

## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 330.341.1:338.2:338.45

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-75-85-92

### ЦИФРОВІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

**Віктор Алькема<sup>1</sup>, Валерій Діденко<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Д.е.н., професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: Alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

<sup>2</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: DidenkoVV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5755-2397>

### DIGITALIZATION OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY, INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

**Viktor Alkema<sup>1</sup>, Valerii Didenko<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

<sup>2</sup>Postgraduate student of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: DidenkoVV@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5755-2397>

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні основи та практичні аспекти цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в сучасних умовах діджиталізації, євроінтеграції. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах функціонування та забезпечення інформацією як країни, суспільства загалом так і кожної організації, підприємства, установи, впровадження цифровізації, інформатизації всіх сусільних, економічних, управлінських, соціальних процесів стає важливою невід'ємною складовою її функціонування та розвитку. Інформація, інформаційний обмін, ведення обліку, звітності, планування та впровадження діяльності підприємства сьогодні неможливі без потужного впровадження сучасних інформаційних та цифрових технологій та налагодження комунікацій із зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства за допомогою цих ефективних комунікацій отримання, поширення, обробки, збереження та використання інформації. Метою статті є дослідження процесів цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний підхід, процесний, комплексний, функціональний, логічно-діалектичний методологічні підходи. Отримані наукові результати полягають в узагальненні та формуванні структури цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств, складовими та елементами якої виступають: сучасні цифрові технології: мережа Інтернет, цифрові електронні платформи, спеціалізоване програмне забезпечення, Хмарні технології та інші інноваційні цифрові технології за допомогою яких здійснюється отримання, накопичення інформації; формування баз даних за підсистемами: пошуку, отримання, опрацювання, збереження, передачі інформації, підсистеми формування інформаційно-аналітичної документації та підсистеми захисту інформації; а також забезпечувальна складова елементами якої виступають організаційне, кадрове, методичне, фінансове, технічне забезпечення роботи Електронного офісу. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності продовження розгляду визначених складових інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства з формуванням Електронного офісу який здійснює інформаційно-аналітичне забезпечення функціональних підсистем підприємства, а саме: управління фінансами; управління виробництвом, операційною діяльністю; управління кадрами; управління логістичною та збутовою діяльністю; здійснення обліку, управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням; підготовка звітності підприємства, що разом забезпечують підприємству можливість до ефективного функціонування та розвитку.

**Ключові слова:** управління інноваційною діяльністю, управління інноваційним розвитком, управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням, цифровізація, діджиталізація бізнесу, євроінтеграція, інформаційно-аналітичне забезпечення; інформаційні технології.

**Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 12**

**Abstract.** *The article examines the theoretical and methodological foundations and practical foundations of digitalization of information and analytical support for the management of innovation activity, innovative development of enterprises in the current conditions of digitalization, European integration. The relevance of the topic of the study is due to the fact that in modern conditions of functioning and provision of information both the country, society as a whole and each organization, enterprise, institution, the introduction of digitalization, informatization of all social, economic, managerial, social processes becomes an important integral part of its functioning and development. Information, information exchange, accounting, reporting, planning and implementation of the organization's activities today are impossible without the powerful introduction of modern information and digital technologies and the establishment of communications with the external and internal environment of the organization with the help of these effective communications of receiving, distributing, processing, storing and using information. The aim of the article is to study the process of digitalization of information and analytical support for the management of innovation activity, innovative development of enterprises. The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; system approach, process, complex, functional, logical-dialectical methodological approaches. The obtained scientific results consist in the generalization and formation of the structure of digitalization of information and analytical support for the management of innovation activity, innovative development of enterprises, the components and elements of which are: modern digital technologies: the Internet, digital electronic platforms, specialized software, cloud technologies and other innovative digital technologies with the help of which information is obtained, accumulated; Formation of databases by subsystems: search, receiving, processing, storing, transmitting information, subsystems for the formation of information and analytical documentation and subsystems for information security; as well as the supporting component, the elements of which are organizational, personnel, methodological, financial, technical support of the work of the Electronic Office. Prospects for further research lie in the expediency of continuing consideration of certain components of the information and analytical support of enterprise with the formation of the Electronic Office, which provides information and analytical support for the functional subsystems of enterprise, namely: financial management; production and operational management; personnel management; management of logistics and sales activities; accounting, management of investment and innovation support; preparation of the company's reports, which together provide the enterprise with opportunities for effective functioning and development.*

**Keywords:** *management of innovation activity, management of innovative development, management of investment and innovation support, digitalization, digitalization of business, European integration, information and analytical support, Information Technology*

**Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 12**

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах функціонування та забезпечення інформацією як країни, суспільства загалом так і кожної організації, підприємства, установи, впровадження цифровізації, інформатизації всіх суспільних, економічних, управлінських, соціальних процесів стає важливою невід'ємною складовою її функціонування та розвитку. Інформація, інформаційний обмін, ведення обліку, звітності, планування та впровадження діяльності організації сьогодні неможливі без потужного впровадження сучасних інформаційних та цифрових технологій та налагодження комунікацій із зовнішнім і внутрішнім середовищем організації за допомогою цих ефективних комунікацій отримання, поширення, обробки, збереження та використання інформації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методичні основи та практичні засади цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення підприємств ґрунтовно досліджувалися у

працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

За дослідженням М. Руденко (2021) загальною метою цифровізаційних процесів в економіці є перебудова виробництва у більш гнучке та пристосоване до реалій сьогодення, що підвищує конкурентоспроможність держави у «цифровому світі». Цифровізація є засобом одержання очікуваного результату, який відповідає вимогам та потребам суспільства і влаштовує виробників та власників бізнесу щодо можливостей отримання стабільних прибутків.

У працях Д. Тапскотта (1995) автор розглядає цифровізацію як зміну парадигми, яка має місце в суспільстві, з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які постійно розвиваються та вдосконалюються.

Дослідники Дж. Грей та Б. Румпе (2015) під цифровізацією розуміють використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі і надання нових

можливостей отримання прибутку та створення цінності; це процес переходу до цифрового бізнесу.

У дослідженнях С. Коляденко (2016) Digitization (диджитизація) – дослівно це перетворення інформації «з фізичних носіїв на цифрові». В рамках диджитизації не відбувається змін якості та змісту інформації, вона просто перетворюється на електронну форму для подальшої обробки у цифровому форматі, що дозволяє вдосконалити існуючі бізнес-процеси, додавши в них інформацію у цифровому форматі. Автор наголошує, що використання в сучасній економіці новітніх технологій, які охоплюють процеси цифровізації, дасть змогу більш ефективно використовувати знання класичної економічної теорії для вирішення нагальних економічних проблем в розрізі окремих держав, регіонів, галузей тощо, а також кризових явищ, інфляції, проблем циклічності економіки (Коляденко, 2016).

Науковці В.Ляшенко & О. Вишневський (2018) дослідили процес цифровізації з позиції поділу економіки на три сектори (первинний – сільське господарство і видобуток корисних копалин, вторинний – промислове виробництво, третинний – послуги), тому принциповою відмінністю є не стільки збільшення частки третинного сектора або появи та розширення нового (цифрової економіки), а радикальне перетворення всіх трьох вже існуючих секторів.

У дослідженнях Т. Панкратової (2021) цифровізація як тренд розвитку менеджменту – це: двигун зростання, що забезпечує побудову цифрових бізнес-моделей у вигляді: стимулювання зростання в рамках та за рамками основного бізнесу підприємства; виявлення та створення нових цифрових моделей бізнесу; забезпечення довгострокової конкурентоспроможності; інструмент підвищення ефективності на основі трансформації операційної моделі бізнесу на цифрові технології за рахунок: оптимізації бізнес-процесів усіх рівнів та скорочення витрат; раціональне використання наявних компетенцій та

інфраструктури; переведення всього ланцюжка створення вартості на цифрові технології та модернізацію.

На думку Ю. Нікітіна (2019) цифрова трансформація – це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства.

У праці Г. Карчевої (2017) досліджено самі процеси цифровізації що передбачають використання інформаційно-комунікаційних технологій в усіх сферах соціально-економічного життя суспільства, що дозволяє підвищувати ефективність функціонування як окремих суб'єктів господарювання, так і підвищувати якість життя населення.

Питання інформаційного забезпечення розглянуто науковцями М. Денисенко & І. Колос (2006) та визначено, що «інформаційне забезпечення – це система, що складається з інформаційних ресурсів, інформаційних технологій, програмного забезпечення та технічних засобів.

Н. Дяченко (2011) вважає, що під інформаційно-аналітичним забезпеченням розуміється сукупність дій та заходів для збору, нагромадження, обробки та аналізу даних на основі інформаційних технологій, у процесі реалізації якого особливої ваги набуває систематичність визначення кола питань, що виникають у процесі базової діяльності споживача інформації, їх аналіз та прогнозування тенденцій розвитку.

Науковець Р. Коваль (2006) зазначив, що під інформаційно-аналітичним забезпеченням розуміється процес створення оптимальних умов задля задоволення інформаційних потреб та реалізації посадових обов'язків органів державної влади на основі формування та використання інформаційних ресурсів. Однак для ефективного використання цифровізації суб'єкти повинні постійно впроваджувати нові технології, тестувати

їх і використовувати отримані результати, щоб краще адаптуватися і бути готовими до завдань майбутнього (Коваль, 2006). Незважаючи на те, що впровадження нових технологій – це більш ризикований підхід, ніж використання вже звичних систем та пристроїв, потенційні можливості та віддача будуть більшими

Загалом, питання формування теоретико-методичних основ та практичних засад цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємств ґрунтовно досліджено у працях науковців. Проте незважаючи на широту і масштабність досліджень питання цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення в управлінні інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в сучасних умовах діджиталізації, євроінтеграції залишається недостатньо вивченим, а тому є актуальним для проведення подальших наукових досліджень.

#### ***Формулювання цілей статті.***

Метою статті є дослідження теоретико-методичних основ та практичних засад цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в сучасних умовах діджиталізації, євроінтеграції. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний підхід; процесний, комплексний, функціональний а також логічно-діалектичний підхід.

***Виклад основного матеріалу дослідження.*** За одним із найбільш поширених узагальнюючих визначень цифровізація – це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно - комунікаційного обміну між ними. Це уможливує інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір.

Сьогодні апарат управління підприємством загалом перетворюється на

інформаційний хаб. Його основною інформаційною функцією є обробка інформації, що є необхідною для функціонування організації. До апарату управління надходить інформація в найрізноманітніших сучасних формах. Таким же чином відбувається створення та формування інформації в середині самого підприємства: створення даних в програмному забезпеченні, формування документів; передача інформації усно в телефонній розмові у вигляді он-лайн чи інших консультацій; через соціальні мережі та месенджери. Між процесами отримання та поширення інформації здійснюється перелік певних діяльностей: прийняття інформації; перетворення інформації; обробка інформації як одним так і декількома різними структурними підрозділами організації чи виконавцями; накопичення інформації як за певним напрямом діяльності, споживачам, контрагентам, партнерам, так і загалом по організації; обладнання, інформація з метою обробки значних масивів даних ведення обліку, створення формування звітності; архівування та використання інформації для напрацювання управлінських рішень, ведення обліку та звітності, впровадження систем моніторингу та контролю за діяльністю підприємства (Алькема, & Кириченко2023).

Таким чином апарат управління застосовує інформацію як базу для формування підготовки управлінських рішень. Такими рішеннями можуть бути рішення щодо стратегічного планування діяльності організації, пов'язані із ростом, розширенням, відкриттям нових видів діяльностей, виходом на зовнішні ринки. Також і рішеннями тактичного значення, пов'язаним із короткостроковим плануванням діяльностей, напрямів, відділів, підрозділів так і плани виробництва, закупівель, реалізації, ремонту обладнання та іншого з періодом планування від 1 місяця до 1 року. Ще одним важливим застосуванням інформаційного забезпечення є інформаційна підтримка прийняття

поточних ситуативних управлінських рішень у вирішенні невідкладних задач функціонування організації. В цьому випадку інформація що застосовується для прийняття управлінського рішення має бути повною, адекватною, точною та своєчасною. Таким чином в процесі управління використовуються два основні типи інформації - інформація, що стосується документації та інформація, що стосується рішень, короткочасних чи стратегічних.

Так на підприємствах інформацію першого типу формують окремі підрозділи, такі як бухгалтерія, фінансові підрозділи, підрозділи зв'язків з громадськістю. Апарат управління використовує інформацію для продукування управлінських рішень, як загалом по всій організації, так і за окремими сферами її функціонування, такими як постачання, виробництво, збут тощо. При цьому управлінські рішення виробляються двома типами підрозділів, це технічні підрозділи, що виконують конкретні функції як виробництво, постачання, збут та інші, так і підрозділами адміністративними, що здійснюють управління, застосовуючи управлінські методи та засоби. Керівники організації повинні планувати та управляти діяльністю зі створення та продукування поширення інформації так само, як вони управляють процесами виробництва продукції чи надання послуг, оскільки в сучасному світі інформація є основою ефективності впровадження на підприємстві інших видів діяльностей.

Оцінювання продуктивності інформації є процесом складним, оскільки фактично неможливо виміряти її кількісними показниками, внаслідок чого для вимірювання параметру забезпечення апарату управління інформації та продуктивності цієї інформації застосовується якісний аналіз на основі вибору показників та проведення їх експертного оцінювання. Також при впровадженні такого експертного аналізу часто застосовується ранжирування інформації, а також оцінювання, що

засноване на матеріалах проведених соціологічних опитувань.

Так основними показниками, які дають можливість дослідити інформаційне забезпечення апарату управління підприємством є наступні: інформація про надійність партнерів організації, її постачальників, покупців, посередників; широта джерел отримання необхідної для прийняття рішень інформації; інформація з отриманих комерційних пропозицій; інформація про стан товарного ринку та ринку послуг; інформація з договорів контрактів; інформація з рахунків; інформація з компаній інвесторів; інформація від міжнародних партнерів про ведення зовнішньо - економічної діяльності; інформація про стан кредитного ринку та споживчого ринку; інформація про стан ринку нерухомості; інформація про контрагентів, партнерів та реквізити; інформація законодавства, діючих правил, норм та вимог; інформація з результатів маркетингових досліджень; рекламна інформація; інформація від контролюючих, регулюючих органів; інформація з органів місцевої влади; інформація з результатів проведених аудитів; інформація, отримана на ярмарках та виставках, інших заходах рекламно-інформаційного характеру; інформація з мережі Інтернет, соціальних мереж тощо.

Загалом, основу інформаційно-комунікаційної системи підприємства складає інформація управління та комунікації, яка формується задля збору, обробки, продукування, використання, збереження, в тому числі і з метою прийняття управлінських рішень та вирішення задач фінансово-господарської діяльності організації, а також з метою забезпечення матеріального, складського, фінансового, та бухгалтерського обліку.

Управлінською є частина загальної соціальної інформації, яка виділяється із загального обсягу інформації відповідно до можливості її застосування для аналізу, обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Джерелами отримання та походження такої інформації є норми, визначені

законодавством, державними законодавчими нормативними актами; директивна інформація, яка надходить від державних органів організаціям, інформація з ринкового середовища, а саме комерційна пропозиція інформації від партнерів, постачальників, покупців, посередників, постачальників послуг, що носить комерційний чи рекламно-ознайомлюючий характер; управлінська інформація, яка отримана від власних підрозділів та працівників, як зворотна інформація в процесі управління; інформація, пов'язана із реалізацією ризиків проблемних ситуацій. Вся сукупність інформації, операцій з її обробки та напрямів її застосування в

підготовці та прийнятті управлінських рішень може бути представлена у вигляді певної структурної моделі. Враховуючи складність та багато численність елементів та зв'язків таку модель слід формувати використовуючи методологічний прийом редукції тобто розробляти та аналізувати для вирішення окремих управлінських завдань. В цьому дослідженні таку модель побудовано для вирішення завдань управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємства.

Структурна модель цифровізації інформаційно – аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств представлена на рис 1.



**Рис. 1. Структурна модель цифровізації інформаційно – аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств**

Джерело: сформовано авторами

Діяльність інформаційного забезпечення підприємства здійснюється із застосуванням певних інформаційних технологій. Загалом самі інформаційні технології існують і розвиваються давно, разом із розвитком людства вони пройшли довгий шлях еволюціонування від першого письма на бересті, до реалізації сучасними комп'ютерами та програмним забезпеченням. Весь час продуктивність праці та прийняття управлінських рішень значною мірою залежать від швидкості отримання, обробки, опрацювання та застосування набутої інформації. В інформаційних комунікаціях та забезпеченні відбулися значні зміни, що відображалось відповідним чином на продуктивності інформації.

Так, з розвитком сучасних інформаційних технологій значного поширення набуло створення так званого електронного офісу, який засновано на формуванні та поширенні внутрішніх інформаційних мереж та активному приєднанні її до зовнішніх інформаційних мереж та комунікацій, в першу чергу мережі Інтернет.

Електронний офіс будується із застосуванням певного спеціалізованого програмного забезпечення, який здатен об'єднати роботу фахівців та налагодити єдиний, сумісний управлінський, складський, бухгалтерський облік, використанням широкого спектру інших програм програмного забезпечення, розбудовою внутрішніх інформаційних мереж, укомплектуванням електронного офісу комп'ютерною технікою, сервером, необхідною оргтехнікою, забезпеченням всіх робочих місць комп'ютерами, навчанням персоналу працювати з комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, використанням мереж Інтернет для налагодження процесів отримання відповідної інформації і забезпечення організації та її працівників необхідним обсягом зовнішньої інформації; налагодження кругообігу та протоколів використання внутрішніх інформаційних ресурсів.

Важливою ознакою переходу до такого електронного офісу є можливість застосування техніки для обробки змісту інформації в сучасних умовах, це звичайно ж комп'ютерна техніка та спеціалізоване програмне забезпечення. Така техніка дає можливість до зміни змісту інформації, що надходить, виконує при цьому перелік складних дій, операцій. Таким чином виділяється техніка, технічні засоби, за якими надходить інформація та центр збору інформації, де відбувається, здійснюється її обробка в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства та в процесі прийняття управлінських рішень. Відповідно, із цього центру інформація виходить у вигляді прийнятих рішень чи обробленої та опрацьованої інформації, відповідних результатів, даних, звітів тощо. Таким чином, в діяльності підприємства рухаються певні потоки інформації, що мають свою структуру, а також сформовані механізми її обробки та аналізу.

В електронному офісі підприємства інформація застосовується для забезпечення роботи керівників та працівників. Проте успіх такої діяльності залежить від інтегрованості операційного місця кожного з працівників до загальної системи, тобто інтеграції конкретного елемента інформаційної системи до загальної інформаційної системи підприємства.

**Висновки.** В статті досліджено теоретико-методичні основи та практичні засади цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств в сучасних умовах діджиталізації, євроінтеграції.

В результаті проведених досліджень узагальнено та сформовано структурну модель цифровізації інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком підприємств, складовими та елементами якої виступають: сучасні цифрові технології: мережа Інтернет, цифрові електронні платформи, спеціалізоване програмне забезпечення, Хмарні техногії, та інші інноваційні

цифрові технології за допомогою яких здійснюється отримання, накопичення інформації; формування баз даних за підсистемами: пошуку, отримання, опрацювання, збереження, передачі інформації, підсистеми формування інформаційно-аналітичної документації та підсистеми захисту інформації. Наступною в структурі є забезпечувальна складова елементами якої виступають організаційне, кадрове, методичне, фінансове, технічне забезпечення роботи Електронного офісу.

Безпосередньо складова інформаційно-аналітичного забезпечення

підприємства з формуванням Електронного офісу підприємства здійснює інформаційно-аналітичне забезпечення функціональних підсистем підприємства, а саме: управління фінансами; управління виробництвом, операційною діяльністю; управління кадрами; управління логістичною та збутовою діяльністю; управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням; здійснення обліку, підготовки звітності підприємства, що разом забезпечують підприємству можливості до ефективного функціонування на основі інноваційного розвитку.

### Література:

1. Руденко, М. (2021). Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. №1(4). С. 3-13. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-1>
2. Tapscott, D. (1995). *The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: Mc Graw-Hill. 345 p
3. Gray, J., & Rumpe B. (2015). Models for digitalization. *Journal of Software & System Modelling*. No 14 (1). P.1319-1320.
4. Коляденко, С. (2016). Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. No 6. С. 105-112.
5. Ляшенко, В. & Вишневецький О.(2018). Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. К.: НАН України. 252 с.
6. Панкратова, О. (2021). Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*, Вип. 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
7. Нікітін, Ю. & Кульчицький, О. (2019). Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес,

- цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. № 4. Том 3. С. 22-28
8. Карчева, Г. (2017). Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. No 3(27). С. 13-21.
9. Денисенко, М. & Колос, І. (2006). Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. № 7. С. 19–24.
10. Дяченко, Н. (2011). Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. № 1(118). С. 33-39.
11. Коваль, Р.(2006). Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. № 1(113). С. 22-28.
12. Алькема, В. & Кириченко, О. (2023). Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет КРОК. 276 с. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema\\_0035.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0035.pdf)