

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>

УДК 338.3:658

DIGITAL-ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS IN THE CONDITIONS OF WAR

Юрченко Олександр Анатолійовичкандидат економічних наук, доцент,
Національна академія статистики, обліку та аудиту
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8447-6510>**Чернишова Олена Олександрівна**магістр,
Euromonitor International
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9437-9100>**Стойка Іван Іванович**магістр,
Ужгородський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3514-9329>**Yurchenko Oleksandr**

National Academy of Statistics, Accounting and Auditing

Chernyshova Olena

Euromonitor International

Stoyka Ivan

Uzhhorod National University

У статті розкрито особливості digital-трансформації бізнесу в умовах війни. Встановлено, що в умовах війни така трансформація бізнесу за допомогою сучасних цифрових технологій відіграватиме особливу роль у збереженні функціонування та розвитку бізнесу. З'ясовані характеристики цифрової трансформації бізнесу з використанням моделей на основі цифрової реальності, цифрових амбіцій, цифрового потенціалу, цифрової відповідності та цифрової реалізації, а також типи платформних бізнес-моделей та їх основні характеристики. Визначено, що для підтримки бізнесу в умовах воєнного стану представникам бізнесу пропонують брати участь у тренінгах, основна мета яких – надати консультативний досвід щодо трансформації бізнесу в сучасних умовах. Встановлено, що на державному рівні розроблено програму релокації для переміщення бізнесу в безпечніші регіони подалі від місць безпосередніх бойових дій.

Ключові слова: бізнес, digital-трансформація, діджитал-стратегія, релокація, війна.

The article reveals the features of digital transformation of business in the conditions of war. It has been established that in the conditions of war such a transformation of business with the help of modern digital technologies will play a special role in preserving the functioning and development of business. The characteristics of digital business transformation using models based on digital reality, digital ambition, digital potential, digital compliance and digital implementation, as well as types of platform business models and their main characteristics, are clarified. It was determined that in order to support business in the conditions of martial law, business representatives are offered to participate in trainings, the main purpose of which is to provide consulting experience on business transformation in modern conditions. Studies have shown that during the martial law, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, together with other bodies belonging to the executive power, aimed to introduce tools for the interoperability of digital documents with European ones, i.e. a personal digital wallet, which contributes to the creation of a unified digital identification system in Ukraine staff for electronic formats. It was determined that during the martial law, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine and the Committee on Digital Transformation of the Verkhovna Rada of Ukraine, in cooperation with other bodies of executive power and local self-government bodies, are working in the direction of national reconstruction and implementing various innovative projects of the digital economy. Such actions will open up important prospects for increasing the competitiveness and stability of the domestic economy, as well as signifi-

cantly increase the opportunities of our state to participate in the "Digital Europe" program. Ensuring a regulatory and legal environment for relevant changes will contribute to the attraction of investment resources from international donor countries for the recovery of Ukraine's economy, especially now as a candidate country for membership in the European Union. It has been established that a relocation program has been developed at the state level to move businesses to safer regions away from direct hostilities.

Keywords: business, digital transformation, digital strategy, relocation, war.

Постановка проблеми. На початку XXI ст. відбулися серйозні глобальні зміни, які відрізняються інтенсивним розвитком цифрових технологій, революцією в інформаційному просторі та прискоренням глобалізації та діджиталізації економіки. Перехід до діджиталізації сьогодні є одним із ключових пріоритетів у розвитку цифрової економіки. Сучасні інформаційні, цифрові технології та інновації, що використовуються у виробництві, розподілі, обміні та споживанні, стали важливими у процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Не менш важливою є трансформація бізнесу із використанням цифрових технологій зокрема сьогодні, коли триває війна і значна частка бізнесу не може ефективно функціонувати і розвиватись.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Над проблематикою дослідження особливостей трансформації бізнесу в умовах діджиталізації економіки працювали та продовжують працювати такі науковці, як Т. Анісімова, Р. Ахмадєєв, Г. Ахамбава, Е. Ахметшин, К. Багацька, А. Баламуруган, О. Биканова, Т. Бочкарьова, Дж. Бреннен, М. Будяєв, А. Бундюк, В. Васильов, А. Гапсаламов, А. Гейдор, А. Загородня, Д. Кірон, О. Комеліна, М. Косов, Д. Крейс, В. Кумарасінге, Л. Мацьків, О. Познякова, П. Ранджан, Р. Сінгаредді, Т. Турішева, Г. Унру, К. Шабана, А. Юмашев та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті передбачено розкрити особливості digital-трансформації бізнесу в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна економіка характеризується зростанням ролі знань та людського капіталу в організації сучасних виробництв та послуг. Наука і технології дозволили розширити обмежені можливості економічних ресурсів, запропонували споживачам кардинально нові види товарів і послуг та забезпечили ріст національних корпорацій, які активно впроваджують інновації на світовому рівні [1; 2]. Існує ряд факторів, які сприяють цим тенденціям. Перш за все, це глобалізація та діджиталізація економічних відносин. Діджиталізація дозволяє наблизити взаємозв'язок сфери науки, освіти,

виробництва та ринку, а глобалізація стирає межі національних економік [3].

Діджиталізація являється сучасною концепцією, яка залучає бізнес-суб'єктів до ділового світу. Трансформаційний процес в діджиталізацію визначається як процедура, яка використовується для переорієнтації економіки держави, організацій та громади на системний рівень [4; 5]. Компанії, яким не вдається узгодити свою стратегію діджиталізації бізнесу з конкурентним середовищем, доведеться зіткнутися з серйозними проблемами [6]. Відповідно до IT-гласарію Gartner, «Діджиталізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі, які сприятимуть залученню нових доходів та цінних творчих можливостей» [5].

Діджиталізація визначається як діяльність, заснована на інноваціях, точніше, на інформаційних технологіях. У сучасних глобалізаційних викликах, пандемія позитивно вплинула на розвиток діджиталізації світових економік, тим самим прискоривши впровадження нових інноваційних технологій у повсякденному житті [7].

Для реалізації результативної діджитал-стратегії, провідними німецькими економістами Д. Шальмо та К. Уільмсом було розроблено послідовність фаз цифрової трансформації моделі бізнесу на основі підходів цифрової трансформації та наявних теорій щодо інновацій моделі бізнесу (див. рис. 1) [8].

У компаніях процес імплементації цифрових моделей бізнесу відбувається повною заміною новими моделями бізнесу, проте дуже мало випадків, коли існуюча модель бізнесу повністю замінюється цифровою моделлю бізнесу [9]. Оскільки цифрова модель бізнесу створює цінність для клієнтів за рахунок використання цифрових технологій, що сприяють взаємодії різних учасників цифрової економіки в реальному часі за допомогою використання цифрових каналів зв'язку. Цифрова модель бізнесу усунула середню ланку – колл-центр, і замінила його новим, більш ефективним інструментом – мобільним додатком, який дозволив скоротити тимчасові і фінансові витрати. Основними критеріями

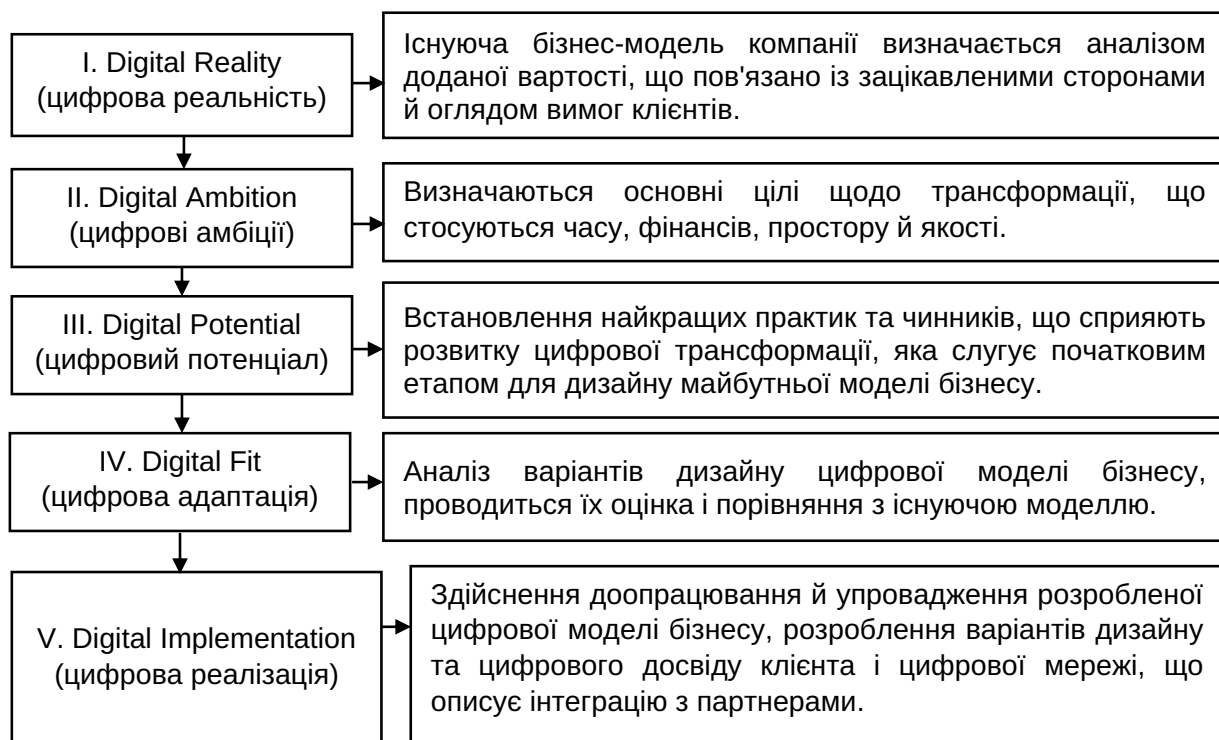


Рис. 1. Фази цифрової трансформації моделі бізнесу

Джерело: сформовано на основі [8]

виокремлення платформних моделей бізнесу можна вважати:

1) тимчасовий критерій – безпосередня (без посередників-агентів) взаємодія учасників ринкових відносин в режимі реального часу;

2) фінансовий критерій – низькі транзакційні витрати взаємодії користувачів платформи;

3) просторовий критерій – відсутність бар'єрів входу в систему.

Одним із сучасних трендів діджитал-стратегії є формування платформних моделей бізнесу (див. рис. 2), оскільки цифрова платформа дозволяє об'єднати дві і більше незалежні групи продуктів заради збільшення прибутку всіх учасників та надає можливість споживачам і виробникам зв'язуватися між собою, аби обмінятися товарами, послугами та інформацією [10, с. 185].

Платформні моделі бізнесу забезпечують формування цінності для споживачів за широкого застосування цифрових та інших передових технологій «Industrie 4.0», які уможливають взаємодію суб'єктів економічної діяльності у реальному часі, рівний доступ виробників і клієнтів до інформації та її достовірність. На рис. 3 відображено основні ознаки та переваги платформних моделей бізнесу [11, с. 40].

Отже, платформа – це модель бізнесу, що здатна пришвидшити обмін цінністю між двома і більше групами користувачів, споживачів і виробників, для здійснення цього обміну, що сприяють появі спільнот та ринків, в межах яких користувачі взаємодіють і здійснюють трансакції [12, с. 208].

Використання цифрових платформ при взаємодії різних сторін дозволяє мінімізувати кількість посередників між ними та дозволяє виробнику або продавцю запропонувати свій товар величезній кількості покупців незалежно від їх географічного положення. Покупці мають широкі можливості порівняти потрібні їм товари за різними характеристиками. Виділяють наступні цифрові моделі бізнесу: сервісна, за передплатою, Platform as a Service, Software as a service та спільного споживання.

Сервісна модель бізнесу характеризується тим, що покупці мають можливість оплачувати лізинг товару, тобто тільки фактичне його використання, без обов'язкового володіння товаром. При застосуванні даної моделі виробники можуть продавати клієнтам не тільки обладнання, а головний акцент робиться на послуги з супроводу використання даного товару. Використання сервісної моделі стає досить популярним в зв'язку з появою нових технологій, таких як електронні датчики

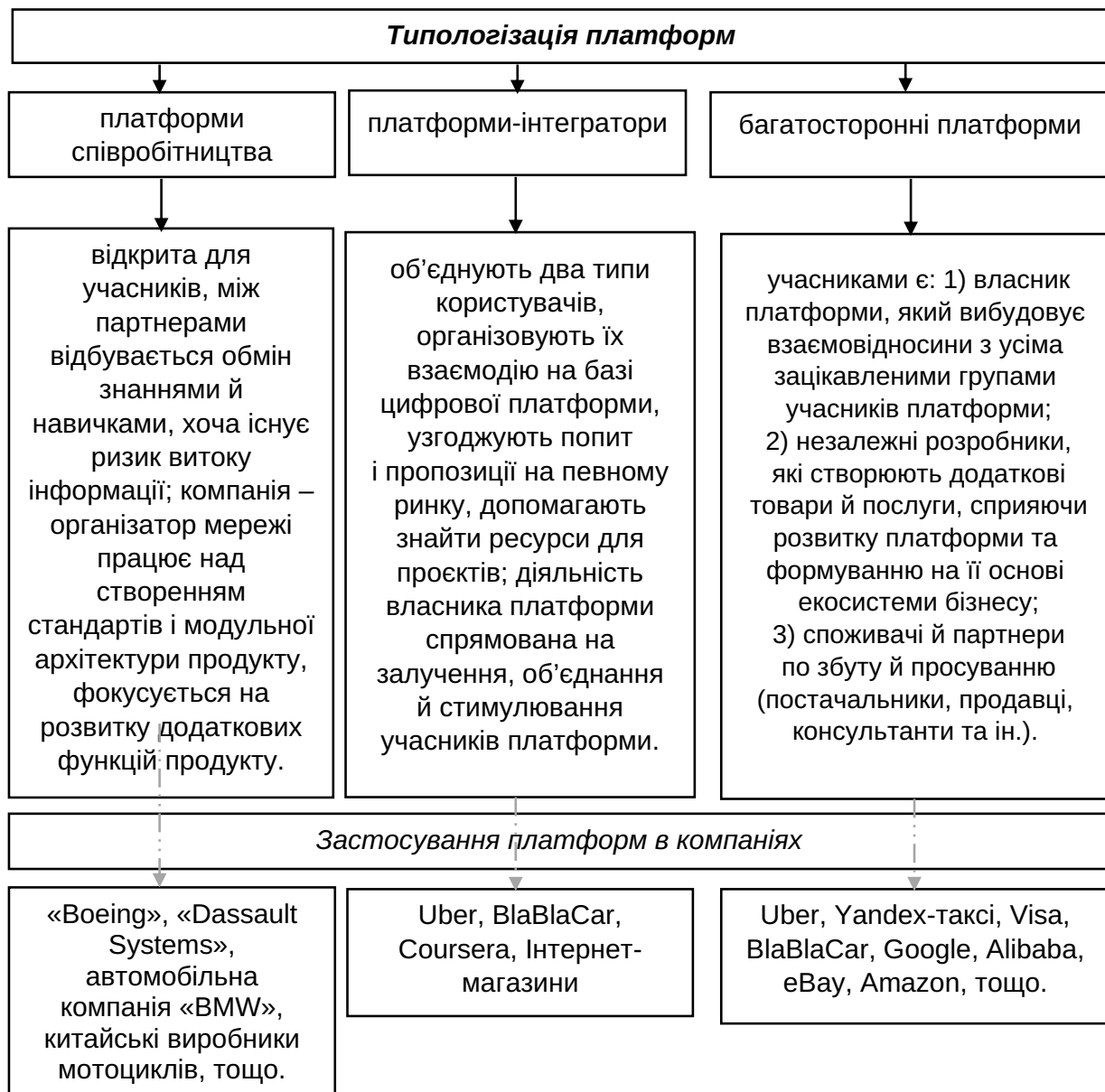


Рис. 2. Типологізація платформ

Джерело: сформовано на основі [10, с. 185–186]

контролю з можливістю передачі інформації обслуговуючої організації в режимі реального часу і програмних продуктів, обладнання, що дозволяють швидко і якісно аналізувати використання моделі. Категорією сервісної моделі є модель бізнесу за передплатою, що дозволяє клієнтам отримати доступ до необхідної послуги або продукту, на основі здійснення регулярних платежів фірмі-постачальнику. Прикладами моделей бізнесу за передплатою є моделі Platform as a Service, Software as a service.

Platform as a Service являється моделлю бізнесу, при якій продавець надає послуги клієнтам через хмарну інфраструктуру потрібні

їм програми та контроль над ними. Продавець також здійснює обслуговування необхідної хмарної інфраструктури.

Software as a service являється моделлю бізнесу, яка дозволяє покупцям використовувати програмний продукт на основі передплати на певний період, без необхідності додаткового навчання своїх співробітників, установки програмного забезпечення і його обслуговування. Також перевагою даної моделі є доступ до програмного продукту без прив'язки до конкретного пристрою або місця.

Модель спільного споживання – це модель бізнесу, що являє собою можливість колективного використання товарів і послуг, в тому

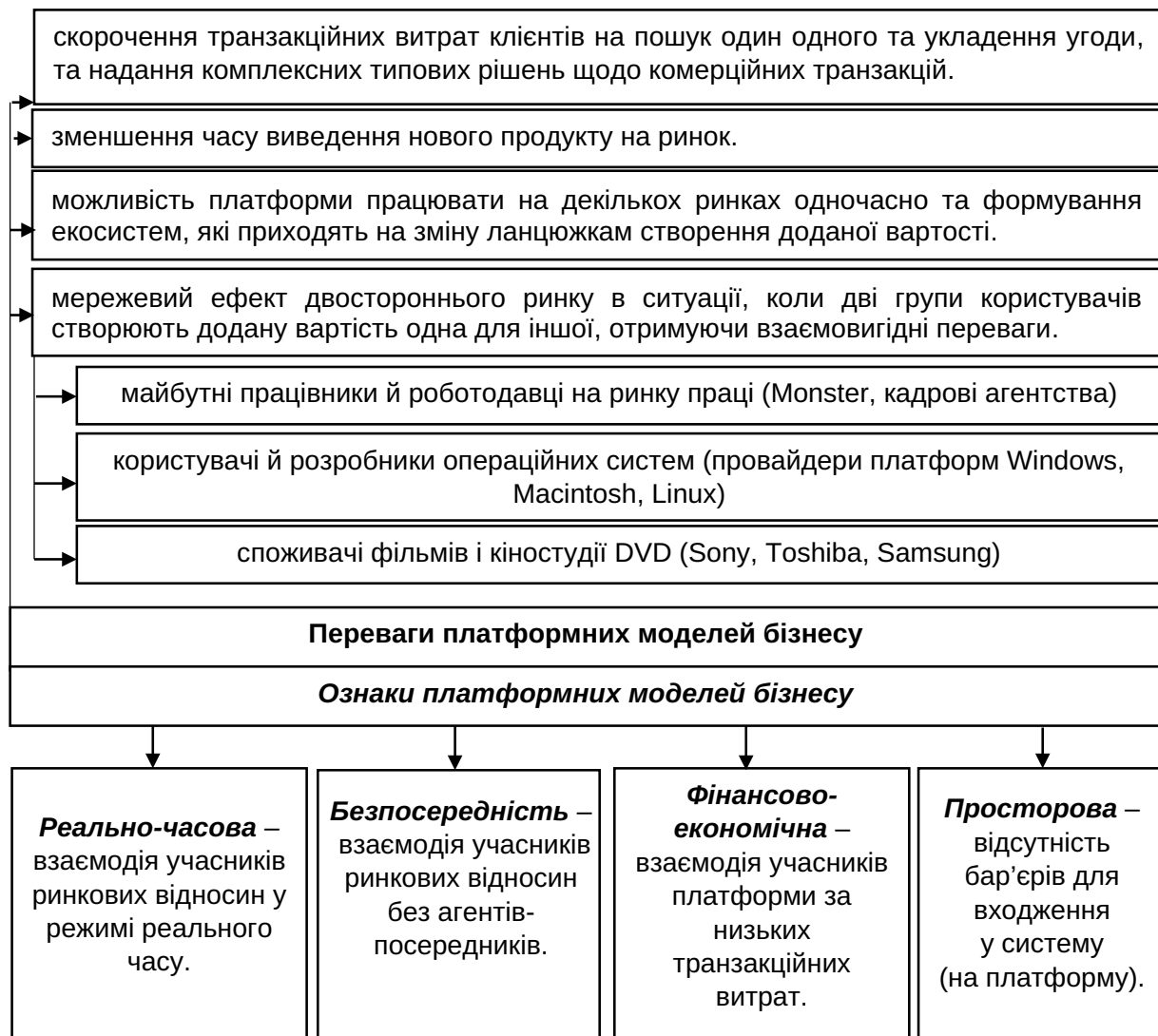


Рис. 3. Ознаки та переваги платформних моделей бізнесу

Джерело: сформовано на основі [11, с. 40–41]

числі використовуючи бартер і оренду замість володіння. Обмін може здійснюватися речами, послугами, навичками, грошовими коштами. Існують спеціальні торгові майданчики, засновані на спільному споживанні. У моделі спільного споживання можуть брати участь як окремі люди, так і громадські та приватні організації. При використанні даної моделі істотно збільшується коефіцієнт корисності використання речей.

Акцентуючи увагу на умовах сьогодення, то Дія.Бізнес, Офіс з розвитку підприємництва та експорту та Мінцифра розпочали безкоштовні тренінги для представників бізнесу щодо трансформації бізнесу під час війни. Освітній проєкт «Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни» надає бізнесу практичні інструменти для цифрової трансформа-

ції, надаючи клієнтам якісний користувацький досвід і навіть знання як збільшувати прибуток. Цей проєкт передбачає п'ять безкоштовних вебінарів для підприємців на тему цифрової трансформації бізнесу в умовах війни [13].

Як зазначалось вище, поліпшенню умов ведення бізнесу під час війни сприяє безкоштовне навчання для оптимальної адаптації підприємців до нової цифрової реальності, вивчення основ ринкового брендингу та диференціації [14].

На час дії воєнного стану Міністерство цифрової трансформації України разом з іншими органами, що належать до виконавчої влади, мали на меті запровадити інструменти для взаємосумісності цифрових документів із європейськими, тобто персональний цифровий гаманець, який сприяє створенню в Укра-

їні єдиної системи цифрової ідентифікації персоналу для електронних форматів [15].

Зосереджуючись на макрорівні цифрової трансформації економіки, то на час дії воєнного стану Міністерством цифрової трансформації України і Комітетом з питань цифрової трансформації Верховної Ради України у взаємодії із іншими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування здійснюється робота у напрямку національної відбудови і впроваджуються при цьому різні інноваційні проєкти цифрової економіки. Ведеться велика робота для залучення України до нової програми стратегічного фінансування Європейського Союзу «Цифрова Європа» та впровадження новітніх технологічних рішень в економіку та суспільство [16].

Реалізація вищевказаних заходів значно прискорить цифровізацію української економіки та digital-трансформацію бізнесу в умовах війни. Це відкриває важливі перспективи для підвищення конкурентоспроможності та стабільності вітчизняної економіки, а також суттєво збільшує можливості нашої держави для участі у програмі «Цифрова Європа». Забезпечення нормативно-правового середовища для відповідних змін сприятиме залученню інвестиційних ресурсів із міжнародних країн-донорів для відновлення економіки України, особливо зараз як країни-кандидата на членство в Європейський Союз.

З початком повномасштабної війни, спричиненої державою-окупантом проти України, представники бізнесу зіткнулися з необхідністю переміщення (релокації) бізнесу з небезпечних зон. Бізнесмени намагаються втекти від війни та зберегти робочі місця. Багато переїжджають в інші куточки України, багато переїжджають за кордон. Після повномасштабного вторгнення держави-окупанта лише 22% представників бізнесу змогли пра-

цювати після 24 лютого. 51% представників українського бізнесу працюють лише частково, 19% – повністю припинили свою діяльність, а 6% – започаткували новий бізнес під час війни. 48% опитаних представників бізнесу вважають, що їм не потрібно переносити свій бізнес і працюють зараз там, де вони працювали до війни. 12% ствердили, що відбулося повне або часткове переміщення їх бізнесу, і лише 20%, що зараз тільки перебувають на стадії переміщення. 18% опитаних представників бізнесу потребують і планують переїхати, але ще не зробили цього. Тобто близько половини усіх представників українського бізнесу вже перемістилися або планують переїзд і готують до цього свій бізнес [17].

Висновки. Таким чином, за результатами проведених досліджень встановлено, що в умовах війни для підтримання функціонування та розвитку бізнесу особливу роль відіграє трансформація такого бізнесу за допомогою сучасних цифрових технологій. У ході дослідження розкрито особливості цифрової трансформації бізнесу за допомогою моделі, в основу якої входить Digital Reality, Digital Ambition, Digital Potential, Digital Fit, Digital Implementation, та розглянуто типологізацію платформних моделей бізнесу і виділено їх основні ознаки і переваги. Встановлено, що для підтримки бізнесу в умовах війни представникам бізнесу пропонується участь у тренінгах, основною метою яких є надання консультативного досвіду щодо трансформації бізнесу за сучасних умов. Варто зауважити, що з метою підтримки бізнесу в умовах сьогодення на державному рівні розроблено програму релокації (якою вже скористалась значна частка представників бізнесу) для переміщення бізнесу у більш безпечніші регіони від місць ведення безпосередніх бойових дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Akhmadeev R. G., Kosov M. E., Bykanova O. A., Turishcheva T. B. Development of venture financing to ensure economic security of a country. Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, *IBIMA 2018 – Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth*, 2020. 51–56.
2. Singareddy R. R. R., Ranjan P., Balamurugan A., Shabana C. Financial inclusion remodeling: Including the excluded masses. *Space and Culture, India*, 2019. № 6(5). 178–188.
3. Vasilev V. L., Gapsalamov A. R., Akhmetshin E., Bochkareva T., Yumashev A., Anisimova T. Digitalization peculiarities of organizations: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability*, 2020. Issues 7, Pp. 3173–3190.
4. Unruh G., Kiron D. Digital Transformation On Purpose. MIT Sloan Management Review, 6th November 2017. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose>.

5. Brennen J. S., Kreiss D. «Digitalization» in Jensen K. B., Rothennbuhler E. W., Pooley J. D. and Craig R. T. (Eds). *The International encyclopedia of communication theory and philosophy*, Wiley-Blackwell, Chinchester, 2016. Pp. 55–566.
6. Kumarasinghe W., Athambawa H. The Impact Of Digitalization On Business Models With Special Reference To Management Accounting In Small And Medium Enterprises In Colombo District. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. № 9. Pp. 6654–6665.
7. Shoakhmedova N. X., Khashimova D. P., Belalova G. A. Digitalization of the economy during a pandemic: accelerating the pace of development. *Journal of Critical Reviews*. 2020. №7 (15). Pp. 2491–2498.
8. Shalmo D., Christopher A., Williams L. B. Digital transformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21(08). Pp. 1–17.
9. Digital business models for Industrie 4.0. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi). *Public Relations Division*. Berlin. 2019. URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/Industry/digital-business-models-industry-4-0.pdf?__blob=publicationFile&v=3.
10. Шевченко Л. С. Розвиток бізнес-моделей у цифровій економіці. *Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 вересня 2020 р. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 183–188.
11. Колот А. М., Герасименко О. О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2020. Вип. 10(1). С. 33–54.
12. Лісова Р. М. Цифрові платформи як інструмент діджиталізації економічної системи. *Інноваційні рішення в сучасній науці, освіті та практиці*: Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (наукове видання), 17–18 листопада 2020 р.: у 2 ч. Київ : НТУ, 2020. Ч. 1. С. 208–210.
13. Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/iniciativ/business-digitization>.
14. Говорить бізнес. Де і як комунікувати під час війни». Запускаємо безоплатне навчання для підприємців. *Дія.Бізнес*. URL: <https://cutt.ly/2Ja99qm>.
15. Що таке цифровий гаманець та як він легалізує е-документи у всьому Євросоюзі? *BIT.UA*. URL: https://bit.ua/blog_columns/european-digital-identity-wallet/
16. Огляд заходів цифрової трансформації економіки України в умовах воєнного стану (червень 2022 р.). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-zakhodiv-tsyfrovoyi-transformatsiyi-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh>.
17. Опитування українського бізнесу. *Gradus Research Company*. URL: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes__Ukrainian_Business_Survey.pdf.

REFERENCES:

1. Akhmadeev, R. G., Kosov, M. E., Bykanova, O. A., Turishcheva, T. B. (2020). Development of venture financing to ensure economic security of a country. *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 – Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth*, 51–56.
2. Singareddy, R. R. R., Ranjan, P., Balamurugan, A., Shabana, C. (2019). Financial inclusion remodeling: Including the excluded masses. *Space and Culture, India*, 6(5), 178–188.
3. Vasilev, V. L., Gapsalamov, A. R., Akhmetshin, E., Bochkareva, T., Yumashev, A., Anisimova, T. (2020). Digitalization peculiarities of organizations: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability*, 7, 3173–3190.
4. Unruh, G., Kiron, D. (2017). Digital Transformation On Purpose. *MIT Sloan Management Review*, 6th November 2017. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose>.
5. Brennen, J. S., Kreiss, D. (2016). «Digitalization» in Jensen K. B., Rothennbuhler E. W., Pooley J. D. and Craig R.T. (Eds). *The International encyclopedia of communication theory and philosophy*, Wiley-Blackwell, Chinchester, 556–566.
6. Kumarasinghe, W., Athambawa, H. (2020). The Impact Of Digitalization On Business Models With Special Reference To Management Accounting In Small And Medium Enterprises In Colombo District. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9, 6654–6665.
7. Shoakhmedova, N. X., Khashimova, D. P., Belalova, G. A. (2020). Digitalization of the economy during a pandemic: accelerating the pace of development. *Journal of Critical Reviews*, 7 (15), 2491–2498.
8. Shalmo, D., Christopher, A., Williams, L. B. (2017). Digital transformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 1–17.

9. Digital business models for Industrie 4.0. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi). Public Relations Division. Berlin. 2019. Available at: https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/Industry/digital-business-models-industry-4-0.pdf?__blob=publicationFile&v=3
10. Shevchenko, L. S. (2020). Rozvytok biznes-modelej u cyfrovij ekonomici [Development of business models in the digital economy]. *Cyfrovi transformacii Ukrainy 2020: vyklyky ta realiji*: zb. nauk. pr. NDI PZIR NAPrN Ukrainy № 1 za materialamy krughlogho stolu – Digital transformations of Ukraine 2020: challenges and realities: coll. of science pr. Research Institute PZIR of the National Academy of Sciences of Ukraine No. 1 according to the materials of the round table, 18 veresnja 2020 r. Kharkiv: NDI PZIR NAPrN Ukrainy, 183–188. (in Ukrainian)
11. Kolot, A. M., Gherasymenko, O. O. (2020). Cyfrova transformacija ta novi biznes-modeli jak determinanty formuvannja ekonomiky nestandardnoji zajnjatosti [Digital transformation and new business models as determinants of the formation of the non-standard employment economy]. *Socialjno-trudovi vidnosyny: teorija ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, 10(1), 33–54. (in Ukrainian)
12. Lisova, R. M. (2020). Cyfrovi platformy jak instrument didzhitalizacii ekonomichnoji systemy [Digital platforms as a tool for digitalization of the economic system]. *Innovacijni rishennja v suchasnij nauci, osviti ta praktyci: Materialy I Mizhnarodnoji naukovo-praktyčnoji internet-konferenciji (naukove vydannja) – Innovative solutions in modern science, education and practice: Materials of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference (scientific publication)*, 17–18 lystopada 2020 r.: u 2 ch. Kyjiv: NTU, 1. 208–210. (in Ukrainian)
13. Cyfrovizacija biznesu: jak zrostaty v umovakh vijny [Digitalization of business: how to grow in conditions of war]. Available at: <https://business.dii.gov.ua/cases/iniciativi/business-digitization>. (in Ukrainian)
14. Ghovorytj biznes. De i jak komunikuvaty pid chas vijny». Zapuskejemo bezoplatne navchannja dlja pidpryjemciv / Dija.Biznes [Business speaks. Where and how to communicate during the war." We are launching free training for entrepreneurs. Diya.Business]. Available at: <https://cutt.ly/2Ja99qm>. (in Ukrainian)
15. Shho take cyfrovij ghamanecj ta jak vin leghalizuje e-dokumenty u vsjomu Jevrosojuzi? BIT.UA [What is a digital wallet and how does it legalize e-documents throughout the European Union? BIT.UA]. Available at: https://bit.ua/blog_columns/european-digital-identity-wallet. (in Ukrainian)
16. Oghljad zakhodiv cyfrovoji transformacii ekonomiky Ukrainy v umovakh vojennoho stanu (chervenj 2022 r.) [Overview of measures for the digital transformation of Ukraine's economy under martial law (June 2022)]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-zakhodiv-tsyfrovoyi-transformatsiyi-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh>. (in Ukrainian)
17. Opytuvannja ukrajinskogho biznesu. Gradus Research Company [Survey of Ukrainian business. Gradus Research Company]. Available at: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes__Ukrainian_Business_Survey.pdf. (in Ukrainian)