забезпечуватиме узгодження організаційних інструментів із рівнем діджиталізації бізнес-процесів та цифровими компетентностями персоналу. Це зумовлює необхідність формування цифрово-компетентнісного підходу до застосування організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. У науковій літературі методичні підходи до застосування організаційних інструментів переважно розкриваються через такі концепції: організаційного проєктування, управління бізнес-процесами, адаптації організаційної структури, розвитку компетентностей і цифрової трансформації. Зазначені концепції формують підґрунтя для

виокремлення системного, процесного, ситуаційного, компетентнісного та цифрового підходів. Відповідно до ситуаційного підходу, організаційне проєктування розглядається як узгодження взаємопов'язаних елементів підприємства: стратегії, структури, процесів, системи винагород і персоналу. Як відзначає Дж. Гелбрейт [1], зміна одного з цих елементів потребує відповідного коригування інших. Це підтверджує те, що організаційні інструменти мають застосовуватися не відокремлено, а як складові цілісної системи управління. Для малого підприємства це передбачає узгодження організаційної структури та управлінських процедур із завданнями інноваційної діяльності.

В основі процесного підходу обґрунтовується необхідність організації діяльності підприємства шляхом виокремлення бізнес-процесів [2]. Одним із засновників даного напрямку є Майкл Хаммер. Вчений відзначає [3], що впровадження інформаційних технологій без перегляду раніше ухвалених способів виконання робіт не забезпечує істотного поліпшення результатів. Тому застосування організаційних інструментів має ґрунтуватися на аналізі бізнес-процесів та усуненні зайвих операцій. Такий підхід пояснює можливість добирати організаційні інструменти відповідно до змісту та послідовності інноваційних процесів. Бізнес-процеси сучасних підприємств відрізняються залежно від галузевої приналежності і особливостей їх діяльності.

Ситуаційний підхід досить детально розглянуто Л. Дональдсоном у теорії структурної відповідності [4]. Науковець доводить, що універсальної організаційної структури, однаково результативної для всіх підприємств, не існує. Її ефективність залежить від відповідності стратегії, масштабу діяльності, технологій і характеристик зовнішнього середовища. Тим самим, вибір організаційних інструментів повинен враховувати конкретну ситуацію, у якій функціонує підприємство. Для малого підприємства особливого значення набувають такі фактори, як ресурсні обмеження, характер інноваційних завдань і рівень діджиталізації бізнес-процесів.

Компетентнісний підхід враховує психологічний ефект оцінки персоналу (моделювання необхідної трудової поведінки) поряд з економічним ефектом

(поліпшення фінансових і комерційних показників організації) та соціальним (підвищення задоволеності результатами праці як персоналу, так і роботодавця) [5]. Він дає змогу комплексно оцінити як професійні знання та навички працівників, так і їх готовність до змін і здатність до взаємодії. Щодо інноваційної діяльності малого підприємства, даний підхід сприяє обґрунтованому розподілу повноважень і вибору відповідних організаційних інструментів. Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей персоналу, від яких залежить результативність використання цифрових технологій у бізнес-процесах.

В свою чергу Д. Тіс та ін. [6] пов'язують адаптацію підприємства до змін із його спроможністю інтегрувати, формувати, а також перебудовувати внутрішні й зовнішні компетентності. Науковці відзначають, що застосування організаційних інструментів із позиції даного підходу передбачає формальне закріплення процедур та розвиток здатності працівників змінювати способи взаємодії та використання ресурсів. Відповідно, вибір таких інструментів має узгоджуватися з наявними управлінськими й цифровими компетентностями персоналу.

Щодо цифрового підходу, Г. Віал [7] визначає його, як процес, за якого цифрові технології спричиняють зміни способів створення цінності та потребують стратегічної й організаційної реакції підприємства. Це означає, що впровадження цифрових технологій має супроводжуватися переглядом структури управління і бізнес-процесів. Тому підприємство має обирати організаційні інструменти з урахуванням функціональних можливостей цифрових засобів та організаційних змін, які вони зумовлюють. Діджиталізація докорінно змінює економіку та суспільство в цілому, що стимулює розвиток підприємницьких інновацій, підвищення продуктивності, зростання ринку праці, активізує глобалізаційні процеси та регіональне економічне зростання [8]. Все це потребує набуття нових навичок та вмінь, адаптації до змін та підвищення рівня використання інформаційно-комунікаційних технологій відповідно до сучасних вимог.

Відповідно до проведеного аналізу, розглянуті підходи зосереджуються на окремих аспектах застосування організаційних інструментів: узгодженості елементів системи управління, особливостях бізнес-процесів, ситуаційних чинниках, компетентностях персоналу або впливі цифрових технологій. При цьому в наукових працях недостатньо висвітлено їх комплексне поєднання з урахуванням особливостей інноваційної діяльності малого підприємства. Зокрема потребує обґрунтування узгодження рівня діджиталізації бізнес-процесів із цифровими компетентностями персоналу під час вибору та застосування організаційних інструментів. Це створює підґрунтя для формування цифрово-компетентного підходу, який поєднує положення цифрового та компетентного підходів і враховує ресурсні можливості малого підприємства.

Мета роботи – визначення змісту та ролі цифрово-компетентного підходу до застосування організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства.

Для реалізації поставленої мети визначено такі завдання: розкрити зміст цифрово-компетентного підходу та принципи його застосування при виборі організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства; порівняти цифровий, компетентнісний і цифрово-компетентнісний підходи та визначити відмінності між ними; обґрунтувати роль цифрово-компетентного підходу в застосуванні організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства.

Методи дослідження. Досягнення сформульованої мети дослідження забезпечено застосуванням таких загальнонаукових і спеціальних методів: метод аналізу та синтезу – для опрацювання теоретичних положень щодо застосування організаційних інструментів управління; метод узагальнення – для обґрунтування сутності цифрово-компетентного підходу; метод порівняння та систематизації – для визначення особливостей цифрового, компетентного та цифрово-компетентного підходів; графічний метод – для відображення його складових і взаємозв'язків між ними; абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків дослідження.

Виклад основних результатів дослідження. Застосування організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства потребує врахування змін, які відбуваються в його бізнес-процесах під впливом діджиталізації. За таких обставин важливого значення набуває взаємна відповідність цифрових можливостей підприємства та компетентностей персоналу. Проведений аналіз наукової літератури виявив, що цифровий і компетентнісний підходи окремо не повною мірою враховують взаємозалежність технологічних та кадрових змін на підприємстві. Впровадження цифрових технологій трансформує бізнес-процеси та способи організації інноваційної діяльності, проте результативність цих змін залежить від здатності персоналу використовувати нові цифрові рішення. Водночас розвиток компетентностей працівників має здійснюватися відповідно до технологічних потреб і цифрових можливостей підприємства. Це підкреслює необхідність виділення цифрово-компетентного підходу до застосування організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства. Його сутність полягає в узгодженні рівня діджиталізації бізнес-процесів із цифровими й управлінськими компетентностями персоналу під час вибору та застосування організаційних інструментів. На відміну від відокремленого врахування технологічних або кадрових чинників, даний підхід забезпечує їх комплексне поєднання та дає змогу визначити, які організаційні інструменти відповідають цифровим можливостям підприємства і спроможності працівників ефективно їх використовувати (рис. 1).

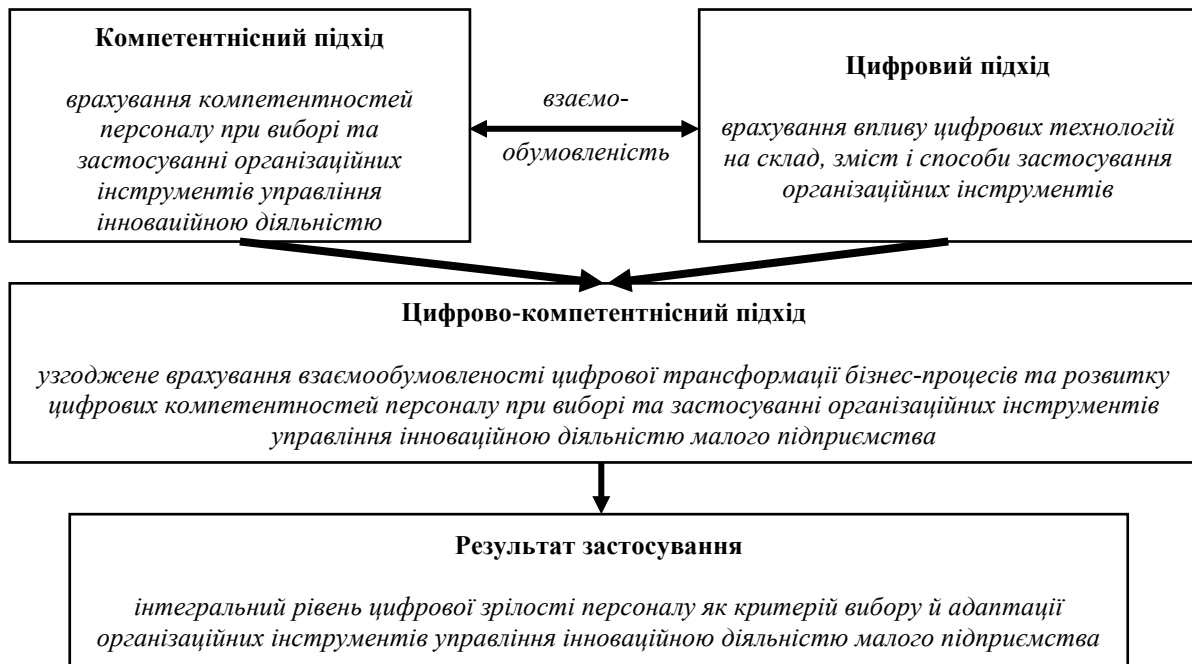


Рис. 1 Структурно-логічна схема цифрово-компетентного підходу до застосування організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства
Джерело: складено авторами самостійно.

Сутність цифрово-компетентного підходу полягає у визначенні відповідності між цифровими вимогами бізнес-процесів, наявними компетентностями персоналу та організаційними інструментами, необхідними для реалізації

інноваційних завдань. Це також визначається основними принципами, які визначають вимоги до вибору та використання організаційних інструментів представлено (рис. 2).



Рис. 2 Принципи застосування цифрово-компетентного підходу до вибору організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства
Джерело: складено авторами самостійно.

Наведені принципи (рис. 2) визначають основні вимоги до застосування цифрово-компетентнісного підходу. Їх дотримання забезпечує відповідність організаційних інструментів рівню діджиталізації бізнес-процесів та цифровим компетентностям персоналу. Водночас принципи адаптивності й безперервного розвитку передбачають систематичне коригування організаційних рішень і розвиток компетентностей працівників відповідно до технологічних змін. Принципи доцільності, ресурсної обґрунтованості та залученості спрямовані на практичну реалізованість обраних рішень і участь персоналу в їх впровадженні. Дотримання визначених принципів забезпечує цілісність цифрово-компетентнісного підходу. На відміну від підходів, у

межах яких діджиталізація бізнес-процесів і розвиток компетентностей персоналу розглядаються окремо, запропонований підхід передбачає їх узгоджене врахування під час вибору організаційних інструментів. Це дає змогу пов'язати зміни в організаційній структурі, процедурах, розподілі повноважень, механізмах координації та інформаційній взаємодії з фактичними можливостями персоналу використовувати цифрові технології. Для визначення ролі цифрово-компетентнісного підходу необхідно провести порівняльну характеристику підходів до вибору організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до вибору організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малого підприємства

Ознака	Цифровий підхід	Компетентнісний підхід	Цифрово-компетентнісний підхід
1. Мета застосування	діджиталізація бізнес-процесів та підвищення ефективності їх виконання	формування компетентностей, необхідних для виконання професійних та інноваційних завдань	забезпечення відповідності організаційних інструментів рівню діджиталізації бізнес-процесів і цифровим компетентностям персоналу
2. Об'єкт управлінського впливу	бізнес-процеси та цифрові технології, що забезпечують їх виконання	компетентності персоналу та процеси їх формування і розвитку	взаємодія персоналу, цифрових технологій і бізнес-процесів у межах системи організаційних інструментів
3. Основа вибору організаційних інструментів	функціональні можливості цифрових технологій і потреби діджиталізації бізнес-процесів	наявні компетентності працівників і потреби в їх розвитку	співвідношення цифрових вимог бізнес-процесів, компетентностей персоналу та організаційних можливостей підприємства
4. Чинники, що враховуються під час вибору	рівень діджиталізації бізнес-процесів, технічна сумісність і доступність цифрових технологій	рівень компетентностей працівників, потреби в навчанні та готовність персоналу до змін	рівень діджиталізації бізнес-процесів, цифрові компетентності персоналу, готовність до змін і ресурсні можливості підприємства
5. Характер організаційних рішень	адаптація організаційних інструментів до цифрових технологій і змін у бізнес-процесах	адаптація організаційних інструментів до компетентностей та професійних можливостей працівників	взаємне узгодження організаційних інструментів, цифрових технологій і компетентностей персоналу
6. Очікуваний результат	підвищення швидкості, прозорості та керованості бізнес-процесів	підвищення здатності персоналу виконувати професійні й інноваційні завдання	обґрунтований вибір організаційних інструментів та підвищення результативності їх застосування в інноваційній діяльності
7. Значення для малого підприємства	розширення технологічних можливостей за умови доступності необхідних ресурсів	розвиток кадрового потенціалу відповідно до завдань підприємства	поєднання цифрових, кадрових та організаційних можливостей з врахуванням ресурсних обмежень малого підприємства

Джерело: складено авторами самостійно.

Порівняння наведених підходів показує, що цифровий підхід орієнтований передусім на технологічне удосконалення бізнес-процесів, а компетентнісний – на формування здатності персоналу виконувати професійні та інноваційні завдання. В той же час результативність організаційних інструментів залежить від узгодженості цих складових. Саме таку узгодженість забезпечує цифрово-компетентнісний

підхід, відповідно до якого вибір організаційних інструментів здійснюється з урахуванням таких компонентів, як рівень діджиталізації бізнес-процесів, цифрові компетентності працівників, організаційні можливості малого підприємства. Його значення полягає в тому, що персонал, цифрові технології та бізнес-процеси розглядаються не відокремлено, а як взаємопов'язані складові реалізації інноваційних

завдань. В той же час важливим є визначення сучасного стану організаційних інструментів управління інноваційною діяльністю малих підприємств та обґрунтування напрямів їх трансформації під впливом діджиталізації бізнес-процесів. Тим самим, цифрово-компетентнісний підхід створює основу для комплексного врахування технологічних, кадрових та організаційних чинників під час прийняття управлінських рішень. З огляду на це, роль цифрово-компетентнісного підходу в управлінні інноваційною діяльністю малого підприємства полягає у:

забезпеченні узгодженості рівня діджиталізації бізнес-процесів із цифровими компетентностями персоналу;

обґрунтуванні вибору організаційних інструментів з урахуванням технологічних вимог і ресурсних можливостей малого підприємства;

виявленні невідповідностей між впровадженими цифровими технологіями та здатністю працівників результативно використовувати їх під час виконання інноваційних завдань;

адаптації організаційних рішень до змін у бізнес-процесах шляхом удосконалення організаційних інструментів, а саме структури управління, процедур, механізмів координації, розподілу повноважень та інформаційної взаємодії;

підвищенні результативності управління інноваційною діяльністю завдяки обґрунтованості організаційних рішень та готовності підприємства до впровадження цифрових змін.

Практичне застосування цифрово-компетентнісного підходу полягає у можливості його використання для обґрунтування вибору організаційних інструментів відповідно до рівня діджиталізації бізнес-процесів і цифрових компетентностей персоналу. Це дає змогу малому підприємству своєчасно адаптувати структуру управління, процедури, механізми координації та розподіл повноважень до технологічних змін,

враховуючи наявні ресурсні обмеження й завдання інноваційної діяльності.

Висновки. Відтак, діджиталізація бізнес-процесів змінює не лише технологічне забезпечення інноваційної діяльності, а й традиційні способи її організації. За таких змін організаційні інструменти мають відповідати новим формам взаємодії, координації та розподілу повноважень, при цьому враховуючи цифрові компетентності персоналу й ресурсні можливості малого підприємства. Це зумовлює необхідність адаптації змісту та способів застосування організаційних інструментів відповідно до змін у бізнес-процесах і завдань інноваційної діяльності малого підприємства. За результатами дослідження обґрунтовано цифрово-компетентнісний підхід, який передбачає взаємне узгодження технологічних, кадрових та організаційних складових при прийнятті управлінських рішень. Визначені принципи його застосування формують методичну основу для вибору організаційних інструментів відповідно до ресурсних можливостей малого підприємства. Порівняння досліджуваних підходів дало змогу встановити, що цифрово-компетентнісний підхід, на відміну від цифрового і компетентнісного, не обмежується окремим врахуванням технологій або характеристик персоналу, а забезпечує їх поєднання в межах цілісного процесу організаційних змін. Його роль полягає у формуванні методичного підґрунтя для організації інноваційної діяльності малого підприємства відповідно до цифрових змін.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. При підготовці статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4) для цілей оформлення References. Жоден фрагмент авторського тексту, що містить наукову новизну, результати дослідження чи висновки, не був згенерований штучним інтелектом. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність даних та цілісність контенту статті.

Список використаних джерел:

1. Galbraith J. R. Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. Jossey-Bass. 2014. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3463329> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Безрук Д. І. Управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2023. Вип. 25. С. 188–197. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197>
3. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Donaldson L. The Contingency Theory of Organizations. Sage Publications, Inc., New York. 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229249>
5. Бойко Т. С. Компетентнісний підхід як основа управління персоналом підприємства. Управління розвитком. 2013. № 14. С. 136–138.
6. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. No. 18(7). Pp. 509–533. URL: <http://www.jstor.org/stable/3088148> (дата звернення: 15.04.2026).
7. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. No. 28(2). Pp. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
8. Зайченко К. С. Діджиталізація економік та суспільства: світові тенденції. Актуальні проблеми економіки. № 9(267). 2023. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-267-21-30>
9. Chukurna O., Niekrasova L., Stanislavsky O., Kovalenko O., Zadorozhko G. Influence of Information and Communication Technologies of Knowledge Economy Development. The 17th International Conference

Interdisciplinarity in Engineering. 2024. Pp. 314–324. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54671-6_23

References:

1. Galbraith, J. R. (2014). Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels. Jossey-Bass. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3463329>
2. Bezruk, D. I. (2023). Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva [Management of enterprise business processes]. Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, (25), 188–197. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197> [in Ukrainian].
3. Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>
4. Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
5. Boiko, T. S. (2013). Kompetentnisnyi pidkhid yak osnova upravlinnia personalom pidpriemstva [Competence-based approach as a basis for enterprise personnel management]. Upravlinnia Rozvytkom, (14), 136–138 [in Ukrainian].
6. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. <http://www.jstor.org/stable/3088148>
7. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
8. Zaichenko, K. S. (2023). Didzhytalizatsiia ekonomik ta suspilstva: svitovi tendentsii [Digitalization of economies and society: Global trends]. Aktualni Problemy Ekonomiky, 9(267), 21–30. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-267-21-30> [in Ukrainian].
9. Chukurna, O., Niekasova, L., Stanislavyyk, O., Kovalenko, O., & Zadorozhko, G. (2024). Influence of Information and Communication Technologies of Knowledge Economy Development. The 17th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, 314–324. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54671-6_23

Дата надходження статті: 25.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 07.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 01.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.