

СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

MANAGEMENT STRATEGIES OF BUSINESSES' DIGITAL TRANSFORMATIONS UNDER GLOBAL UNCERTAINTY

У статті проаналізовано стан та перспективи наукових досліджень у сфері цифрових трансформацій та їх менеджменту. Визначено, що дослідження цифрових трансформацій наразі знаходяться на ранній стадії розвитку та потребують подальшої роботи. Визначено, що процес цифрових трансформацій вимагає комплексних зусиль різних стейкхолдерів. Запропоновано створення в Україні спеціалізованих центрів пошуків та імплементації цифрових інновацій. Визначено, що підприємства з успішним досвідом цифрових трансформацій часто застосовують декілька цифрових інструментів у своїй діяльності, що створює синергетичний ефект та сприяє швидкій трансформації бізнесу. Обґрунтовано, що цифрові трансформації мають суттєвий позитивний вплив на ефективність діяльності бізнесу, сприяють створенню нових продуктів і послуг, стимулюють економічний розвиток. Визначено, що цифрові трансформації можуть мати місце у компаніях з будь-якого сектору економіки. Обґрунтовано, що ефективність впровадження трансформацій залежить від конкретних особливостей бізнесу. Обґрунтовано важливість усунення цифрового розриву для українських підприємств у містах та сільській місцевості за допомогою короткострокових навчальних програм для оволодіння необхідними компетенціями. Систематизовано фактори впливу на ефективність цифрових трансформацій на п'ять окремих груп. Визначено, що цифрові інновації можуть мати негативні екстерналії для стейкхолдерів, стимулюючи поглиблення цифрового розриву.

Ключові слова: цифрова трансформація, менеджмент, інновації, цифровий розвиток, інноваційний процес.

The paper focuses on the examination of the current state and future prospects of scientific research on digital transformations and their management. It is determined that investigations into digital transformations are currently in their early developmental stage and require further research. The process of digital transformation is identified as necessitating comprehensive efforts from different stakeholders. A proposition is put forth advocating for the establishment of specialized centres in Ukraine dedicated to the dissemination and implementation of digital innovations. Moreover, the study defines that enterprises with successful experiences in digital transformations often employ a multitude of digital tools in their operational activities. This integration of various digital instruments is demonstrated to generate a synergistic effect, spurring the overall business transformation process. An argument is established affirming that digital transformations wield a considerable and positive influence on business operational efficiency, fostering the creation of new products and services, and serving as a stimulus for economic advancement. Furthermore, it is demonstrated that the scope of digital transformations is not limited to specific sectors of the economy. Rather, it is contended that companies spanning across various economic sectors can benefit from the potential of digital transformations. The effectiveness of implementing these transformations, however, is substantiated as being intricately linked to the distinct characteristics of each company. A proposition is presented regarding the significance of decreasing the digital divide for Ukrainian enterprises situated in both urban and rural locales. This can be achieved through the implementation of short-term educational programs designed to cultivate the essential competencies requisite for digital business transformations. A structured classification of factors having an influence on the efficacy of digital transformations is presented, divided into five distinct groups. Within this framework, it is ascertained that digital innovations possess the potential to yield negative externalities for stakeholders, potentially exacerbating the digital divide.

Key words: digital transformation, management, innovation, digital development, innovation process.

УДК 658.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-13>

Литвиненко П.О.

к.е.н., старший викладач,
Національний технічний
університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Литвиненко Н.П.

к.е.н., доцент,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Lytvynenko Pavlo

National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Lytvynenko Natalia

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Постановка проблеми. Цифрові трансформації бізнесу становлять цікавий та перспективний напрям досліджень у сфері менеджменту та підприємництва. Нові технології та інновації завжди були предметом зацікавленості бізнесу по всьому світу, оскільки вони мають величезний потенціал для зростання та розвитку. Варто зауважити, що з плином часу та подальшим розвитком, ці технології перетворюються на звичайну частину структури діяльності самих компаній. Одним з найбільш яскравих прикладів цифрових трансформацій бізнесу в останній час стало впровадження технологій дистанційної роботи та віртуальних офісів. Неочікуваний виклик пандемії COVID-19 зумовив трансформації роботи підприємств по всьому світу з використанням інструментів онлайн-зустрічей

команд працівників, хмарних сховищ, спільної роботи над проектами, кібербезпеки чутливих даних компаній тощо. Але для українських компаній виклики пандемії змінилися викликами повномасштабного вторгнення, які посилили необхідність подальшої цифровізації роботи українських підприємств. Така серія непередбачуваних обставин, яка створила умови невизначеності для всіх гравців ринку, стимулює відповідні зміни у менеджменті. Наразі управління діяльністю підприємства має адаптуватися до цифрових реалій роботи як компаній, так і окремих людей. Звісно, треба сказати, що цифрові трансформації бізнесу постійно відбувалися і до 2020 року. Але зростання глобальної невизначеності та рівня систематичних ризиків лише підсилило цей процес. Тому, враховуючи

наведені чинники, важливо дослідити вплив цифрових трансформацій бізнесу на сучасні практики менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню питань цифрових трансформацій, менеджменту інновацій, цифрових інновацій у сфері бізнесу присвячені роботи зарубіжних та українських вчених і дослідників, зокрема С. Крауса, Дж. Ферейри, А. Вейнмана, А. Крупі, Л. Мартінееллі, Б. Рамдані, А. Ганельта, Е. Астуті, Дж. Рейсенена, Ф. Аппіо, С. Халатур та інших.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сучасних практик управління цифровими трансформаціями, викликів з якими стикається менеджмент компаній у цьому питанні та факторів, що визначають ефективність впровадження цифрових трансформацій.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Управління цифровими трансформаціями бізнесу становить надзвичайно актуальний виклик для компаній та їх менеджменту по всьому світу. Проте теорія і практика управління цифровими трансформаціями знаходяться, можливо, у різних площинах. Наприклад, С. Краус та ін. зазначають, що академічні дослідження цифрових трансформацій наразі знаходяться на ранній стадії розвитку, не зважаючи на останні події у світі та попит з боку менеджменту компаній на академічні рекомендації [8]. Кількість та якість досліджень вказують, що інтерес дослідників до теми цифрових трансформацій дуже сильно зріс, особливо після 2019 року. Але поки що дослідницький простір у цьому напрямку залишається фрагментованим, що створює багато можливостей для майбутніх досліджень. Можна окреслити низку викликів перед дослідниками цифрових трансформацій. По-перше, досі відсутнє універсальне, загальновизнане визначення цифрових трансформацій у контексті менеджменту та підприємництва, що може викривлювати розуміння дослідників та практиків менеджменту щодо об'єкту та предмету своїх досліджень та діяльності. По-друге, потрібно більше досліджень питання, як саме цифрові трансформації впливають на діяльність різних видів та форм підприємницької діяльності. Є різні емпіричні докази впливу цифрових трансформацій на великі підприємства чи багатонаціональні компанії, проте варто також дослідити вплив на малі та середні підприємства, підприємства на різних етапах свого розвитку, індивідуальних підприємців тощо. У цьому контексті також важливо досліджувати цифрові технології у діяльності бізнес-моделей B2B і B2C, галузевих відмінностях та відмінностях у ринках діяльності компаній (наприклад, відмінності цифрових трансформацій у країнах з розвинутими ринками та країн з ринками, що формуються). По-третє, необхідні дослідження чинників запровадження цифрових трансформацій,

оскільки зовнішні та внутрішні фактори можуть по-різному впливати на ці процеси. Крім того, цифрові трансформації мають потенціал змінювати парадигму підприємницької діяльності та мати широкий вплив на суспільство, що теж може стати предметом подальших досліджень.

Інноваційний процес є досить складним. Створення інновацій потребує залучення великих обсягів ресурсів, часу, обміну знань та взаємодії різних зацікавлених сторін. А отже, впровадження інновацій, у тому числі і цифрових трансформацій, є досить нерівномірним процесом. Проте розповсюдження інновацій можуть займатися певні спеціалізовані установи. Наприклад, А. Крупі та ін. досліджують діяльність європейських цифрових інноваційних центрів (European digital innovation hubs, DIH), що діють як брокери знань та сприяють цифровій трансформації малих і середніх підприємств через інструменти відкритих інновацій [4]. Дослідження А. Крупі та ін. зосереджено на діяльності італійських цифрових інноваційних центрів та їх значення у просуванні практик Індустрії 4.0 [4]. Загалом, європейські цифрові інноваційні центри зосереджують свої зусилля на наданні доступу до цифрових технологій, інфраструктури, технічних знань, наданні інноваційних послуг (зокрема, у формі фінансових консультацій, навчання та розвитку навичок, необхідних для успішної цифрової трансформації), допомозі компаніям у запровадженні цифрових технологій циркулярної економіки для сталого розвитку. Крупі приходять до висновку, що цифрові інноваційні центри є не лише посередником (брокером) з передачі знань, а й повноцінним джерелом та базою знань. Велику роль у розповсюдженні цифрових інновацій відіграють місцеві промислові та ремісничі асоціації, які завдяки розумінню місцевого контексту, сильним зв'язкам з компаніями та довірі споживачів, здатні надзвичайно ефективно сприяти цифровим трансформаціям. Більше того, цифрові інноваційні центри виявились здатними подолати міжорганізаційні бар'єри у процесах цифрових трансформацій завдяки своїй ролі посередників між малими та середніми підприємствами, сприяючи встановленню довіри та зв'язків між ними. Тому у цьому контексті можна рекомендувати органам державної влади, торгово-промисловим палатам та бізнес-асоціаціям створювати певні структури, які допомагатимуть бізнесу впроваджувати у себе цифрові трансформації. Це буде особливо актуально для післявоєнного відновлення України, оскільки бізнеси будуть потребувати нових технологій та знань для свого відновлення та розвитку. Досвід країн Європейського Союзу та європейських цифрових інноваційних центрів може бути надзвичайно актуальним у цьому питанні.

Варто зазначити, що згідно з дослідженням консалтингової компанії McKinsey за 2018 рік,

підприємства які успішно впроваджують у себе цифрові трансформації бізнесу, застосовують відразу декілька різних видів цифрових інновацій [9]. На перший погляд може здаватися, що використання різних видів інновацій одночасно може ускладнювати управління бізнесом та негативно впливати на ефективність діяльності. Проте, як виявляється, ситуація складається навпаки. Одночасне застосування кількох інструментів дозволяє створити синергетичний ефект та сприяти швидшій трансформації бізнесу. Як видно з рис. 1, у деяких випадках понад 50% компаній використовують 5–6 цифрових технологій одночасно.

Звісно, впровадження цифрових трансформацій потребує розуміння потенційних переваг та недоліків цього процесу, а також його вплив на прибуток підприємства. Е. Астуті та ін. вивчають, як впровадження цифрових технологій для інновацій впливає на продуктивність малих і середніх підприємств [2]. Автори встановили, що організаційна готовність, стратегічна орієнтація та спрямованість культури компанії на інновації та деякі інші характеристики фірми є важливими чинниками впровадження цифрових технологій для інновацій серед малих і середніх підприємств. Крім того, впровадження цифрових технологій для інновацій має суттєвий позитивний вплив на ефективність діяльності бізнесу. Автори також пропонують впровадження програм державної підтримки і політики, які сприяють поширенню інформації, стимулюють інновації та підтримують впровадження цифрових трансформацій. Дослідження показує, що для малих і середніх підприємств промислового

сектору у все більш конкурентному та цифровому бізнес-середовищі вже недостатньо зосереджуватися лише на якості та ціні. Застосування цифрових інновацій та підвищення цифрових компетенцій фірми має важливе значення для вивчення нових можливостей, створення нових продуктів і послуг і, зрештою, покращення діяльності компанії. Можна сказати, що компаніям потрібно створювати екосистеми, які будуть заохочувати інноваційне зростання та економічний розвиток.

Компанії, які впроваджують цифрові інновації, можуть працювати в абсолютно відмінних секторах економіки. Наприклад, С. Халатур та ін. розглядають цифрові трансформації у фінансових секторах України, Латвії та інших країн [7]. Автори досліджують вплив таких технологій як мобільні гроші, однорангове кредитування, криптовалюти, штучний інтелект і хмарні сервіси на фінансові послуги. Вони доходять висновків, що цифрові трансформації сприяють кращому розвитку фінансового сектору, розширюють доступ споживачів до фінансових інструментів, підвищують рівень безпеки споживачів, конфіденційності інформації та збільшують швидкість фінансових транзакцій. Автоматизація процесів, використання роботехнологій дозволяють скоротити рівень середніх витрат та створювати більш індивідуалізовані рішення для споживачів.

Також для ефективного впровадження цифрових трансформацій потрібно мати на увазі особливості територіального та регіонального розподілу бізнесу, який хоче використовувати цифрові інновації. Наприклад, Дж. Рейсенен та Т. Туовінен

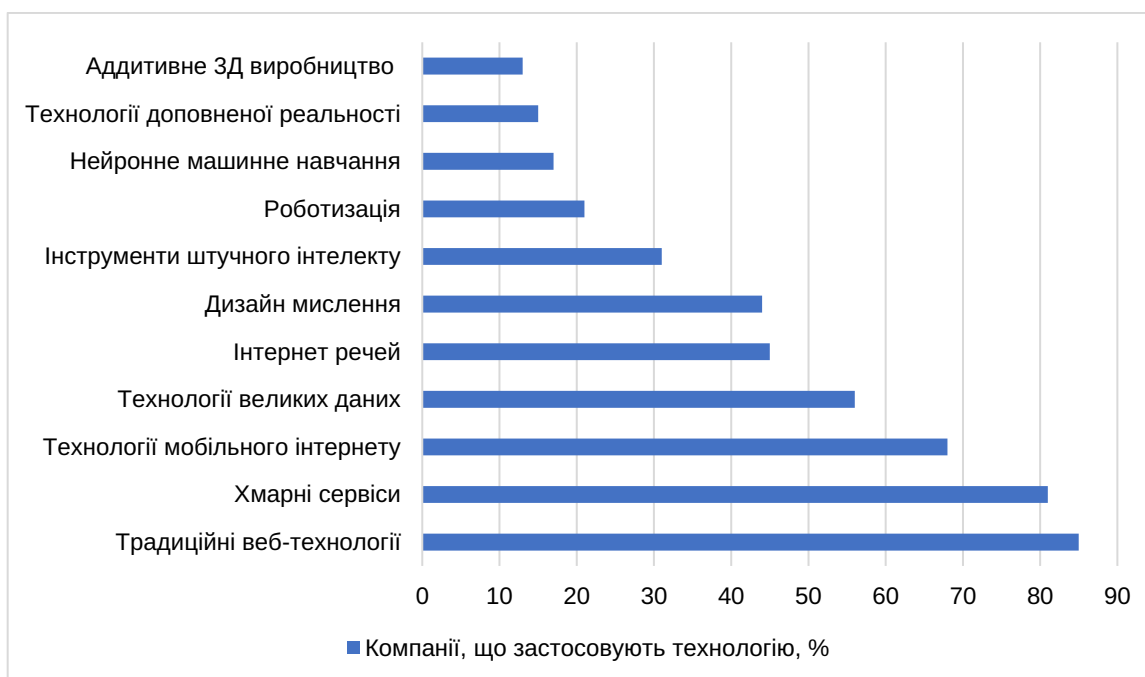


Рис. 1. Використання компаніями цифрових інструментів у своїй діяльності

Джерело: складено автором на основі [9]

досліджують питання поширення цифрових інновацій серед мікропідприємств у сільській місцевості [10]. Автори доходять висновку, що сільські громади часто стикаються з цифровою нерівністю через нерозвинену інфраструктуру, повільний доступ до мережі Інтернет і високі трансакційні витрати. Вони пропонують створення центрів (програм) поширення інновацій, які сприятимуть впровадженню цифрових трансформацій на мікропідприємствах у сільській місцевості. Автори розробили короткострокову навчальну програму на основі теорій поширення інновацій, а потім оцінили її ефективність на практиці. Навчальна програма сприяла поширенню інформації, розвитку позитивного ставлення місцевих підприємців до цифрових інновацій та допомагала у плануванні інноваційного розвитку бізнесу. Ключовими факторами успіху стали довіра та комунікації. Дані по розвитку бізнесу після проведення програми засвідчили, що такі навчальні тренінги є ефективними для сприяння поширенню інновацій, хоча залишаються проблеми у підтримці бізнесу на етапі впровадження цифрових інновацій. Дослідження підкреслює важливість володіння підприємцями цифровими навичками і розглядає цифровий розрив між підприємцями у сільській місцевості і підприємцями у містах як критичну проблему для широкого розповсюдження цифрових трансформацій. Враховуючи той факт, що Україні потрібно розвивати підприємництво у регіонах і сільській місцевості, то це дослідження має важливі імплікації і для українського бізнесу.

Як вже було зазначено, впровадження цифрових трансформацій може стикатися з відсутністю необхідних компетенцій, навичок, знань у компанії. Тому такі менеджмент може вдаватися до різних практик трансформації свого бізнесу. А. Ганельт та ін. досліджують практики традиційних промислових підприємств (у галузі автомобілебудування), які здійснюють поглинання компаній з сильною цифровою технологічною компонентою для впровадження у себе цифрових інновацій [6]. Автор вивчають зв'язок між цифровими злиттями та поглинаннями та їх впливом на цифрові інновації та загальну ефективність фірми. Дослідження приходить до висновку, що поглинання компаній, які мають високий рівень експертизи у цифрових інноваціях, сприяє розширенню цифрової бази знань традиційних підприємств. Ця база знань дає традиційним компаніям можливість ефективно розвивати цифрові інновації та підвищити загальну ефективність фірми. Крім того, автори визнають, що такі практики мають важливе значення для менеджменту компаній. Менеджмент традиційних промислових підприємств може сприяти цифровим трансформаціям бізнесу шляхом активного створення спільної цифрової бази знань. Проте варто зауважити, що цифрові злиття та поглинання

мають досить значні відмінні особливості від звичайних злиттів та поглинань, особливо у контексті інтеграції інформаційних систем, хмарних технологій, та систем машинного навчання. Враховуючи динамічний характер розвитку цифрових інновацій, для традиційних промислових компаній важливий процес постійного навчання та адаптації до нових технологій. Хоча цифрові злиття та поглинання стимулюють та полегшують процес цифрових трансформацій, традиційні фірми мають бути готові до самостійного впровадження (та розробки) нових технологічних зрушень у міру свого розвитку. Тому цифрові злиття та поглинання є досить корисними на початковому етапі розвитку менеджменту цифрових трансформацій бізнесу, але згодом вони потребуватимуть особливих компетенцій фірми, яка здійснила поглинання. Необхідно звернути особливу увагу на те, що компанії-представники певних галузей економіки матимуть поєднувати цифрові трансформації та важливу фізичні компоненти діяльності. Звісно, можна спростити цифровізації процесів плавлення сталі чи виробництва алюмінію. Проте цифровізація завжди матиме певну межу свого застосування як те визначатиме технологічна процедура фізичного виробництва. Основна перешкода на шляху впровадження цифрових інновацій традиційними компаніями є упередженість менеджменту щодо доцільності та ефективності цього процесу.

Враховуючи наведені дослідження було би корисним систематизувати та впорядкувати ті чинники, які можуть впливати на ступінь впровадження та ефективність цифрових трансформацій бізнесу. Це дасть можливість менеджменту компаній визначити слабкі та сильні сторони трансформаційного процесу та розробити індивідуальну та ефективну стратегію розвитку бізнесу та імплементації цифрових інновацій. Фактори у табл. 1 поділено на п'ять груп, а саме інституційні фактори, економічно-фінансові фактори, технологічні фактори, фактори бізнес-середовища та організаційні фактори.

Ф. Аппіо та ін. досліджують взаємозв'язки між цифровими трансформаціями бізнесу та управлінням інноваціями [1]. Автори пропонують структуру, що складається з трьох рівнів аналізу: макро-, мезо- та мікрорівня. Ця структура спрямована на організацію та управління тим, як цифрові трансформації впливають на бізнес-екосистеми, галузі, фірми, інноваційні процеси та людей, залучених до інновацій. На макрорівні дослідницькі питання спрямовані на вивчення інноваційних екосистем та конкурентної динаміки. На мезорівні – питання інноваційних процесів, організації впровадження інновацій, а на мікрорівні – управління кадрами для інновацій та управління командами для інновацій. Автори доходять висновку, що поточним дослідженням на перетині цифрових

трансформацій та управління інноваціями бракує узгодженості та єдиної точки зору. Запропонована структура аналізу має на меті забезпечити наукову єдність та системну цілісність таких міждисциплінарних досліджень. Швидкий розвиток цифрових технологій постійно відкриває нові можливості та виклики для інновацій. Автори визнають, що представлена ними структура є лише відправною точкою, але вони вважають її успішною, якщо вона стимулюватиме подальші дослідження цифрових трансформацій та інновацій. Дж. Брекен, з іншого боку, пропонує консолідовану структуру впровадження цифрових трансформацій на практичному рівні [3]. Він виділяє чотири рівні, на яких треба одночасно впроваджувати цифрові трансформації, а саме: процесний рівень, людський рівень, технологічний рівень та управлінський рівень, як видно у табл. 2.

Таблиця 1

Фактори, які впливають на ступінь впровадження та ефективність цифрових трансформацій

Інституційні фактори	Державна політика у сфері технологій та інновацій Державні програми підтримки цифрових інновацій Явні та неявні стандарти галузі Морально-етичні стандарти суспільства Ступінь розвинутості фінансових ринків та фінансових посередників Діяльність науково-дослідних інститутів Культурні норми та цінності Правові стандарти діяльності
Економічно-фінансові фактори	Трансакційні витрати Фінансові ризики Оподаткування технологій та інновацій Міра прибутку від інновацій Стан та тренд ринку Фінансові ресурси підприємства
Технологічні фактори	Кібербезпека Ступінь розвинутості технологічної інфраструктури Доступ до технологій та інфраструктури Відкритість інноваційного процесу Доступ до джерел знань
Фактори бізнес-середовища	Інформаційна асиметрія Цифрова нерівність бізнесу Очікування партнерів та клієнтів Відповідність регуляторним вимогам Рівень конкурентності ринку Наявність можливостей для співпраці
Організаційні фактори	Стиль менеджменту Рівень розробки стратегії підприємства Управління талантами підприємства Гнучкість у прийнятті управлінських рішень Відкритість до інновацій менеджменту компанії

Джерело: розроблено автором

Досить часто вважається, що цифрові інновації позитивно впливають на підприємництво, сприяючи більшій рівності гравців на ринку та підвищуючи ефективність бізнесу. Як наслідок, значна частина досліджень, присвячених цифровим технологіям у підприємстві та інноваціях, досліджує лише позитивні наслідки таких трансформацій [5]. Проте значно менше уваги приділяється можливим недолікам цифровізації. Однак з точки зору здорового глузду та практики бізнесу, цифрові технології можуть мати недоліки та негативно впливати на людей, компанії та суспільство в цілому. Не є правилом та догмою, що цифрові технології демократизують підприємницьку діяльність та сприяють інноваціям, як це часто припускається у дослідженнях. Натомість цифрові технології можуть надавати значні переваги певним компаніям чи групам компаній, водночас ставлячи в невідгідне становище інших гравців на ринку. Існування цифрового розриву між країнами з розвиненими ринками та країнами з ринками, що формуються, та його подальше поглиблення лише підтверджують існування негативних явищ, пов'язаних з цифровізацією. Звісно, потрібно поставити питання, чи цифровий розрив є наслідком цифровізації як такої чи некоректних практик її впровадження? Можна припускати, що цифрові трансформації та інновації приваблюють і приносять користь конкретним компаніям, водночас позбавляючи інші компанії, яким, наприклад, може бракувати необхідних ресурсів, можливостей, або технічних компетентностей.

Таблиця 2

Рівні впровадження цифрових трансформацій

Процесний рівень	– Всі бізнес-процеси – Екосистема компанії – Процесний менеджмент бізнесу
Людський рівень	– Організаційна структура – Внутрішня культура компанії – Підготовка та розвиток фахівців – Співпраця та управління командами
Технологічний рівень	– IT-системи та їх застосування – Цифрова інфраструктура – Аналітичні платформи – Збір та обробка даних
Управлінський рівень	– Структура власності – Структура звітності – Внутрішня політика компанії – Кібер-безпека

Джерело: складено автором на основі [3]

Варто зазначити, що дослідження, які розглядають недоліки цифрових трансформацій та інновацій, також переважно зосереджені на проблемі цифрового розриву. Однак потенційні негативні наслідки цифрових трансформацій змін виходять за межі поточних рамок досліджень того, чи

мають підприємці доступ до цифрових технологій чи ні. Навіть сама суть цифрових технологій може викликати негативні емоційні та психологічні реакції менеджменту та власників компанії. Як це, наприклад, відбувається із застосування штучного інтелекту для управління певними бізнес-процесами. Отже, для кращого розуміння впливу цифрових технологій на інновації та підприємництво потрібне більш детальне розуміння можливих екстерналій (як позитивних, так і негативних), які можуть виникнути внаслідок цифровізації.

Висновки з проведеного дослідження.

Питання цифрових трансформацій є надзвичайно актуальним для бізнесу у сьогоднішні часи. Тому, відповідно, академічні дослідження цього процесу мають дати відповідь на потреби підприємців по всьому світу. Хоча кількість досліджень цифрових трансформацій у менеджменті та підприємстві постійно зростає, все ще існує значна кількість прогалин та можливостей для більш комплексних та різноманітних досліджень. Напрямки майбутніх досліджень можуть бути спрямовані, зокрема, на поглиблення загального розуміння наслідків цифрових трансформацій, їх застосування та ширшого впливу на суспільство, держави, компанії та окремі індивіди. Складність інноваційного процесу потребує комплексних зусиль із цифрових трансформацій бізнесу. Тому розповсюдженням інновацій та допомогою з цифрових трансформацій можуть займатися певні спеціалізовані установи, як, наприклад, європейські цифрові інноваційні центри, що буде особливо актуально для післявоєнного відновлення України. Варто зазначити, що підприємства які успішно впроваджують у себе цифрові трансформації бізнесу, застосовують відразу декілька різних видів цифрових інновацій, що створює синергетичний ефект та сприяє швидшій трансформації бізнесу. Більшість досліджень стверджує, що впровадження цифрових трансформацій має суттєвий позитивний вплив на ефективність діяльності бізнесу. Такі трансформації дозволяють скорити рівень середніх витрат та створити більш конкурентоздатні продукти для споживачів. Проте існують різні особливості цифрових трансформацій, які потрібно вирішити, як, наприклад, існування та подальше поглиблення цифрового розриву, відсутність необхідних компетенцій, навичків, знань, відмінності у регіональному та територіальному розвитку підприємництва. Загалом, варто виділити чинники, які можуть впливати на ступінь впровадження та ефективність цифрових трансформацій бізнесу.

Такі фактори можна поділити на п'ять груп, а саме інституційні фактори, економічно-фінансові фактори, технологічні фактори, фактори бізнес-середовища та організаційні фактори. Важливо зазначити, що порівняно мало уваги приділяється можливим недолікам цифровізації. Цифрові технології можуть надавати значні переваги певним компаніям чи групам компаній, водночас ставлячи в невідгідне становище інших гравців на ринку.

REFERENCES:

1. Appio F.P., Frattini F., Petruzzelli A.M., Neirotti P. (2021). Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Journal of Product Innovation Management*, no. 38(1), pp. 4–20.
2. Astuti E.S., Sanawiri, B., Iqbal, M. (2020). Attributes of innovation, digital technology and their impact on SME performance in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, no. 24(1), pp. 1–14.
3. Braken J. (2021). Digital Transformation: How to make it work? LinkedIn. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-how-make-work-dr-justain-bracken>
4. Crupi A., Del Sarto N., Di Minin A., Gregori G.L., Lepore D., Marinelli L., & Spigarelli F. (2020). The digital transformation of SMEs – a new knowledge broker called the digital innovation hub. *Journal of Knowledge Management*, no. 24(6), pp. 1263–1288.
5. Ferreira J.J., Fernandes C.I., Ferreira F.A. (2019). To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. *Journal of Business research*, no. 101, pp. 583–590.
6. Hanelt A., Firk S., Hildebrandt B., Kolbe L.M. (2021). Digital M&A, digital innovation, and firm performance: an empirical investigation. *European Journal of Information Systems*, no. 30(1), pp. 3–26.
7. Khalatur S., Pavlova H., Vasilieva L., Karamushka Danileviča A. (2022) Innovation management as basis of digitalization trends and security of financial sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, no. 9(4), pp. 56–76. DOI: [http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(3))
8. Kraus S., Durst S., Ferreira J.J., Veiga P., Kailer N., & Weinmann A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, no. 63, p. 102466.
9. McKinsey (2018). Unlocking success in digital transformations. Survey. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
10. Räsänen J., & Tuovinen T. (2020). Digital innovations in rural micro-enterprises. *Journal of rural studies*, no. 73, pp. 56–67.