

УДК 65.011.330:621.391

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-12>**Однорог М. А.**кандидат економічних наук, доцент,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6650-6181>**Півторак М. В.**кандидат економічних наук, доцент,
Білоцерківський інститут економіки та управління Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6793-3716>**Загороднюк О. В.**кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет садівництва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8297-2123>**Odnorog Maksym**

Bila Tserkva National Agrarian University

Pivtorak Mykhailo

Bila Tserkva Institute of Economics and Management of the University of "Ukraine"

Zagorodniuk Oksana

Uman National University of Horticulture

ОЦІНКА ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрова трансформація – впровадження сучасних технологій для кардинальної зміни бізнес-моделей управління підприємствами – сьогодні вважається найважливішою темою для організацій по всьому світу. Вимоги нової цифрової економіки представляють цифрову трансформацію як усвідомлений стратегічний процес модифікації бізнесу за допомогою адаптивного управління та впровадження цифрових технологій, тобто перебудови існуючих бізнес-моделей. Те ж саме відбувається і на підприємствах промисловості й АПК, аналоговий період яких закінчується. Галузі входять у цифрову еру, завдяки якій підприємства розвиваються відповідно до нового фокусу. Із цієї причини для формування цифрових моделей управління підприємством дуже важливе стратегічне осмислення можливостей розвитку цифрових технологій у їх зв'язку з бізнес-процесами і бізнес-моделями. Нині неодмінною умовою процвітання економіки підприємств промисловості та АПК і, як наслідок, економіки України вважається адаптивне оцифроване управління як основа забезпечення економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: бізнес-модель, технологія вибору бізнес-моделі, оцінка вартості бізнесу, цифровізація економіки.

ESTIMATION OF BUSINESS VALUE AS AN ELEMENT OF FORMATION OF BUSINESS MODELS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES AND AGRICULTURAL COMPLEX IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

To date, digital technologies and their widespread practice have formed the potential for completely new business models. However, most organizations are either in the early stages of the digital transformation process, or do not yet dare to form a digital business model that will provide real benefits from digital technologies. In any case, taking into account the enormous pace of global digitalization, it is extremely important to adapt the best practices of digital transformation to the improvement of the Ukrainian economy as soon as possible. Based on this, consider the process of researching new and adapting existing management models. Digital transformation – the introduction of modern technologies to radically change the business models of enterprise management today is considered the most important topic for organizations around the world. The requirements of the new digital economy represent the digital transformation as a conscious strategic process of business modification through adaptive management and implementation of digital technologies, ie the restructuring of existing business models. The same happens at industrial and agro-industrial enterprises, the analog period of which is coming to an end. Industries are entering the digital age, thanks to which enterprises are developing in accordance with the new focus. For this reason, it is very important for the formation of digital models of enterprise management to strategically understand the possibilities of digital technology development in their connection with business processes and business models. The analysis of the main traditional models of effective management of enterprises was carried out and their fundamental differences from the Ukrainian approach to management were revealed, the possibilities of implementation of the principles of existing business models by Ukrainian enterprises were considered. In addition, a roadmap for the transition from a traditional to a digital enterprise was proposed for consideration. The process of modeling the digital management system of the enterprise is revealed. Currently, a prerequisite for the prosperity of the economy of industry and agriculture and, consequently, the economy of Ukraine, is adaptive digital management as a basis for economic security of the enterprise. It was found that the relentless introduction of digital technologies,

«copying best practices» can later be in reality as dangerous as the refusal to master new technologies. Therefore, choosing the direction of your own digitization, you must first study everything thoroughly, so as not to miss the moment and not to remain in the ranks of the latter or in the past.

Keywords: business model, business model selection technology, business valuation, digitalization of the economy.

JEL classification: L10, C61, L68

Постановка проблеми. Розмірковуючи про цифровізацію економіки, багато хто намагається передусім дати визначення цього явища. Однак, як показує досвід, зробити це непросто, оскільки звичайним визначенням цей феномен охопити не вдасться. Щоб не робити помилок і не переходити відразу до результатів цифрової трансформації бізнесу, важливо досліджувати фундаментальні зміни, що відбуваються в традиційних моделях управління підприємствами. Тому задум даної статті полягає у доказі необхідності і відображенні методики вдосконалення процесу управління підприємствами, пов'язаної із цифровою трансформацією економіки.

Сьогодні цифрові технології та їх широка практика сформували потенціал абсолютно новим бізнес-моделям. Проте більшість організацій або перебуває на початковому етапі процесу цифрової трансформації, або ще не наважується до формування цифрової бізнес-моделі, яка дасть можливість отримати реальні переваги від цифрових технологій. У будь-якому разі, приймаючи до уваги колосальні темпи глобальної цифровізації, вкрай актуальним є якнайшвидша адаптація найкращої практики цифрової трансформації до вдосконалення української економіки. На підставі цього розглянемо процес дослідження нових і адаптації наявних моделей управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні вчені досліджують проблематику оцінки вартості бізнесу в умовах цифровізації економіки. Зокрема, слід відзначити праці А.В. Каюченко [4], В.М. Жуковської [1], Г.М. Калетніка, І.В. Гунько [2]. Етапи становлення цифрової економіки досліджувала С.В. Коляденко [3].

Мета статті полягає в аналізі оцінки вартості бізнесу як елементу формування бізнес-моделей підприємств промисловості й агропромислового комплексу в умовах цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу. На даному етапі спостерігається різний рівень упровадження цифрових технологій усередині різних держав. У середині 80-х років ХХ ст. у деяких країнах були винайдені оригінальні, що відрізняються одна від одної, національні інноваційні системи (НІС). Саме в тих країнах, де ці системи показали себе помітно ефективніше, і проявив себе процес уведення проривних технологій. Сьогодні багато держав намагаються перейняти цей досвід, беручи за основу деякі елементи відомих нині моделей НІС, що сприяє зростанню продуктивності на виробництві та в управлінні і досягненню економічного підйому [1, с. 13].

Відомо, що науковий запас знань у сфері управління в Україні знаходиться на початкових щаблях розвитку. Фактично внаслідок цього український досвід процесу управління залишився досі не поміченим світовою громадськістю в суперечках про розвиток управління. Велика кількість економічних досліджень дала можливість продемонструвати чотири ключові моделі ефективного управління: японську, американську, євро-

пейську та арабську. Для доказу ефективності даних моделей проаналізуємо їх [1, с. 14].

Японська модель управління включає дві взаємозалежні сфери:

1) моральний менеджмент (націлений на людину, його мотивування й удосконалення), принципами якого вважаються:

– виховання сильної філософії, прийнятої в усіх відношеннях усім колективом і спрямованої на тривалій саморозвиток;

– двостороння (горизонтальна і вертикальна) комунікація, де роль управління полягає у зв'язку між керівництвом і співробітниками;

– постійні інвестиції в людський капітал, які надають підтримку саморозвитку штату і спонукають його до службового та професійного зростання [1, с. 15];

2) інструментальний менеджмент (націлений на розроблення правильних виробничих процесів), який використовує такі інструменти:

– реалізація концепції «бережливого виробництва» [1, с. 16];

– довгострокове наймання персоналу замість безстрокового;

– система кадрової ротації;

– підготовка на робочому місці;

– специфічна система оплати праці (розподіл гонорару між співробітниками на основі експертної оцінки, оклади «плаваючі», оплата праці безтарифна);

– найголовніший принцип виробничого процесу – система «Кайдзен», яка передбачає безперервну модернізацію всіх без винятку етапів із метою мінімізації витрат (ресурсних і часових) і значного поліпшення якості продукції;

– принцип «Винятковий порядок» – контролювання та дотримання чистоти і порядку за рахунок улаштування ергономічних робочих місць і порядку зберігання інструментів;

– принцип «Точно та вчасно» – координація виробництва і своєчасна доставка необхідних деталей і матеріалів, що дає можливість виключити чималі витрати на утримання складських приміщень шляхом негайного застосування їх усіх;

– принцип «Дзидока» – уведення пристроїв для припинення виробництва через появу порушень, що попереджає надходження неякісних виробів на наступний етап виготовлення;

– принцип «Дзікотей Канкетсу» – серйозна система контролю якості;

– принцип «Генчи генбуцу» – персональна присутність управлінців на виробництві, що дає можливість найефективніше ліквідувати проблему [1, с. 17].

Прийоми японського управління протягом останніх років мають широке поширення за межами держави. Вітчизняні організації використовують їх з 2000-х років.

У загальних рисах охарактеризувати українську систему управління можна так:

1) персональна відповідальність, чіткість у розподілі прямих обов'язків;

2) превалювання внутрішньокорпоративного кола інтересів над особистими;

3) досить уповільнений зворотний зв'язок, структура системи керівництва – сувора.

Отже, моделі управління японських та українських організацій мають у своєму розпорядженні самобутні риси. Відмінності між системою управління підприємством двох країн представлено в табл. 1. Проте в українській і японських організаціях є й подібні риси (ієрархія системи управління; приріст оплати праці пропорційно напрацьованому стажу, якісному виконанню роботи і кваліфікаційним параметрам; встановлена заробітна плата) [2, с. 7].

У деяких сучасних українських компаніях уже використовуються елементи японської системи підготовки і навчання персоналу необхідної вузької спеціальності на робочому місці. Уводячи практику внутрішньофірмового навчання, підприємства можуть одночасно створити власну систему внутрішньофірмового навчання, що дає змогу підвищувати перспективи потенційних співробітників та їхніх дітей, а також забезпечувати їхню професійне зростання. Даний підхід до управління вдосконаленням штату сприяє довготривалій зайнятості працівників та їх молодого покоління, що потрібно для формування умов кадрової ротатії. При цьому підприємства проявляють колосальну зацікавленість у збільшенні кваліфікації своїх працівників

і виділяють на це чималі кошти. У підсумку співробітники знаходять шанс за рахунок організації вивчити міжнародні технології і методики [2, с. 11].

Отже, фундамент для впровадження японської моделі управління вже закладено в Україні: раніше її впроваджували тільки у виробництво, а тепер і в інші середовища управління, зокрема в управління персоналом.

Проаналізуємо американську модель управління. Зростання загальних економічних показників здійснюється за рахунок:

– принципу «Мобільність». Плідному розвитку організації сприяють упровадження цифрових технологій, тенденція по максимуму задовольняти купівельні потреби в умовах швидкої їх зміни;

– принципу «Безпека продукції». Велика кількість правил виробництва продукції і краш-тестів дає можливість виробляти набагато більш безпечну продукцію;

– принципу «Скорочення впливу на навколишнє середовище», що відкриває стратегію фірми щодо клімату;

– принципу «Логістичний ланцюжок». Має на увазі дієвий механізм складання правових заставних угод із постачальниками сировини і матеріалів [2, с. 13].

Порівняльний аналіз японської, американської та української моделей управління представлено в табл. 2.

Зіставивши японську й американську моделі управління, зробимо висновок про те, що зазначені моделі є

Таблиця 1

Системи управління японських і українських компаній

Критерії оцінки	Японська система управління	Українська система управління
Характер систем управління	Гнучкий, оригінальний	Структурований і чіткий
Демократизм менеджменту	Присутнє як колективне, так і одностайне прийняття рішень	Рішення приймається керівником, підлеглі слідує йому
Розподіл відповідальності	Відповідальність колективу в цілому	Відповідальність несе кожна окрема особистість
Характер цілей і завдань фірми	Розмитий, загальний характер показує стратегію компанії на даний момент часу	Чіткий і спрямований, строго визначений у часі
Риси характеру керівника	Здатність уміло керувати без використання методів примусу, надихати своїм прикладом і заслужити любов і відданість своєї команди; лідер – мозковий центр компанії, координатор	Якості керівника визначаються його здатністю професійно і заповзятю поширювати керівництво, лідер – сильна, вольова особистість
Орієнтування системи управління	Більшою мірою на групову діяльність	На особисті цінності і результати діяльності
Участь у прийнятті рішень	Участь усіх співробітників, керуючий погоджує рішення з колегами	Керівництво може як делегувати, так і зосереджувати на собі право приймати рішення щодо питань компанії
Роль віку у визначенні посади	Високі ступені керівництва компанією може займати співробітник, який досяг тільки необхідного посадового віку	Високу посаду в керівництві компанії може займати молодий і недосвідчений фахівець
Термін найму	Довготривалий, довічний найм	Короткостроковий найм, підвищена плинність кадрів, іноді тривалий термін роботи в одній компанії
Участь у позаробочій діяльності співробітників	Турбота керівництва про неформальне життя організації	Формальний стиль ведення управління. Ігнорування неформальної комунікації
Система контролю	Неформальна, колективна	Чітка, структурована
Запозичення методів управління	Адаптація моделей управління до особливостей культури і менталітету громадян	Прагнення копіювати зарубіжні моделі менеджменту без урахування менталітету працівників

Джерело: складено авторами на основі [2, с. 9]

Таблиця 2

Співвіднесення елементів японського, американського й українського менеджменту

Критерій	Японська модель	Американська модель	Українська модель
Ухвалення управлінських рішень	Колективний характер	Індивідуальний характер	Ближче до американської
Відповідальність	Поширюється на весь персонал	Керівник несе індивідуальну відповідальність за прийняте ним рішення	Ближче до американської
Система управління	Гнучка	Строго формалізована	Ближче до американської
Структура контролю	Неформальна	Чітко формалізована	Ближче до американської
Організація контролю	Колективний контроль	Індивідуальний контроль керівника	Ближче до японської
Просування по службі	Повільне підвищення по службі, на основі стажу і проведеного часу в компанії	Швидке просування по службі на основі особистої результативності	Ближче до американської
Головна якість керівника	Якісна координація виконання	Прояв нестандартного підходу	Ближче до японської
Відносини з підлеглими	Неформальні відносини зі службовцями	Суворі формальності відносин	Ближче до американської
Переважаючий тип мотивації	Мотивація конкретних працівників на основі економічних нематеріальних стимулів	Мотивація роботи на фірму, формування корпоративного свідомості	Ближче до японської

Джерело: складено авторами на основі [2, с. 15]

Таблиця 3

Співвіднесення елементів японського, американського та європейського менеджменту

Підхід у США та Європі	Підхід в Японії
Люди – продовження машин	Люди – додаток машин
Вузька спеціалізація, що припускає максимальне дроблення операцій. Орієнтація на нововведення, але не настільки висока, як у Японії	Угруповання робіт, багатоаспектні спеціальності. Максимальна орієнтація на технологічні і технічні нововведення
Зовнішній «жорсткий» формальний контроль	Внутрішній «м'який» неформальний контроль
Суворі ієрархічність організаційної системи з акцентом на автократизм	Плоска організаційна схема
Короткостроковий найм	Поступовий перехід до гнучких форм найму
Швидке просування	Поступове просування
Спеціалізована діяльність	Неспеціалізована діяльність
Індивідуальне прийняття рішень і індивідуальна відповідальність	Особлива система групового прийняття рішень і колективна відповідальність
Стратегічне планування	Орієнтація на довгострокове планування
Загальноприйнята система управління запасами	Особлива система управління запасами – «точно в строк і скільки потрібно» («Канбан»)

Джерело: складено авторами на основі [3, с. 106]

полярними: в Японії сильно виражений колективізм, а в Америці, навпаки, – індивідуалізм. Проте між українською і американською моделями управління спостерігається велика схожість. Так, деякі організації від самих витоків своєї діяльності висувають принцип «Безпека продукції» як основний принцип роботи. Організації безперервно примножують якість своєї продукції, вводячи найсуворіші міжнародні стандарти і відповідально ставляться до реалізації всіх необхідних регламентів виготовлення, що підкреслює дотримання виробництва безпечної, якісної продукції, зменшує ризики у сфері харчової безпеки і розраховує на зростання ступеня довіри до продукту [3, с. 106].

Основи організації та управління організаціями в США, Європі та Японії представлено в табл. 3.

Управління організацією базується на таких принципах:

– принципі «Рівне спілкування» (забезпечення рівних перспектив, тобто відсутність дискримінації за расовими, статевими та іншими властивостями);

– принципі якості (строгий контролінг вироблення продукції, дотримання чинних законодавчих норм, приписів офіційних органів, внутрішніх стандартів, до того ж удосконалення технологій, спрямованих на збереження навколишнього середовища);

– принципі довіри (уніфікована і точна система комунікації, яка веде до довіри клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених осіб);

– демонстрації політичних інтересів (концентроване і відкрите лобіювання; невтручання в політичні партії і угруповання);

– принципі «Вирішення конфліктів» (схильність до вирішення абсолютно всіх конфліктів в організації, дотримання правил вільної конкуренції);

– неприпустимість до зловживання домінуючим становищем на ринку;

– принципі точності і надійності – основі системи фінансових операцій;

– принципі «Максимальна підготовка до здійснення угод» (грунтовне дослідження ринку, відбір

постачальників, заборона інсайдерських угод, дотримання внутрішньокорпоративних правил зберігання інформації);

– принципи «Охорона праці і здоров'я» (безперервна оптимізація умов праці співробітників) [3, с. 107].

Багато принципів цієї моделі давно запозичені і використовуються в системі управління на сучасних підприємствах промисловості і АПК України.

Європейська модель управління має достатньо ефективні методи мотивації праці, способи організації виробництва і нововведень, що гарантує конкурентоспроможність фірмам із даними характером менеджменту.

Перейдемо до розгляду особливостей арабської моделі, яка дуже сильно відрізняється від досліджених вище моделей.

Релігійні традиції відіграють важливу роль в арабському менеджменті. Відомо, що близькосхідні виробники націлені на випуск ексклюзивних і дорогих товарів [3, с. 106].

Характерні риси арабської моделі – розкид виробництв, мала виробнича потужність (обсяг випуску продукції не занадто великий). Із цієї причини японська, американська й європейська моделі найбільш придатні для організації великомасштабного виробництва. На противагу їм арабська придатна для дрібносерійного виробництва з огляду на малу мобільність управлінського апарату і великий часовий ресурс [3, с. 107].

Отже, ключовими пунктами відмінності цих моделей уважаються соціальні і культурні особливості народу [4, с. 71].

Унаслідок аналізу японської, американської, європейської та арабської систем управління не можна відкритим текстом заявити про те, що певна модель менеджменту (американська, європейська або японська) вважається найкращою. Однак ясно одне: українську модель управління необхідно ретельно доопрацювати, оскільки чітко охарактеризувати цю модель як самостійну, що відрізняло б її від моделей інших країн, неможливо. Говорити про однозначне застосування в Україні зарубіжного досвіду управління, своєю чергою, неприйнятно в силу національно-культурної специфіки. Можливим варіантом вирішення даного питання може стати моделювання власної моделі управління з урахуванням самобутності українського менталітету [4, с. 72].

Однак про створення однієї універсальної моделі управління не може бути й мови: кожній організації належить розробляти «нову версію» самих себе, формувати свій неповторний образ майбутнього (свого місця у цифровій економіці) і знайти унікальний шлях до нього. Проте для моделювання адаптивної моделі підприємства можна уявити однотипну для багатьох підприємств дорожню карту переходу від традиційного підприємства до цифрового.

Для переходу у цифровий формат ведення бізнесу дуже важливо здійснити цифрову трансформацію організації за синхронного проведення оцифровки бізнес-процесів та їх фундаментального реінжинірингу, адже основні цілі цифрової трансформації – це зростання швидкості прийняття рішень, велика варіативність процесів, звуження числа залучених до процесу працівників (ланцюжків прийняття рішень і створення вартості).

У цілому соціальність, мобільність, аналітика і цифрові технології вважаються платформою побудови цифрової організації [4, с. 73].

Рішення спільної справи фірми покладається на весь кадровий склад організації за допомогою розподілу обов'язків. Усі ці процеси відбуваються на основі цифрової платформи – сукупності цифрових даних, моделей (логіки, алгоритмів) та інструментарію (методів, засобів), інформативно і технологічно вбудованих в єдину автоматизовано-функціональну систему, необхідну для спеціалізованого управління цілеспрямованою предметною сферою із системою взаємодії причетних суб'єктів. При цьому вся інформація про операційні процеси, процеси продуктивності відкрита в режимі реального часу в інтегральній мережі цифрових організацій – системі самообслуговування [4, с. 74].

Тобто замість автоматизації роботи персоналу, відповідального за роботу з клієнтами, нині є можливість розробляти системи самообслуговування, мінімізуючи число посередників між клієнтом і кінцевим сервісом або продуктом. Цінним є те, що клієнт може сам легко розпоряджатися своєю великою корпоративною мережею («хмарою»), удосконалити її й вводити нові послуги.

Зробити підприємство більш цифровим допомагають цифрові двійники виробничих процесів. Це цифрові «зліпки» виробництва, що включають у себе всі індикатори обладнання і нормативи виконання операцій. Цифрові двійники дадуть можливість не лише спостерігати процеси в усіх деталях, а й виявляти дубльовані операції, які залишається роботизувати. З їхньою підтримкою система управління підприємством не тільки буде здатна реагувати на різного роду ситуації в реальному часі, а й давати прогноз за допомогою предиктивної аналітики. Це, своєю чергою в сукупності складається в так звану цифрову екосистему підприємства. Виходить зразок моделі цифрового підприємства, який можуть застосувати як модель інші підприємства з метою створення свого варіанту цифрового підприємства [4, с. 75].

Висновки. Багато хто вважає, що цифрова економіка – це просто використання інформаційних технологій у комунікаціях, виробництві та управлінні. Із цієї позиції автоматизація – це й є цифрова економіка. Отже, нічого нового у «цифровізації» немає. Однак саме зараз відбувається радикальний перелом, коли кількість переходить в якість. Унаслідок цього цифрова трансформація – це не тільки автоматизація, це ще й створення нових бізнес-моделей, нових методів управління з опорою на можливості цифрової економіки.

Перші спроби створення абсолютно нових організацій в умовах цифровізації показують, що такі моделі отримують феноменальні конкурентні переваги перед традиційним бізнесом. Джерелом цього є поява цифрових технологій, які настільки потужні, що ще треба навчитися вміло справлятися з ними для безпечного їх використання, оскільки й той, що формує конкурентні переваги цифрової організації, може спрацювати і проти неї, привівши до втрати стійкості її управління. Тому найважливішим фактором стійкості управління кожної цифрової організації стануть співтовариства з персоналу, корпоративна культура підприємства і мережа необхідних для даного підприємства контрагентів. І цілком закономірно, що при цьому підвищу-

ються рівень продуктивності праці, групової роботи, кооперації, контролю, підтримки і, відповідно до цього, прогнозованість результату діяльності, а вартість і терміни запуску нових продуктів знижуються іноді в рази.

Однак парадоксальним є той факт, що невгамовне впровадження цифрових технологій, «копіювання най-

кращих практик» може згодом виявитися в дійсності настільки ж небезпечним, як і відмова від освоєння нових технологій. Тому, вибравши напрям власної цифровізації, необхідно перш за все вивчити все досконально, щоб не пропустити момент та не залишитися в рядах останніх чи в минулому.

Список використаних джерел:

1. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 13–17.
2. Калетник Г.М., Гунько І.В. Інноваційні платформи організації науково-дискусійних молодіжних майданчиків у контексті євроінтеграційного розвитку аграрної економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 4. С. 7–18.
3. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 106–107.
4. Каюченко А.В. Информационные технологии управления предприятием как современный фактор конкурентоспособности предприятия. *Креативная экономика*. 2009. № 10(34). С. 71–76.

References:

1. Zhukovska V.M. (2017) Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies of hr management: satisfaction, trends, development]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, 27(8), 13–17.
2. Kaletnik G.M., Gunko I.V. Innovatsiini platformy orhanizatsii naukovo-dyskusiinykh molodizhnykh maidanchykyv u konteksti yevrointehratsiinoho rozvytku ahrarnoi ekonomiky [Innovative platforms for organizing scientific and discussion youth sites in the context of European integration of agrarian economics], *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 4, 7–18.
3. Koliadenko S.V. Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital Economy: Change Your Mind and Get Established in Ukraine and Ukrain], *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 6, 106–107.
4. Kajuchenko A.V. (2009) Informacionnye tehnologii upravlenija predpriiatiem kak sovremenyj faktor konkurentosposobnosti predpriiatija [Information technology enterprise management as a modern factor in the competitiveness of the enterprise]. *Kreativnaja jekonomika*, 10 (34), 71–76.