



УДК 331.446

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-805-815](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-805-815)

Ушкальов Володимир Васильович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, проспект Науки, 9а, м. Харків, 61007, тел.: (095)550-04-03, <https://orcid.org/0000-0002-2445-669X>

Мартіянова Марина Павлівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, проспект Науки, 9а, м. Харків, 61007, тел.: (050)561-16-10, <https://orcid.org/0000-0002-2624-0964>

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

Анотація. В умовах швидкого зростання кількості інформації та розвитку інформаційних технологій виникає нагальна потреба у трансформації бізнесу до нового стану, що відповідатиме новим суспільним викликам та потребам. Проте швидкий та результативний перехід до нового рівня функціонування має враховувати не тільки техніко-технологічну складову, а й поведінкові зміни, що притаманні економічним агентам в нових умовах.

Мета статті полягає у виявленні поведінкових аспектів цифровізації бізнесу, уточненні змісту поведінкових чинників, які впливають на перебіг цього процесу на підприємстві, та визначенні можливостей щодо оптимізації їх практичного використання.

У статті досліджено поведінкові аспекти цифровізації бізнесу, що розглядаються в контексті системного уявлення про трансформацію діяльності підприємства. Уточнено особливості та зміст поведінкової складової такого явища, як "цифровізація". Сформульовано гіпотезу щодо характеру впливу поведінкових чинників на результативність і динаміку процесу цифровізації.

Важливим аспектом цифрової трансформації бізнесу визначено врахування змін у поведінці клієнтів та інших контрагентів, що знаходяться у безпосередньому контакті з підприємством. Доцільним є розгляд не тільки можливостей, що надає цифровізація зовнішнього середовища, а й загроз та ризиків, що виникають внаслідок змін поведінкових моделей зазначених суб'єктів взаємодії.

Оскільки важливу роль у адаптації до ситуацій змін відіграє суб'єктивна оцінка людиною корисності нових форм поведінки, ефективними засобами





формування цієї оцінки визнано такі поведінкові механізми та інструменти, як рефреймінг, імпринтинг, праймінг, архітектура вибору.

Запропонована модель оцінки готовності персоналу підприємства до здійснення цифрової трансформації бізнес-процесів шляхом визначення показників суб'єктивної корисності змін, наявного мотиваційного потенціалу та часу на проведення змін. Порівняння значень поточного стану з характеристиками цільового стану дозволить виявити напрями усунення виявлених прогалин та підвищити ймовірність результативного здійснення цифрової трансформації підприємства.

Ключові слова: цифровізація, поведінкова економіка, психологія бізнесу, прийняття рішень, взаємодія в бізнесі, розвиток персоналу, ефективність.

Ushkalyov Volodymyr Vasylovych Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of Economy Enterprise and Business Organization, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9a Science Avenue, Kharkiv, 61007, tel.: (095)550-04-03, <https://orcid.org/0000-0002-2445-669X>

Martianova Maryna Pavlivna Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of Economy Enterprise and Business Organization, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 9a Science Avenue, Kharkiv, 61007, tel.: (050)561-16-10, <https://orcid.org/0000-0002-2624-0964>

THE BEHAVIORAL ASPECTS IN DIGITALIZATION OF BUSINESS

Abstract: In the conditions of rapid growth in the amount of information and the development of information technologies, there is an urgent need to transform business to a new state that will meet new social needs. However, a quick and effective transition to a new level of functioning should take into account not only the technical and technological component, but also the behavioral changes inherent in economic agents in new conditions.

The purpose of the article is to identify the behavioral aspects of business digitalization, clarify the content of behavioral factors that affect the course of this process at the enterprise, and identify opportunities for optimizing their practical use.

An important aspect of the digital transformation of business is the consideration of changes in the behavior of customers and other counterparties who are in direct contact with the enterprise. It is appropriate to consider not only the opportunities provided by the digitalization of the external environment, but also the threats and risks that arise as a result of changes in the behavioral models of the specified subjects interaction.

An important role in adaptation to situations of change is played by a person's subjective assessment of the usefulness new forms of behavior. Behavioral





mechanisms and tools such as reframing, imprinting, priming, choice architecture are recognized as effective means of forming this assessment.

The proposed model for assessing the readiness of the company's personnel to carry out the digital transformation of business processes. It involves determining the indicators of the subjective usefulness of changes, the available motivational potential and the time for making changes. Comparing the values of the current state with the characteristics of the target state will reveal directions for eliminating the identified gaps and increase the probability of effective digital transformation of the enterprise.

Key words: digitalization, behavioral economics, business psychology, decision-making, interaction in business, personnel development, efficiency.

Постановка проблеми. В епоху стрімкого зростання кількості інформації та усвідомлення обмеженості можливостей традиційних каналів обміну інформацією цифровізація стає очевидним напрямом розвитку підприємства чи бізнес-діяльності в цілому. Скорочуючи транзакційні витрати та прискорюючи прийняття рішень водночас з підвищенням якості останніх, вона здатна забезпечити створення конкурентних переваг підприємства. Маючи значну кількість форм та проявів, цифровізація здатна гнучко врахувати особливості бізнес-процесів підприємства, й, тим самим, підсилити його сильні сторони та зменшити впливовість або зовсім усунути слабкі. Втім, цифровізація не виступає в ролі економічної панацеї, що здатна подолати будь-які економічні проблеми підприємства, а є лише одним із напрямів підвищення його ефективності. А отже, аби уникнути під час здійснення цифрових трансформацій бізнесу помилки, яка є типовою для ранніх шкіл менеджменту і полягає у схильності до однофакторного пояснення успіху, необхідно розглядати цифровізацію та її заходи в системі супутніх чинників, серед яких суттєву роль відіграють поведінкові.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням приведення бізнесу у відповідність сучасним вимогам та викликам зовнішнього середовища шляхом цифрової трансформації присвячена значна кількість наукових робіт. Так, наприклад, Вейл П. та Уорнер С. дослідили різні аспекти впровадження цифрової бізнес-моделі на підприємстві і запропонували своє бачення етапів її впровадження [1]. А такі автори, як Алтер А., Андріол С., Бейсенс В., Бонне Д, Маулік П. та інші – дослідили окремі аспекти трансформації та спроміглись окреслити основні проблеми її проведення, загрози та принципи [2]. Предметом досліджень Гірченко Т., Шейко О., Семенюк І. стали структура та елементи цифровізації як процесу створення цифрового підприємства [3]. При цьому метою створення цифрового підприємства чи навіть тільки впровадження його елементів у бізнес-діяльність автори вважають не використання цифрових технологій (що розглядається як засіб), а підвищення ефективності діяльності підприємства та



системи його управління, що здійснюється на різних рівнях управління. Втім, системні зв'язки цифрової трансформації бізнесу зі змінами поведінки задіяних в ній економічних агентів досліджено недостатньо, що й обумовлює актуальність дослідження для підвищення прогнозованості та ефективності процесу цифровізації та супутніх процесів.

Метою статті є виявлення поведінкових аспектів цифровізації бізнесу, уточнення змісту поведінкових чинників, які впливають на перебіг цього процесу на підприємстві, та визначення можливостей щодо оптимізації їх практичного використання.

Виклад основного матеріалу. Оскільки цифровізація є доволі широким явищем, що не зводиться лише до впровадження електронних форм комунікації та програмних засобів у діяльність підприємства, а передбачає істотні зміни в бізнес-процесах, то і заходи щодо її реалізації є значно більш змістовними, аніж просте встановлення програмно-технічних засобів та навчання персоналу роботі з ними. Базуючись на обчислювальних технологіях та технічних рішеннях, цифровізація в бізнесі охоплює й значну кількість супутніх сфер та процесів. Термін "цифровізація" незважаючи на велику поширеність, на сьогодні не набув однозначного трактування. Тож доцільно здійснити аналіз існуючих поглядів науковців на це явище, окреслити загальні тенденції та з'ясувати роль, яку відводять науковці різним поведінковим аспектам в цьому процесі. Аналіз змістовного наповнення поняття "цифровізація" представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз змістовного наповнення поняття "цифровізація"

№ з/п	Автори	Визначення	Ключові поведінкові аспекти визначення
1	Тапскотт Д.	Зміна парадигми, яка має місце в суспільстві, з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які постійно розвиваються та вдосконалюються [4]	Зміна способу бачення; зміни в комунікації; орієнтація на постійний розвиток
2	Чмерук Г.	Процес впровадження цифрових технологій генерації, оброблення, передачі, зберігання й візуалізації даних у різних сферах людської діяльності [5]	Зміни способів взаємодії з даними в різних сферах діяльності
3	Миськовець Н.	Економічна діяльність, яка, на відміну від традиційної економіки, визначається мережевою свідомістю та залежністю від віртуальних технологій [6]	Модифікація діяльності; мережева свідомість; опанування віртуальними технологіями



Продовження Табл. 1

4	Панасюк В. М.	Процес створення єдиного цифрового ринку... самостійний сектор економіки, в якому здійснюється діяльність господарюючими суб'єктами шляхом застосування цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій, де основними факторами (засобами) виробництва є цифрові, віртуальні та електронні дані [7]	Зміни ринкової поведінки; зміни в господарчій діяльності; опанування та використання інформаційно-комунікаційних технологій та способів обробки даних
5	Павлов К. В., Павлова О. М., Більо І. О., Ткачук Ю. Е.	Глибока трансформація бізнесу, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії та покращення взаємодії з клієнтами [8]	Цілеспрямовані якісні зміни в діяльності
6	Руденко М.	Перехід від аналогових інструментів взаємодії в суспільстві до цифрових, ключовим у процесі цифровізації є обмін знаннями, технологіями, інформацією, а також люди, які здатні приймати участь у наведеному процесі та управляти ним з метою вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави [9]	Зміна інструментів взаємодії; опанування технологіями обміну знаннями; розвиток цифрових компетентностей

Узагальнюючи існуючі точки зору, поняття "цифровізація бізнесу" може бути сформульовано як процес впровадження цифрових технологій в бізнес-діяльність, що змінює інформаційно-комунікаційну складову взаємодії між її учасниками підвищенням ролі способів роботи з інформацією та обробки даних.

Особливостями цього процесу виступають системні зміни, що проявляються в:

нових способах та інструментах взаємодії в бізнес-середовищі;
формуванні нових цифрових компетентностей у учасників бізнес-діяльності;

нових способах прийняття рішень;

появою нових орієнтирів та форм економічної поведінки.

Чмерук Г., Краліч В. та Бурлакова І. визначають атрибути цифрової економіки, які обумовлюють необхідність адаптації людини до нових умов функціонування. До таких належать:

оцифровування та відстежування (супроводжується зміною ставлення до інформації та значного зростання зв'язків суб'єктно-об'єктних та міжоб'єктних);



гіперзв'язок (полегшення обміну інформацією та реалізація спільного створення цінностей виробником та споживачем);

спільне використання (збільшення інтенсивності та ефективності використання матеріальних об'єктів);

персоналізація (зростання можливостей для врахування індивідуальних особливостей та потреб споживачів);

відсутність посередників (внаслідок чого відбувається зменшення вартості послуг та товарів та підвищення якості комунікацій) [10].

Зазначені особливості призводять не тільки до зростання можливостей щодо задоволення потреб клієнта. Вони викликають зміну традиційних форм інтеракції, спрощують та підвищують ефективність процесів взаємодії в першу чергу шляхом скорочення її тривалості. Це, в свою чергу, обумовлює зміни в прийнятті рішень, які тепер базуються на інших способах отримання інформації, і головне – в яких використовуються зовсім інші алгоритми оцінки інформації та критерії, що застосовуються до її джерел надходження.

При цьому до основних загроз, що виникають у процесі цифровізації на підприємстві, та які пов'язані з людським чинником, відносять як правило погіршення зайнятості (внаслідок скорочення персоналу компаній, викликаного автоматизацією окремих функцій) та опір персоналу змінам (що виникає внаслідок існуючих звичок і неочевидності вигід від зміни характеру діяльності). Проте цифровізація викликає значно більш широкий спектр змін у поведінці не тільки персоналу, а й менеджменту компанії, її клієнтів, постачальників та інших учасників ринку.

Сам факт перебування у цифровому середовищі означає для людини зміну традиційних умов функціонування, що призводить до цілої низки змін в її когнітивній діяльності, процесах прийняття рішень та поведінці. Дослідження, проведені Марк Г., Гудіс Д. та Клок У. довели, що цифрове середовище змінює ритм діяльності, притаманний людині, прискорюючи його. В наслідок цього спостерігається зростання продуктивності, однак супроводжується воно завжди збільшенням рівня стресу [11]. Очевидно, що в умовах стресу людина схильна робити більше помилок, а загальний рівень продуктивності з часом починає зменшуватись внаслідок емоційного та когнітивного виснаження. Тож природною реакцією на таку ситуацію є спроби повернути емоційно-когнітивний баланс, що пов'язані з переключенням уваги: зростає кількість недовільних переключень та зменшуються можливості щодо збереження тривалої концентрації уваги на діяльності, що виконується [12].

Вейл П. та Уорнер С. зазначають, що одним з основних завдань здійснення цифровізації підприємства є побудова цифрової культури та структур: формулювання загальних цінностей, переконань, традицій та припущень стосовно цифровізації, які мають визначати поведінку [1]. Тим самим констатується необхідність психологічного супроводу трансформаційних процесів та закріплення нових форм поведінки новими соціально-



груповими регуляторами. Ідея не виглядає новою та оригінальною, проте має бути слухною, адже саме вона викликає питання щодо оптимізації трансформаційних витрат та вибору цільових станів не тільки для виробничих і комунікаційних процесів, а й для форм поведінки, які б відповідали сучасним вимогам. Формально ця теза може сприйматися як обмеження в трансформаційній моделі, де величина витрат на зміни поведінки не має перевищувати очікуваний ефект від її впровадження.

Традиційно вважається, що поведінка клієнтів на ринку зазнає змін внаслідок змін у структурі їх потреб, і саме ці зміни змушують компанії відшукувати більш ефективні засоби адаптації до нових потреб і нової поведінки. Бонне Д. та Маулік П. зазначають, що цифрові технології, в свою чергу, радикально змінюють поведінку окремих людей, корпорацій та цілих спільнот [2]. Окрім зазначеного, слід звернути увагу на те, що зміни ці відбуваються ще й дуже швидко. В наслідок того в цифровому середовищі час отримання зворотного зв'язку значно скорочується, інформація, що отримується в якості зворотного зв'язку, надходить майже на піку емоцій, викликаних власною дією, через що закріплення нових форм реагування на стимули (а по суті – формування умовних рефлексів) відбувається за значно меншої кількості повторів.

В контексті цифровізації бізнесу слід погодитись з тим, що цифровізація не є заходом, здатним раз і назавжди перевести компанію до іншого, більш стійкого та конкурентного положення, а є постійним процесом удосконалення діяльності. Фактично це означає, що підприємство та його персонал мають демонструвати постійну пошукову активність щодо знаходження можливостей оптимізації бізнес-процесів. І це становить першу поведінкову проблему: жити в епоху змін, які ж до того гарантовано мають сприйматися як постійні, не є привабливою перспективою в традиційній культурі, яка перш за все орієнтована на збереження "статус-кво". З точки зору поведінкової економіки, перехід до поведінки, яка б характеризувалася іншою спрямованістю, буде можливим за умови, якщо суб'єктивно величина втрат та ризику від збереження поточної поведінки (B_c) значно перевищуватиме величину втрат та ризиків, які виникають під час опанування новою, більш ефективною поведінкою (B_n). Суб'єктивна корисність змін, яка визначає міру прагнення людини до нової поведінки при цьому буде складати:

$$U = B_c - B_n \quad (1)$$

Ключовим аспектом цієї ситуації є саме суб'єктивний характер оцінки людини. Відповідно, засобами її ефективного формування можуть виступати: імпринтинг (використання механізму закріплення у пам'яті ознак об'єктів для формування та корекції вроджених поведінкових актів під час їх первинної демонстрації), праймінг (формування неусвідомлюваної установки на





активізацію поведінкових програм шляхом розміщення в контексті ситуації специфічних триггерів, контакт з якими призводить до виникнення підсвідомої готовності щодо реалізації наявних поведінкових програм), архітектура вибору (специфічно побудований контекст, що обумовлює вибір певного варіанту серед інших альтернатив).

Друга проблема, що виникає у забезпеченні ефективної поведінки персоналу полягає у зміні стандартів і процедур контролю: в умовах цифрової трансформації контроль часто стає тотальним, постійним, а реакція на відхилення від стандартів – миттєвою. Відповідно це дозволяє зменшити непродуктивні витрати ресурсів, проте може спричиняти значне зростання виробничого стресу та, відповідно, зменшувати продуктивність праці. Ще однією неприємною особливістю тотального контролю є зниження відповідальності персоналу, яке виникає внаслідок самоусунення людини від виконання контролюючих дій, оскільки автоматичний контроль сприймається як такий, що є поза конкуренцією порівняно з можливостями контролю з боку людини. Звичайно така точка зору є хибною, бо, по-перше, автоматичний контроль є ефективним лише в межах наявного програмного алгоритму, по-друге, алгоритми контролю навіть у системах із самонавчанням неспроможні адекватно реагувати на непередбачені зміни в роботі системи (зокрема, коли такою системою є динамічна сукупність потреб, очікувань та поведінкових проявів клієнтів), і, по-третє, тотальний контроль інноваційних процесів не є чинником, що здатний значно покращити їх результативність.

Оскільки сприйняття особливостей контролюючої діяльності завжди має суб'єктивний характер, зменшення негативних ефектів, що пов'язані зі зростанням обсягів контролю, вбачається можливим шляхом проведення рефреймінгу ставлення персоналу до контролюючих заходів і переглядом форм зворотного зв'язку, що при цьому застосовуються. Цінність змісту діяльності, що виконується (V_d), має бути більшою, ніж суб'єктивна оцінка негативних аспектів, пов'язаних зі зростанням обсягу контролю (S_n). Саме різниця між цими суб'єктивними оцінками й складатиме величину мотиваційного потенціалу (M), яким характеризується певна особа.

$$M = V_d - S_n \quad (2)$$

Ще одним чинником, що впливає як на виробничу поведінку, так і на результативність трансформаційних процесів, є час (t). Саме кількість часу, що потрібна людині для формування нової моделі поведінки визначає її здібності та потенційні можливості щодо переходу до нових форм реалізації бізнес-процесів. З огляду на це набуває актуальності дилема "навчання чи залучення", коли для виконання нових функцій менш витратним стає залучити кваліфікованого фахівця, аніж перенавчати тих, що вже є в наявності. У випадку рішення про залучення нових – слід мати на увазі, що поява в



організації нової людини завжди призводить до зростання міжособистісної напруженості внаслідок перегляду неформальних статусів учасників в ієрархії групи. Це може мати як позитивний мотивуючий ефект, так і негативний, пов'язаний зі збільшенням агресивності та конфліктності. Відповідно очікуваний час змін у поведінці буде зростати.

Таким чином, для забезпечення результативних трансформаційних змін під час здійснення цифровізації підприємства варто враховувати поведінкову готовність персоналу (R). Остання може бути представлена як функція трьох змінних, що характеризують ключові поведінкові чинники:

$$R = f(U; M; t) \quad (3)$$

В залежності від специфіки діяльності підприємства, вага цих чинників може відрізнятись, а отже – має визначатись менеджментом організації відповідно до організаційних цілей. Критеріальну базу для проведення оцінки поточного рівня готовності персоналу до цифровізації бізнес-процесів в організації можуть становити як суб'єктивні показники (самооцінка, взаємооцінка) так і об'єктивні (показники частоти певних форм вербальної та невербальної поведінки).

Висновки. Цифровізація бізнесу не є явищем суто техніко-технологічним: її успішність значною мірою обумовлюється станом та можливостями людей, що задіяні в цьому процесі. З огляду на зазначене поняття "цифровізація" може бути визначено як процес впровадження цифрових технологій в бізнес-діяльність, що змінює інформаційно-комунікаційну складову взаємодії між її учасниками підвищенням ролі способів роботи з інформацією та обробки даних.

Основними проблемами реалізації "людського чинника" в процесі цифровізації є забезпечення готовності персоналу до змін та вибір форм контролю поведінки. Для їх подолання доцільно використовувати інструменти оцінювання психологічної готовності й мотивації, а також застосовувати "м'які" інструменти поведінкового впливу на персонал: рефреймінг, імпринтинг, праймінг, архітектуру вибору.

В подальших дослідженнях має сенс дослідити закономірності динаміки та діапазони змін показників у запропонованій моделі оцінювання психологічної готовності, та уточнити рекомендації щодо застосування поведінкових інструментів в залежності від організаційних цілей, параметрів діяльності та формальних характеристик підприємств.

Література:

1. Weill P., Woerner S. What 's your digital business model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2018. 256 p.





2. Alter A., Andriole S. J., Baesens B. etc. How to Go Digital: Practical Wisdom to Help Drive Your Organization's Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. The MIT Press, 2018. 222 p.
3. Гірченко Т. Д., Шейко О. П., Семенюк І. М. Елементи цифровізації роботи підприємства. *Вісник ОНУ. Серія "Економіка"*. Том 25. Випуск 2(81). 2020. С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-11> (дата звернення: 03.12.2023)
4. Tapscott D. The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1995. 345 p.
5. Чмерук Г. Г. Цифровізація – тренд світового розвитку, який визначає розвиток економіки і суспільства. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-3> (дата звернення: 03.12.2023)
6. Миськовець Н. П. Цифровізація в Україні та світі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 4. С. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-35> (дата звернення: 03.12.2023)
7. Панасюк В. М. Інформатизація та цифровізація: тенденції та напрями розвитку в Україні. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 160–165. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.29> (дата звернення: 03.12.2023)
8. Павлов К. В., Павлова О. М., Більо І. О., Ткачук Ю. Е. Цифровізація, як основний фактор розвитку бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2021. № 17(2). С. 38–43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17\(2\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17(2)_9) (дата звернення: 03.12.2023)
9. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 3–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_4_3
10. Чмерук Г. Г., Краліч В. Р., Бурлакова І. А. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 97–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_34_21 (дата звернення: 03.12.2023)
11. Mark G., Gudith D., Klocke U. The cost of interrupted work: more speed and stress. Conference on Human Factors in Computing Systems. New York: ACM Press, 107–110. 2008. URL: <https://doi.org/10.1145/1357054.1357072>. (accessed December 3, 2023)
12. Mark G. Attention Span: A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity. Hanover: Hanover Square Press, 2023. 368 p.

References:

1. Weill P. & Woerner S. (2018) What 's your digital business model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press. 256 p.
2. Alter A., Andriole S. J. & Baesens B. etc. (2018) How to Go Digital: Practical Wisdom to Help Drive Your Organization's Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. The MIT Press. 222 p.
3. Hirchenko T. D., Sheiko O. P., Semeniuk I. M. (2020) Elementy tsyfrovizatsii roboty pidpriemstva [Digital Elements of Enterprise Work]. *Visnyk ONU. Seriya "Ekonomika" – ONU Bulletin. "Economy" series*, vol. 25. no. 2(81). pp. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-11> (in Ukrainian) (accessed December 3, 2023)
4. Tapscott D. (1995) The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill. 345 p.
5. Chmeruk H. H. (2020) Tsyfrovizatsiia – trend svitovoho rozvytku, yakyi vyznachaie rozvytok ekonomiky i suspilstva [Digitalization is a Trend of The World Development Defining Economic and Social Development]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*. no. 153, pp. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-3> (in Ukrainian) (accessed December 3, 2023)



6. Myskovets N. P. (2019) Tsyfrovizatsiia v Ukraini ta sviti [Digitalization in Ukraine and The World]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scholarly notes of V. I. Vernadsky National Technical University. Series: Economics and management*, vol. 30(69), no. 4, pp. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-35> (in Ukrainian) (accessed December 3, 2023)
7. Panasiuk V. M. (2020) Informatyzatsiia ta tsyfrovizatsiia: tendentsii ta napriamy rozvytku v Ukraini [Informatization and Digitalization: Development trends and directions in Ukraine]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, no. 1, pp. 160–165. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.29> (in Ukrainian) (accessed December 3, 2023)
8. Pavlov K. V., Pavlova O. M., Bilo I. O., Tkachuk Yu. E. (2021) Tsyfrovizatsiia, yak osnovnyi faktor rozvytku biznesu [Digitization as the main factor of business development]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" – International scientific journal "Internauka"*, no. 17(2), pp. 38–43. (in Ukrainian) (accessed December 3, 2023)
9. Rudenko M. V. (2021) Tsyfrovizatsiia: katehorialni osoblyvosti ta spetsyfika traktuvannia [The Digitalization: category features and specifics of interpretation] *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, no. 4, pp. 3–13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_4_3 (in Ukrainian) (accessed December 3, 2023)
10. Chmeruk H. H., Kralich V. R., Burlakova I. A. (2018) Deiaki aspekty tsyfrovoi transformatsii pidpriemstv [Some Aspects of Digital Transformation of Enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, vol. 34, pp. 97–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_34_21 (in Ukrainian)
11. Mark G., Gudith D., Klocke U. (2008) The cost of interrupted work: more speed and stress. Conference on Human Factors in Computing Systems. New York: ACM Press, 107–110. URL: <https://doi.org/10.1145/1357054.1357072> (accessed December 3, 2023)
12. Mark G. (2023). Attention Span: A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity. Hanover: Hanover Square Press. 368 p.

