

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-45>

УДК 005.4:[004:316.3](477)(045)

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА ДОМІНАНТА АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДО УМОВ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

INSTITUTIONAL DOMINANCE OF ADAPTATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT TO THE CONDITIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE INFORMATION SOCIETY IN UKRAINE

Уманець Тетяна Василівна

доктор економічних наук, професор,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8852-4540>

Шлафман Наталія Леонідівна

доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2847-3267>

Бондаренко Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, науковий співробітник,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2847-3267>

Umanets Tetyana, Shlafman Natalya, Bondarenko Olena

State Organization «Institute Of Market And Economic&Ecological Researches
of the National Academy of Sciences of Ukraine»

У статті досліджено інституціональну складову рефлексивно-активного середовища підприємництва як домінанту адаптації управління бізнес-процесами до умов розвитку інформаційного суспільства економіки України. Визначено складові частини рефлексивно-активного середовища підприємництва: інформаційно-комунікаційну, інституціональну та інструменти цифрової економіки, які класифіковано за функціями, що вони виконують та за технологіями. Досліджено кроки Уряду щодо трансформації інституційної складової до умов розвитку інформаційного суспільства економіки України та виявлено існуючі прогалини. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення інституційної складової рефлексивно-активного середовища підприємництва з метою цифрової трансформації та адаптації управління бізнес-процесами вітчизняних підприємницьких структур до умов розвитку інформаційного суспільства в Україні.

Ключові слова: управління бізнес-процесами, цифровізація економіки, інструменти цифрової економіки, інформаційно-комунікаційні технології, рефлексивно-активне середовище підприємництва, інформаційне суспільство.

The development of digitization processes has actualized the problem of inadequacy of the provisions of classical theories of rational behavior of economic subjects to real economic processes. Currently, the attention of specialists is focused on the study of the reflexive and active environment of entrepreneurship as a set of conditions and external factors that affect the possibilities and final results of the activities of the subjects of market relations and allow the realization of the corresponding goals and functions, taking into account psychological characteristics and acquired competencies. The purpose of the work is to study the main dominant factor in the adaptation of business process management to the conditions of the development of the information society of the economy, which is the institutional component of the reflexive and active environment of entrepreneurship. The work uses general scientific

methods of research, in particular, theoretical - systemic, generalization, classification and explanation. The constituent parts of the reflexive and active environment of entrepreneurship are determined: information and communication; institutional; tools of the digital economy, which are classified by both functions and technologies. The steps of the Government regarding the transformation of the institutional component to the conditions of development of the information society of the economy of Ukraine have been studied. It was revealed that the main tasks of the approved plan for the digitalization of business processes of enterprises have not been fulfilled, namely: development of "road maps" of digital transformations and models of digital development of basic and promising industries of Ukraine, industrial and production digital platforms; development and modernization of industry and production based on Industry 4.0 technologies. The probability of progression of the country's technological backwardness is substantiated. Recommendations have been developed for improving the institutional component of the reflexive and active environment of entrepreneurship for the purpose of digital transformation and adaptation of business process management of domestic entrepreneurial structures. This direction of research opens up new prospects for the development of theoretical and empirical studies of the digital economy and entrepreneurship, in particular, in the field of business development management in the conditions of the development of the information society.

Key words: business process management, digitization of the economy, tools of the digital economy, information and communication technologies, reflective and active environment of entrepreneurship, information society.

Постановка проблеми. Існуючі наразі проблеми соціально-економічного розвитку країни пов'язані з недостатньою ефективністю інституціонального середовища. Особливо це відбивається на можливості адаптації управління бізнес-процесами підприємницьких структур до умов розвитку інформаційного суспільства економіки України, яке має відбуватись у рефлексивно-активному середовищі підприємництва. Інституціональне середовище є домінантою рефлексивно-активного середовища, адже якщо формальні інститути не виконують власної ролі належним чином, то з'являються неформальні правила. Це призводить до спотворення економічних відносин, підвищення ризиків у функціонуванні економіки та її елементів (підприємницьких структур), появи так званої «тіньової» економіки тощо. Особливо ці процеси розвиваються у часи цифровізації економічних процесів, коли відповідним чином має трансформуватись інституційне середовище та виникають певні прогалини в ньому. Це актуалізує дослідження саме інституціональної складової підприємницького середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Нагальні питання управління бізнес-процесами досліджувались багатьма іноземними та вітчизняними вченими. Основними напрямками досліджень іноземних фахівців є визначення впливу цифрової економіки на підприємницьке середовище [9; 10; 14; 15], визначення засобів і бар'єрів цифрової трансформації [8], аналіз роботи цифрових платформ [11–13] та нормативно-правове забезпечення їх роботи [17–22]. Розвитку інноваційних технологій в умовах реалій цифровізації національної економіки присвячені роботи українських вчених Бутенка А. І.,

Димченка Н. С., Кульчицького І., Лепи Р. Н., Лисенка Ю. Г., Мадиха А. А., Уманець Т. В., Шкарлета С. Н., Шлафман Н. Л., та інших [1; 3; 4; 18; 24]. Однак, залишаються недостатньо дослідженими питання, що стосуються визначення сутності рефлексивно-активного середовища підприємництва та його складових в контексті адаптивного управління бізнес-процесами в умовах побудови інформаційного суспільства та його складової – інформаційної економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної роботи є дослідження інституціональної складової рефлексивно-активного середовища підприємництва як домінанти адаптації управління бізнес-процесами до умов розвитку інформаційного суспільства економіки України. Досягнення поставленої мети обумовлює вирішення наступних завдань:

- визначити рефлексивно-активне середовище підприємництва та означити його складові;
- розглянути інституціональну складову рефлексивно-активного середовища підприємництва у взаємозв'язку зі структурними елементами інституціонального середовища цифрової економіки;
- виявити вплив інституціональної складової рефлексивно-активного середовища підприємництва на розвиток реального сектору та адаптацію управління бізнес-процесами;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення інституційної складової рефлексивно-активного середовища підприємництва з метою цифрової трансформації та адаптації управління бізнес-процесами вітчизняних підприємницьких структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. У вітчизняних та закордонних

публікаціях обґрунтовано висновок щодо доцільності використання в якості методологічного базису для опису механізмів прийняття рішень у системах економічних взаємодій і принципів формування економічної поведінки саме рефлексивного підходу, який дозволяє при побудові управлінських впливів, окрім економічних критеріїв, враховувати й соціальні, тобто міжособистісні взаємини [1–6]. Річард Талер, автор теорії поведінкової економіки, стверджував, що ми можемо подивитися на поведінку людини як економісти, тобто з погляду її стимулів та інтересів, але й з урахуванням психологічних особливостей її сприйняття та судження. А на основі цього аналізу передбачити, як зміниться поведінка людини за конкретної зміни умов прийняття рішень [5].

Рефлексивно-активне середовище підприємництва в умовах цифровізації можемо визначити як комплекс умов і чинників зовнішнього порядку, які впливають на можливості і кінцеві результати діяльності суб'єктів ринкових відносин, а також дозволяють підприємцям реалізувати свої цілі і функції, з урахуванням психологічних особливостей і компетентностей людини (як представника державних органів управління, колективних органів самоуправління, підприємця, найманого співробітника, споживача тощо) [6; 7].

Базуючись на вищезазначеному, наших попередніх дослідженнях [6] та аналізі літературних джерел [8–15], визначимо чотири складові частини рефлексивно-активного середовища підприємництва (рис. 1), а саме: інформаційно-комунікаційна; інституціональна; інструменти цифрової економіки, які можливо класифікувати як за функціями,

що вони виконують (електронна комерція, в тому числі цифрові гроші та реклама), так і за технологіями (цифрові бізнес-моделі, в тому числі платформові; потенціал компетенцій живої та уречевленої праці).

Домінантою рефлексивно-активного середовища підприємництва є інституціональна складова, оскільки вона забезпечує функціонування всіх інших складових та адаптацію управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки країни. адже щільність інституційного середовища у цифровому підприємницькому секторі економіки дуже мала, що заважає розвитку цифрових бізнес-процесів. Зміна правил ведення підприємницької діяльності у цифровій економіці призводить до скорочення життєвого циклу економічних інститутів, а також до значного зростання трансакційних витрат на їх зміну або формування нових. Така тенденція сприяє появі та укріпленню неформальних цифрових інститутів, що може розширювати «тіньовий» сектор економіки. З іншого боку, цифрові технології впливають на трансакційні витрати за рахунок зменшення невизначеності. Крім того, існує компетентнісна невідповідність між підготовкою кадрів і потребами цифрової економіки (зокрема, розподілення підготовки фахівців з технічних і гуманітарних дисциплін у співвідношенні 70/30), що негативно впливає на можливість і швидкість адаптації управління бізнес-процесами до умов цифровізації економіки.

Для України така ситуація може погіршуватися через наявність технологічного розриву з країнами, які знаходяться на вищих щаблях розвитку цифрової економіки. Тоді паритетний обмін найновішими технологіями відбу-

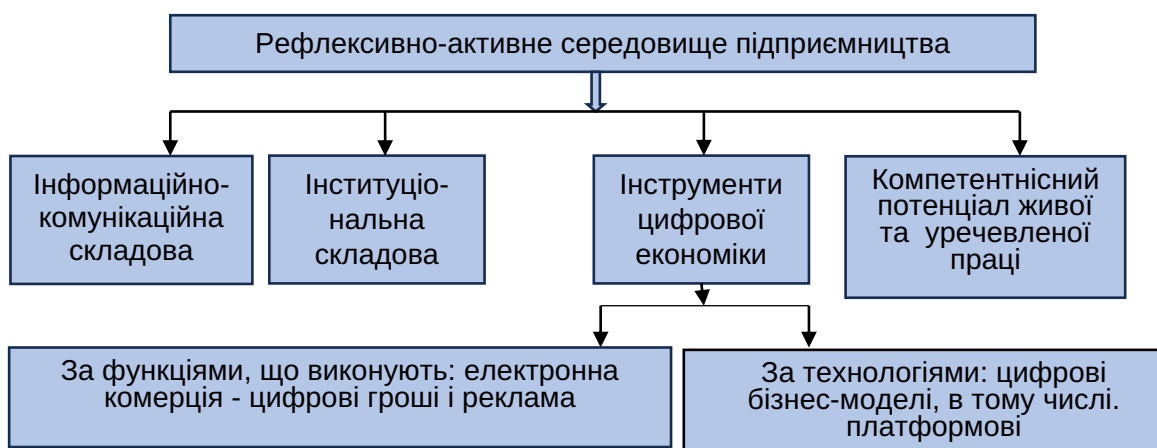


Рис. 1. Складові частини рефлексивно-активного середовища підприємництва

Джерело: власна розробка авторів

вається тільки між розвинутими країнами, а на ринки інших країн передаються технології попередніх рівнів, що дозволяє компаніям розвинутих країн збільшувати прибуток за рахунок «розтягування» у часі життєвого циклу технологій. Так, середній «вік» технологій американських фірм під час першої передачі складає: до фірми-філії, яка знаходиться в індустріально розвинутих країнах, - близько 6 років, в країні, що розвивається - близько 10 років, а стороннім підприємствам - більше 13 років [16]. Так можуть скорочуватись, як конкурентоспроможність вітчизняних промислових підприємств, так і частка ринку торговельних підприємств внаслідок збільшення частки он-лайн продажів іноземних маркетплейсів, а також частка ринку галузей сфери послуг, які можуть надаватися дистанційно (бухгалтерські, фінансові, технологічні тощо), збільшуватися втрати від цифрового шахрайства, тощо.

Ще одним негативним наслідком цифровізації, що потребує трансформації інституційної складової, є можливість появи монополізму платформ (platform monopoly), що вже є предметом уваги багатьох урядів, зокрема в ЄС. Серед практик, що найчастіше зустрічаються на цифрових ринках і потрапляють у поле зору Єврокомісії, можна виділити наступні [17]:

- використання домінуючої платформи для переважного доступу на суміжні ринки; встановлення всередині платформи правил, що дають товарам та послугам її розробника переваги порівняно з товарами та послугами конкурентів;

- збирання та використання даних, що акумулюються на платформі, для отримання конкурентних переваг;

- створення закритих екосистем, що виключають сумісність програмних продуктів інших розробників з домінуючою платформою та/або платформами третіх осіб.

Багато вчених дістали висновку, що платформи стали новою інституціональною формою, а їхні відмінні риси наділяють їх надзвичайними здібностями до експансії та розвитку асиметричної влади по відношенню до інших фірм та споживачів, які взаємодіють через них [18–22].

Отже при трансформації інституціональної складової під впливом цифровізації необхідно створити механізми для розвитку платформ і технологій, ефективної взаємодії суб'єктів ринків і галузей економіки та охопити нормативне регулювання, інформаційну інф-

раструктуру, кадри та інформаційну безпеку. Найважливішим є зберегти баланс між максимізацією вигід від скорочення витрат та підвищення ефективності процесів та мінімізацією ризиків недобросовісного використання можливостей цифрових технологій, тобто монополізації цифрових ринків.

Окрім розвитку платформ та технологій для ефективної взаємодії суб'єктів ринків і галузей економіки, необхідно створити механізми, що сприятимуть застосуванню екологічно орієнтованих рішень. Це включає в себе розробку інформаційної інфраструктури, орієнтованої на екологічну ефективність, забезпечення нормативного регулювання з урахуванням впливу на навколишнє середовище, а також навчання кадрів з урахуванням екологічних аспектів цифрових технологій.

В Україні ведеться робота щодо трансформації інституційної складової до умов цифровізації економіки. У 2018 р. було затверджено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та план заходів щодо її реалізації [23]. Однак наразі не виконано основні завдання затвердженого плану для цифровізації бізнес-процесів підприємств, а саме: розроблення «дорожніх карт» цифрових трансформацій та моделей цифрового розвитку базових та перспективних галузей промисловості України, індустріальних та виробничих цифрових платформ; розвиток та модернізація промисловості та виробництв на основі технологій Індустрії 4.0.

Це є наслідком розуміння інновацій як нового товару чи послуги, які мають швидку комерціалізацію на ринку, що склався під впливом прикладів розвитку стартап руху, креативних індустрій та інших прикладів у сфері нематеріального виробництва [24]. Однак, в Україні неможливо масштабувати стартапи через занадто вузький ринок, тому вони масштабуються за кордоном, що не сприяє розвитку вітчизняного високотехнологічного виробництва. Крім того, без проведення фундаментальних наукових досліджень доробок для стартапів закінчиться дуже швидко, і зростаючими темпами буде прогресувати технологічне відставання нашої країни.

Завдяки такому підходу, державні органи зосередились на цифровізації державного управління та підвищенні цифрової грамотності населення задля знищення цифрової нерівності, що є не менш важливими питаннями. Однак, при відсутності цифрової трансформації підприємницьких структур в країні

та цифрових робочих місць, освічені та грамотні фахівці мігрують за кордон. Отже, без стимулювання реального сектору економіки, особливо розвинутої промисловості, неможливо ні забезпечити обороноздатність країни, ні розвинути експорт цифрових технологій, ні розвинути цифрове землеробство та досягнути цифровізації агросектору, що також є завданнями зазначеної Концепції.

Зауважимо, що, за даними Держстату, у структурі промисловості продовжують переважати види діяльності, які використовують низькі та середньо низькі технології (тобто працевитратні): виробництво меблів (біля 21%), виготовлення виробів з деревини, паперу (майже 16%), харчова (біля 13%) і текстильна (12%) промисловість.

Показники діяльності підприємств, згруповані за спеціальними агрегаціями, передбаченими у Регламенті (ЄС) № 251/2009 від 11.03.2009 стосовно структурної статистики підприємств, у 2015–2021 роках».

Навпаки, за даними Держстату, виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів складало 0,2%, комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – біля 1%, автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – 0,8%, електричного устаткування – 1,2%, машин і устаткування – біля 3%. В 2021 р. у переробній промисловості переважали підприємницькі структури, які виробляють продукцію з використанням технологій низького та середньо низького рівнів:

- виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування – 20,6%;
- виготовлення виробів з деревини, паперу – 15,9%;
- виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – 13,3%;
- текстильне виробництво та виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – 12%.

Це обумовлює низьку конкурентоспроможність українських товарів на ринках, адже на світових ринках найбільшою конкурентоспроможністю характеризуються товари аерокосмічної, біотехнологічної та електротехнічної промисловості, приладобудування, які Україна майже загубила.

У 2022 році, за даними Держстату, ситуація з промисловим виробництвом в країні значно погіршилась – фінансовий результат (сальдо) до оподаткування підприємств промисловості від'ємний (-228844,3 млн. грн). Це найбільший від'ємний результат з усіх

видів економічної діяльності, який на 74% більший, ніж у наступного за величиною виду діяльності «фінансова та страхова діяльність» (-60191,7 млн. грн.).

Максимальне позитивне сальдо у підприємств фінансової та страхової діяльності – 276697,4 млн. грн.

Таким чином можна констатувати, що технологічний відрив України від розвинених країн тільки збільшується. Для вирішення проблеми підвищення частки виробництва з використанням високих технологій нашої країни вкрай необхідна розробка стратегії розвитку промислового комплексу та відповідної державної цільової програми.

Однак, на жаль, ще у 2016 р. КМ України прийняв Постанову № 710 «Про ефективне використання державних коштів», в якій у п.12 припинено підготовку проектів нових державних цільових програм або внесення змін до затверджених цільових програм, що потребують додаткового фінансування з державного бюджету.

Отже, з метою цифрової трансформації та адаптації управління бізнес-процесами вітчизняних підприємницьких структур необхідно вдосконалити інституційну складову рефлексивно-активного середовища підприємства у таких напрямках:

1. Внести зміни до п. 12 Постанови КМ України від 11.10.2016 р. № 710 «Про ефективне використання державних коштів» у частині виключення з цього пункту розробки Державної цільової програми розвитку промисловості високих переділів.

2. Прийняти Постанову КМ України щодо утворення центрів трансферу знань та технологій для потреб бізнесу та промисловості, центрів промислового інжинірингу, інфраструктури доступу до капіталу для організації технологічних виробництв, започаткування моделей партнерства представників цифрової індустрії та промисловості (що було одним із невиконаних завдань плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки).

3. Прийняти Постанову КМ України щодо розробки «дорожніх карт» цифрових трансформацій та моделей цифрового розвитку базових та перспективних галузей промисловості України, індустріальних та виробничих цифрових платформ. При цьому необхідно створити механізми для розвитку платформ та технологій, ефективною взаємодією суб'єктів ринків та галузей економіки й охопити також нормативне регулювання, інформаційну інф-

раструктуру, кадри та інформаційну безпеку. Однак, найважливішим є зберегти баланс між максимізацією вигод від скорочення витрат і підвищення ефективності процесів та мінімізацією ризиків недобросовісного використання можливостей цифрових технологій, тобто монополізації цифрових ринків.

4. З метою стимулювання вітчизняного ринку високотехнологічної продукції:

- ввести довгострокове лізингове стимулювання на оновлення обладнання вітчизняного виробництва, впровадження амортизаційної моделі інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств (прискорена амортизація), гармонізацію національних стандартів з міжнародними (шляхом запровадження відповідної редакції п. 138.2 статті 138 Податкового кодексу України (ПКУ) щодо застосування прискореної амортизації для обладнання вітчизняних підприємств, яке використовується в інноваційній діяльності);

- для стимулювання укладення вітчизняними підприємницькими структурами довгострокових контрактів на закупівлю високотехнологічних товарів вітчизняних виробників, забезпечуючи тим самим передбачуваність замовлень і можливість довгострокового планування своєї діяльності високотехнологічними підприємствами та створення цифрових робочих місць, для довгострокових контрактів високотехнологічних підприємств застосовувати норму оподаткування ПДВ тільки по їх завершенню – внесення відповідної редакції п. 187.9 ПКУ;

5. З метою стимулювання цифрової трансформації та розвитку високотехнологічного виробничого підприємництва:

- ввести диференціацію ставок ПДВ (зниження ставки ПДВ впливає на зниження цін, а отже, підвищення конкурентоспроможності та попиту): найнижча ставка (2%) – для виробників готових виробів для кінцевого споживання: медичних товарів і товарів машинобудування, будівельних матеріалів, будівництва, сільгоспвиробників, ІТ, технологічних стартапів; ставка 5% – для виробників дитячих товарів, продовольчих товарів, виробників добрив; 7,5% – для виробників паливо-мастильних матеріалів; для інших видів діяльності – 15%; для торгівлі – 20%; для діяльності у сфері організування азартних ігор – 50% (внесення відповідної редакції ст. 193.1 ПКУ);

- звільнити від сплати митного збору та ПДВ обладнання, пристроїв, допоміж-

них матеріалів, необхідних для високотехнологічного та цифрового виробничого підприємництва (внесення відповідної редакції ст. 195 ПКУ);

- надання податкової знижки з податку на прибуток підприємств у розмірі 20% витрат підприємства на створення високотехнологічних і цифрових робочих місць (внесення відповідної редакції ст. 135 ПКУ);

- звільнення від оподаткування частини прибутку підприємницьких структур, яка спрямовується на оплату навчання кадрів (як майбутніх, так і працюючих на підприємстві) (внесення відповідної редакції ст. 142 ПКУ).

6. З метою стимулювання винахідництва:

- введення податку на професійний доход для фрілансерів, які не бачать необхідності реєструватись як підприємці, але хочуть офіційно сплачувати податок з додаткових доходів, отриманих від проведення професійної (в тому числі винахідницької) діяльності, зі ставкою 4% (відповідне положення пропонується ввести пунктом 164.7 до ст. 164 ПКУ);

- створення механізму державної підтримки патентування вітчизняних об'єктів інтелектуальної власності в Україні та в іноземних державах.

7. З метою стимулювання фінансування підприємницькими структурами проведення НДДКР, впровадження списання витрат на проведення НДДКР на собівартість продукції (внесення відповідної редакції до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 Витрати).

Висновки. Цифрові технології, цифрові платформи та цифрова інфраструктура виступають каталізаторами трансформацій соціо-економіко-екологічного розвитку, здійснюючи цифрову революцію у підприємстві та відповідних інноваціях та формуючи цифрову економіку. При трансформації інституціональної складової під впливом цифровізації необхідно створити механізми для розвитку платформ та технологій, ефективної взаємодії суб'єктів ринків та галузей економіки та охопити при цьому нормативне регулювання, інформаційну інфраструктуру, кадри та інформаційну безпеку. Однак, найважливішим є зберегти баланс між максимізацією вигід від скорочення витрат та підвищення ефективності процесів та мінімізацією ризиків недобросовісного використання можливостей цифрових технологій.

Цифрова економіка, як складова інформаційного суспільства стане перевагою для підприємницького середовища, яке повинно

бути відкрите для впровадження нових технологій, які продукують інформацію та знання в єдиному інформаційному середовищі. Цей напрямок досліджень відкриває нові пер-

спективи розвитку теоретичних та емпіричних досліджень цифрової економіки та підприємництва, зокрема, в сфері управління розвитком бізнесу в усіх його проявах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лепа Р. М., Мадих А. А. Перспективи використання рефлексивного підходу в економіці. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2011. № 1 (1). С. 17–20.
2. Simon J. *Cognitive Limits on Rationality*. March. New York: McGraw-Hill, 1958. 270 p.
3. Димченко Н. С. Рефлексивне управління та його роль в управлінській діяльності. *Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент": Збірник наукових праць*. Луцький національний технічний університет. № 10 (38). С. 55–66;
4. Калінеску Т. В., Шведчиков О. А. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств з використанням рефлексивного підходу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 73–77.
5. Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. W W Norton & Co.
6. Адаптація управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки: теоретичний аспект / [Уманець Т. В., Шлафман Н. Л., Даниліна С. О. та ін.]; за заг. ред. Уманець Т. В. ; НАН України, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України». Одеса : ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2022. 380 с.
7. Економіка і планування бізнесу. Наукове видання / Наукові ред.: д.е.н., проф. Кучеренко В. Р., д.е.н., проф. Бутенко А. І. Одеса, 2004. 458 с.
8. Tsiavos, Vasilis & Kitsios, Fotis. (2022). Technology as Driver, Enabler and Barrier of Digital Transformation: A Review.
9. Chen, P.; Yan, Z.; Wang, P. (2023) How can the Digital Economy Boost the Performance of Entrepreneurs? A Large Sample of Evidence from China's Business Incubators. *Sustainability*. 15, 5789.
10. Aulia, Zahara & Meinasya, Aulia. (2022). Analysis of E-Commerce Utilization in MSME (Micro Small and Medium Enterprises). URL: https://www.researchgate.net/publication/365172361_Analysis_of_ECommerce_Utilization_in_MSME_Micro_Small_and_Medium_Enterprises; Olapade, Susan & Lin, Zhi & Qin, Yupei & Xue, Yuan & Ni, Chenkai. (2023). E-Commerce in the Post-Pandemic Era: The Role of Innovative Technology.
11. Peter, Marc & Baumgartner, Reto & Lindeque, Johan & Rozumowski, Anna & Siscaro, Danilo & Binnendijk, Valentin & Gasser, Marc. (2023). E-Commerce Automation Report 2023: Einleitung, Studienresultate und Workshop-Canvas E-Commerce Automation.
12. Ištvančić, Marin & Milić, Dominika & Krpic, Zdravko. (2017). Digital Marketing in the Business Environment. *International Journal of Electrical and Computer Engineering Systems*. 8. 67–75.
13. Santos Jaen, Jose Manuel & Gimeno-Arias, Fernando & León-Gómez, Ana & Palacios Manzano, Mercedes. (2023). The Business Digitalization Process in SMEs from the Implementation of e-Commerce: An Empirical Analysis. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*. 18. 1700–1720.
14. H. V., Mukesh. (2022). Digital Transformation Taking Centre Stage: How Is Digital Transformation Reshaping Entrepreneurial Innovation? *The Journal of Entrepreneurship*. 31.
15. Wang, Shuai & Ahmad, Fayyaz & Li, Yanlong & Abid, Nabila & Chandio, Abbas & Rehman, Abdul. (2022). The Impact of Industrial Subsidies and Enterprise Innovation on Enterprise Performance: Evidence from Listed Chinese Manufacturing Companies. *Sustainability*. 14. 4520.
16. Shlafman, N., Bondarenko, O., & Zakcharov, O. (2020). Modern theoretical foundations of formation of the market of innovative technologies in the context of the concept of neoindustrialization. *Economic Innovations*, 22(1(74), 165–178.
17. Online Platforms: How to Adapt Regulatory Framework to the Digital Age? Policy Department A: Economy and Scientific Policy European Parliament PE 607.323. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/607323/IPOL_BRI\(2017\)607323_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/607323/IPOL_BRI(2017)607323_EN.pdf)
18. De Streel, A., B. Liebhäber, A. Fletcher, R. Feasey, J. Krämer, and G. Monti (2021) 'The European Proposal for A Digital Markets Act: A First Assessment'. Centre on Regulation in Europe, 19 January. URL: <https://cerre.eu/publications/the-european-proposal-for-a-digital-markets-act-a-first-assessment/>
19. Geradin, D. (2018), 'What Should EU Competition Policy Do to Address the Concerns Raised by the Digital Platforms' Market Power?' *TILEC Discussion Paper*, No. 2018–041, Available at 22 May 2021. URL: <https://ssrn.com/abstract=3299910>
20. Lübbig, T. J., Aitken, S. Jensen, and J. Goyder (2020), 'The EU's (Proposed) New Competition Tool – a Paradigm Shift Towards More Intervention in Digital Markets and Possibly Beyond', Freshfields Bruckhaus Deringer

blog. Available at 20 July 2021. <https://technologyquotient.freshfields.com/post/102g8y2/the-eus-proposed-new-competition-tool-a-paradigm-shift-towards-more-interven>

21. Michelle Cini @ Patryk Czulno (2022) Digital Single Market and the EU Competition Regime: An Explanation of Policy Change. *Journal of European integration VOL. 44, № 1, 41–57.*

22. Anderson, J., and M. Mariniello (2021) 'Regulating Big Tech: The Digital Markets Act'. Blog post. Bruegel.org, 16 February. Available at 2 April 2021. URL: <https://www.bruegel.org/2021/02/regulating-big-tech-the-digital-markets-act/>

23. Розпорядження КМ України від 17.01.2018 р. № 67-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації». Офіційний вісник України від 23.02.2018-2018 р., № 16, с. 70, стаття 560, код акту 89147/2018.

24. Кульчицький І. Програми та інструменти підтримки розвитку інновацій в Україні (аналітичний огляд). Львів-Київ-2020. Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства. URL: <http://eap-csf.org.ua/>

REFERENCES:

1. Lepa R. M., Madykh A. A. (2011) Perspektyvy vykorystannia refleksyvnoho pidkhodu v ekonomitsi [Prospects for the use of a reflexive approach in economics]. *ECONOMICS: time realities*. 1(1). 17–20.

2. Simon J. Cognitive Limits on Rationality / J. Simon, H. March. New York: McGraw-Hill, 1958. 270 p.

3. Dymchenko N. S. (2013) Refleksyvne upravlinnia ta yoho rol v upravlinskii diialnosti [Reflective management and its role in managerial activity]. "Ekonomika ta menedzhment": *Zbirnyk naukovykh prats*. Lutsk. Lutskiy natsionalnyi tekhnichnyi universytet. Vol.10 (38). P. 55–66.

4. Kalinesku T. V. (2013) Zabezpechennia staloho rozvytku promyslovykh pidpriemstv z vykorystanniam refleksyvnoho pidkhodu [Ensuring the sustainable development of industrial enterprises using a reflexive approach]. *Innovatsiina ekonomika*. Vol. 1 (39). P. 73–77.

5. Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. W W Norton & Co.

6. Umanets T. V., Shlafman N. L., Danylina S. O. ta in. (2022) Adaptatsiia upravlinnia biznes-protsemy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky: teoretychnyi aspekt [Adaptation of business process management in conditions of digitalization of the economy: theoretical aspect]. Odesa: DU IREED NANU, 380 p.

7. Kucherenko V. R., Butenko A. I. (eds.) (2004) *Ekonomika i planuvannia biznesu*. Naukove vydannia, Odesa: 458 p.

8. Tsiavos, Vasilis & Kitsios, Fotis. (2022). Technology as Driver, Enabler and Barrier of Digital Transformation: A Review.

9. Chen, P.; Yan, Z.; Wang, P. (2023) How can the Digital Economy Boost the Performance of Entrepreneurs? A Large Sample of Evidence from China's Business Incubators. *Sustainability*. 15, 5789.

10. Aulia, Zahara & Meinasya, Aulia. (2022). Analysis of E-Commerce Utilization in MSME (Micro Small and Medium Enterprises). Available at: https://www.researchgate.net/publication/365172361_Analysis_of_ECommerce_Utilization_in_MSME_Micro_Small_and_Medium_Enterprises; Olapade, Susan & Lin, Zhi & Qin, Yupei & Xue, Yuan & Ni, Chenkai. (2023). E-Commerce in the Post-Pandemic Era: The Role of Innovative Technology.

11. Peter, Marc & Baumgartner, Reto & Lindeque, Johan & Rozumowski, Anna & Siscaro, Danilo & Binnendijk, Valentin & Gasser, Marc. (2023). E-Commerce Automation Report 2023: Einleitung, Studienresultate und Workshop-Canvas E-Commerce Automation.

12. Ištvančić, Marin & Milić, Dominika & Krpic, Zdravko. (2017). Digital Marketing in the Business Environment. *International Journal of Electrical and Computer Engineering Systems*. 8. 67–75.

13. Santos Jaen, Jose Manuel & Gimeno-Arias, Fernando & León-Gómez, Ana & Palacios Manzano, Mercedes. (2023). The Business Digitalization Process in SMEs from the Implementation of e-Commerce: An Empirical Analysis. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*. 18. 1700–1720.

14. Mukesh, H.V. (2022). Digital Transformation Taking Centre Stage: How Is Digital Transformation Reshaping Entrepreneurial Innovation? *The Journal of Entrepreneurship*. 31.

15. Wang, Shuai & Ahmad, Fayyaz & Li, Yanlong & Abid, Nabila & Chandio, Abbas & Rehman, Abdul. (2022). The Impact of Industrial Subsidies and Enterprise Innovation on Enterprise Performance: Evidence from Listed Chinese Manufacturing Companies. *Sustainability*. 14. 4520.

16. Shlafman, N., Bondarenko, O., & Zakcharov, O. (2020). Modern theoretical foundations of formation of the market of innovative technologies in the context of the concept of neoindustrialization. *Economic Innovations*, 22(1(74), 165–178.

17. Online Platforms: How to Adapt Regulatory Framework to the Digital Age? Policy Department A: Economy and Scientific Policy European Parliament PE 607.323. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/607323/IPOL_BRI\(2017\)607323_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/607323/IPOL_BRI(2017)607323_EN.pdf)
18. De Streel, A., B. Liebhaber, A. Fletcher, R. Feasey, J. Krämer, and G. Monti (2021) 'The European Proposal for A Digital Markets Act: A First Assessment'. *Centre on Regulation in Europe*, 19 January. Available at 15 July 2021. URL: <https://cerre.eu/publications/the-european-proposal-for-a-digital-markets-act-a-first-assessment/>
19. Geradin, D. (2018), 'What Should EU Competition Policy Do to Address the Concerns Raised by the Digital Platforms' Market Power?' *TILEC Discussion Paper*, No. 2018-041, Available at 22 May 2021. URL: <https://ssrn.com/abstract=3299910>
20. Lübbig, T. J., Aitken, S. Jensen, and J. Goyder (2020), 'The EU's (Proposed) New Competition Tool - a Paradigm Shift Towards More Intervention in Digital Markets and Possibly Beyond', Freshfields Bruckhaus Deringer blog. Available at 20 July 2021. URL: <https://technologyquotient.freshfields.com/post/102g8y2/the-eus-proposed-new-competition-tool-a-paradigm-shift-towards-more-interven>
21. Michelle Cini @ Patryk Czulno (2022) Digital Single Market and the EU Competition Regime: An Explanation of Policy Change. *Journal of European integration* VOL. 44, № 1, 41–57.
22. Anderson, J., and M. Mariniello (2021) 'Regulating Big Tech: The Digital Markets Act'. Blog post. Bruegel.org, 16 February. Available at 2 April 2021. URL: <https://www.bruegel.org/2021/02/regulating-big-tech-the-digital-markets-act/>
23. Rozporiadzhennia KM Ukrainy vid 17.01.2018 r. № 67-r «Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii». Ofitsiyni visnyk Ukrainy vid 23.02.2018-2018 r., № 16, p. 70, stattia 560, kod akta 89147/2018.
24. Kulchytskyi I. (2020) Prohramy ta instrumenty pidtrymky rozvytku innovatsii v Ukraini (analytychnyi ohliad) [Programs and tools to support the development of innovations in Ukraine (analytical review)]. Lviv-Kyiv, URL: <http://eap-csf.org.ua/>