

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-132>

УДК 657.1.011.56

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ОБЛІКУ

PECULIARITIES OF BUSINESS PROCESSES IMPLEMENTATION OF BUSINESS ENTITIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND THEIR IMPACT ON THE ACCOUNTING ORGANISATION

Благодир Орест Ярославович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5902-3836>

Лемішовська Олеся Степанівна

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5695-0924>

Blahodyr Orest, Lemishovska Olesia

Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено особливості реалізації бізнес-процесів суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації. Розглянуто впровадження цифрових платформ для автоматизації та оптимізації робочих процесів, а також виклики і можливості, що виникають у зв'язку з цифровою трансформацією. Систематизовано основні етапи формування стратегії підприємства щодо цифрової трансформації бізнес-процесів. Розкрито важливість поступової і послідовної інтеграції цифрових технологій сукупно в усі бізнес-процеси, що забезпечить успішне впровадження цифрових ініціатив. Проаналізовано трансформацію бізнес-процесів та ідентифіковано ключові аспекти, які варто враховувати при впровадженні цифрових інструментів у сферу обліку. Розглянуто вплив цифрової трансформації на процеси збору, обробки та організації обліку, а також надано рекомендації щодо оптимізації цих процесів шляхом використання Agile-менеджменту.

Ключові слова: бізнес-процеси, діджиталізація, ітерація, облік, цифровізація, цифрова трансформація, цифрові технології та інструменти, Agile-менеджмент.

The article examines the main trends in digital transformation and its impact on business processes of business entities. The purpose of the study is to outline the impact of digital technologies on modern business and describe the strategies of using digital tools by business entities to optimise business processes, reviewing and transforming them to ensure their efficiency, speed and adaptability to changes, as well as to study their impact on the organisation of accounting. To achieve this goal, various methods are used, including literature analysis, analysis and synthesis, abstract method, and expert evaluation methods. It is determined that the process of digital transformation involves the emergence of new business models and fundamental innovations in approaches to management, corporate culture and external communications in order to increase business efficiency and maintain its competitiveness in accordance with the needs of the modern market and create shorter chains of interaction and dissemination of relevant information for making effective management decisions. It is proved that the digital transformation strategy should be flexible due to the influence of the external environment, integrated, aimed at achieving specific goals that meet the needs and specifics of the enterprise and will contribute to the transformation of business for a successful transition to a new digital environment through the use of innovations and technologies. The paper focuses on the role and importance of accounting in the context of digital transformation, highlighting the benefits and challenges that arise during this process. The publication provides practical recommendations for the effective implementation of digital tools in the accounting system of an enterprise in order to optimise business processes and increase competitiveness in the market. Based on a study of the features of agile management, the research

identifies its key characteristics and management principles, which define it as an effective innovative approach to organising accounting at an enterprise on the path of digital transformation, using the project management approach underlying it.

Keywords: business processes, digitalisation, iteration, accounting, digitisation, digital transformation, digital technologies and tools, agile management.

Постановка проблеми. Зміни в економічному, технологічному та регуляторному середовищі діяльності суб'єктів господарювання створюють потребу в гнучких та адаптивних стратегіях управління бізнесом. Бізнес-процеси суб'єктів підприємництва стають все більш комплексними та динамічними, що вимагає від них швидко пристосовуватися до нових умов функціонування та враховувати специфічні риси трансформації економічних відносин, що спричинено стрімкою цифровізацією бізнес-середовища. Великі обсяги даних, розвиток інформаційних технологій, автоматизація одноманітних рутинних процесів, нові способи ведення бізнесу шляхом застосування хмарних технологій, мобільних додатків, використання можливостей штучного інтелекту та багато інших цифрових інструментів строюють базу для переосмислення бізнес-моделі та здійснення відповідних трансформаційних процесів. Шукаючи способи оптимізації своїх операцій для забезпечення конкурентоспроможності, суб'єкти господарювання потребують розуміння сутності цифрових інструментів та основ їх ефективного впровадження у бізнес-процесах, що в свою чергу може стати ключовим фактором успіху. Трансформація бізнес-процесів в контексті їх цифровізації – це не просто зміна окремих завдань, або їх алгоритму, а складний та довготривалий процес, який спрямований на кардинальну трансформацію всіх аспектів бізнесу, включаючи не лише бізнес-процеси, а й культуру підприємства, взаємодію з клієнтами та партнерами, стратегічне управління та багато інших рішень довгострокового характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організації бізнес-процесів привертала увагу численних дослідників як у вітчизняному, так і в зарубіжному науковому середовищі. Однак, на сьогодні це поле наукового дослідження стало перетинатися з питанням цифровізації, як одного з пріоритетних засобів оптимізації та удосконалення бізнес-процесів у будь-якій організації. Це відкриває нові перспективи для дослідження впливу цифрових технологій на різноманітні аспекти організаційної діяльності та стратегічного управління.

Питання цифрової трансформації бізнес процесів вивчали К. Багацька, Ю. Вдовиченко, Ю. Воржакова, О. Гусєва, В. Дергачова, М. Кравченко, М. Кулинич, Т. Кучмійова Т., В. Салабай, І. Струтинська, Н. Шишук та багато інших. Науковий інтерес до проблематики цифровізації саме в контексті систем бухгалтерського обліку відображено в публікаціях вітчизняних вчених таких як: Р. Ф. Бруханський, Т. В. Давидюк, П. О. Куцик, В. Я. Плаксієнко, М. С. Пушкар, Л. В. Чижевська та ін., серед яких можна відзначити дослідження таких тем: вплив цифровізації на методи та процеси бухгалтерського обліку, аналіз впровадження інформаційних систем для автоматизації бухгалтерського обліку, перспективи розвитку та використання блокчейн технологій у бухгалтерському обліку, а також висвітлено виклики та перешкоди перед цифровізацією систем бухгалтерського обліку. Ці публікації відображають актуальний тренд до вивчення та розвитку цифрових аспектів бухгалтерського обліку в умовах сучасного інформаційного середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Процес інтенсивної цифровізації економіки породжує нові цифрові технології та рішення, які мають значний вплив на бізнес-моделі підприємств. У зв'язку з цим, необхідно з'ясувати, як саме адаптувати облікові системи підприємства з огляду на процеси цифрової трансформації, що змінюють стратегічне планування, взаємодію з клієнтами та вимоги до конкурентоспроможності підприємства. Формування нових цифрових платформ, які об'єднують різні сторони бізнесу та покликані покращити комунікацію, співпрацю та інноваційні процеси впливає на організацію обліку бізнес-процесів підприємств, що і виокремлюється як актуальна проблема і потребує дослідження у довгостроковій перспективі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є проаналізувати основні аспекти цифрової трансформації, що впливають на реалізацію бізнес-процесів у сучасних умовах, вивчити їх вплив на організацію обліку та розглянути методи та інструменти, які можуть бути застосовані для

оптимізації та підвищення ефективності бізнес-процесів в сучасних реаліях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність підприємств визначається за допомогою впровадження цифрових технологій, застосування інформаційних систем управління, а також перетворення діючих бізнес-процесів у нові цифрові моделі. Більшість визначень цифрової трансформації, отримані через призму побудови бізнес-стратегій суб'єкта господарювання за допомогою впровадження цифрових технологій, і акцентують увагу на таких її сутнісних характеристиках, як переосмислення усього бізнесу в сукупності шляхом переоцінки стратегій, розробки нових моделей, усунення непродуктивних операцій, впровадження продуктів, використання новітніх маркетингових підходів та інших інструментів [1–5].

Слід зауважити, що процес цифрової трансформації не можна ототожнювати з діджиталізацією. У контексті впливу на бізнес-процеси ці дві концепції можуть використовувати різні підходи та методи. Розглянемо детальніше:

1) з огляду на цілі і завдання діджиталізація (англ. Digitalization) – це процес перетворення аналогової інформації у цифровий формат, а цифрова трансформація (англ. Digital Transformation) акцентує увагу на зміну самих бізнес-процесів підприємства з одночасним глибоким перетворенням культури бізнесу суб'єкта господарювання шляхом впровадження відповідних цифрових технологій [3];

2) за масштабом охоплення діджиталізація стосується окремого елемента чи функції діяльності певного відділу або проекту (наприклад, сканування документів, оцифрування зображень, автоматизацію рутинних процесів за допомогою комп'ютерних програм тощо), а цифрова трансформація може охоплювати весь бізнес, від окремих бізнес-процесів до формування стратегії. Тому, діджиталізація як правило, є елементом цифрової трансформації, що покликана здійснити глибоке переформатування організації, щоб вона могла ефективніше функціонувати в цифровому світі.;

3) діджиталізація покликана полегшити зберігання, доступ та обробку інформації, а цифрова трансформація повинна покращити ефективність, продуктивність та прийняття управлінських рішень (наприклад, електронна комерція, онлайн-банкінг, електронне урядування тощо).

Розуміння того, що "цифрова трансформація" включає в себе використання цифрових технологій для трансформації бізнес-моделі та створення нових можливостей доходу та створення вартості, є критичним [5, с. 57].

Отже, цифрова трансформація, на нашу думку, це стратегічний процес, який орієнтований на довгострокову перспективу за допомогою якого суб'єкти господарювання переходять від традиційних методів роботи до використання цифрових технологій для того, щоб покращити свою діяльність, оптимізувати процеси, підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність з огляду на потребу адаптації до сучасного цифрового середовища.

Основні аспекти цифрової трансформації включають в себе: використання різноманітних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні технології, Інтернет речей (IoT), блокчейн тощо. Загалом їх дуже багато, що потребує від підприємства певної стратегії на шляху до цифрової трансформації, адже це довготривалий та ґрунтовний процес зміни усіх ділянок господарської діяльності.

Формування стратегії цифрової трансформації потребує реалізації таких кроків:

1) аналіз ринку функціонування суб'єкта господарювання, його конкурентної позиції

2) оцінювання місії підприємства, його цілей та загалом аналіз поточного стану підприємства, його ресурсів, потреб і технологічних можливостей у такій цифровій трансформації з огляду на його бізнес-процеси;

3) залучення працівників підприємства, як на стадії формування стратегії, так і в поступовому їх навчанні та підтримці, що дозволить поступово створити стимули для їх участі в процесі такої трансформації [3];

4) пошук фінансових ресурсів, необхідних для успішної цифрової трансформації, адже вона потребує закупівлю відповідно обладнання, програмного забезпечення та відповідного рівня оплати праці фахівців. Важливо оцінити ризики і прорахувати очікувані результати від цифровізації, порівнюючи їх з витратами. Такий підхід допомагає забезпечити ефективне управління процесом цифрової трансформації та мінімізувати негативні наслідки, адже не завжди трансформація бізнес-процесів шляхом цифровізації може давати позитивний ефект [1, с. 65];

5) розробка інструментів захисту інформації та згенерованих баз даних суб'єкта господарювання від несанкціонованого доступу

зловмисників, а також від загроз, що пов'язані з кіберзлочинами.

Реалізація стратегії відбувається, насамперед, через інтеграцію цифрових технологій в усі бізнес-процеси суб'єкта господарювання, включаючи виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів, ланцюг постачання, облік, внутрішній контроль чи аудит та управління. Інтеграція цифрових технологій повинна бути спрямована на вирішення конкретних бізнес-завдань та викликів, з якими зіштовхується підприємство, таких як підвищення ефективності виробництва, покращення обслуговування клієнтів або оптимізація ланцюга постачання.

Інтеграція цифрових технологій дозволяє підприємствам автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, зменшуючи помилки відповідальних осіб, підвищуючи швидкість виконання завдань та зменшуючи витрати. Впровадження цифрових технологій дає змогу збирати та аналізувати великі обсяги даних, що сприяє виявленню упущених можливостей та резервів, нових взаємозв'язків, трендів на ринку тощо. Слід зазначити, що саме бізнес-процеси є важливим управлінським інструментом, який дає можливість суб'єкту господарювання досягнути його стратегічні цілі, забезпечує його ефективне функціонування та допомагає впроваджувати інновації для подальшого розвитку в цифровому середовищі [5, с. 59].

Отже, основна ідея реалізації бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації полягає в тому, що використання інформаційних та цифрових технологій має за мету не лише автоматизацію бізнес-процесів, але й докорінне усунення ланок тих процесів, які не додають цінності для кінцевого споживача продукту чи послуги. Відповідно доцільно проаналізувати всі бізнес-процеси або окремі їх етапи та ідентифікувати саме ті, які є необхідними або ті, що потрібно спростити чи виключити взагалі, тобто оптимізувати бізнес-процеси [2, с. 143].

Наприклад, в рамках виробничого процесу можуть існувати кроки, які призводять до витрат робочого часу, ресурсів або матеріалів, але є непродуктивними з токи зору не покращення якості чи функціональності продукту.

Важливо, щоб цифрові технології були інтегровані з існуючими системами та процесами в організації, щоб забезпечити плавну роботу та зменшити витрати на зміни та адаптацію. На нашу думку, особливо це важливо для системи обліку господарських операцій підприємства. Організація обліку в умовах циф-

рової трансформації може розглядатися, як окремий бізнес-процес, адже такі технології, як хмарні системи, аналітика даних, штучний інтелект, можуть бути також використані для вдосконалення процесів обліку. Наприклад, окремі програмні продукти, які є специфічними цифровими платформами обліку, допомагають автоматизувати введення даних, аналізувати фінансову інформацію для надання цінних управлінських звітів та прогнозів, а також забезпечувати зручний доступ до інформації для зацікавлених сторін через веб-інтерфейси та мобільні додатки.

Ідея створення єдиного цифрового простору на основі розподіленого доступу до бухгалтерської інформації за допомогою технології блокчейн (blockchain) може принести кілька важливих переваг. Технологія блокчейн відома своєю прозорістю, надійністю та здатністю працювати в режимі реального часу для аналізу та перевірки облікової інформації [6, с. 101]. Суть її роботи полягає в постійній перевірці інформації, що зберігається в блоках. Якщо дані змінюються, система автоматично виявляє це і записує нову інформацію в новий блок. Записи в блокчейні неможливо змінити або видалити без згоди всіх учасників мережі, що допомагає уникнути фальсифікації облікових даних. Також всі учасники можуть відслідковувати нові дані чи їх зміну. Таким чином, система відстежує всі фінансові операції в реальному часі, попереджає про будь-які зміни та не допускає помилок чи шахрайства з цифрами. Залучення фахівців у галузі блокчейн до розробки та впровадження цього проекту дозволить оптимізувати та забезпечити найвищу якість цифрового простору для обліку. Однак, важливо також враховувати аспекти конфіденційності та дотримання законодавства про захист даних при розробці такого рішення [7].

Умови цифрової трансформації вимагають від підприємств більш гнучкого підходу до управління. Використання елементів Agile-менеджменту (Agile project management), що характеризується, як ітераційний метод управління проектами і процесами дозволяє використовувати його в контексті розробки бухгалтерського програмного забезпечення, впровадження нових процесів управління фінансами, а також в управлінні фінансовими проектами та аналітиці [8]. Основою цього підходу є, те, що Agile-менеджмент зосереджений на розбитті складних завдань на менші, керовані ітерації. Це можна застосувати до завдань бухгалтерського обліку, таких

як автоматизація окремих господарських процесів, тобто кожна ітерація забезпечує робочу частину кінцевого процесу. Agile-менеджмент віддає пріоритет найціннішим аспектам проекту в першу чергу [9, с. 77]. У бухгалтерському обліку це може означати пріоритетність функцій у новій системі, наприклад, таких як відслідковування обсягів і термінів погашення кредиторської або дебіторської заборгованості. Окремо слід акцентувати увагу, що інструменти Agile-менеджменту не можна повністю використовувати для процесу формування фінансової звітності, які вимагають точності та послідовності, тобто спостерігається відсутність гнучкості, яка лежить в основі методики Agile-менеджменту.

Загальний приклад ітерацій Agile-менеджменту для організації обліку бізнес-процесів з огляду на потреби цифрової трансформації може виглядати так:

– Ітерація 1: Учасники команди збирають вимоги до бухгалтерського обліку та визначають основні проблеми та потреби, оцінюють поточні бухгалтерські процеси та виявляють можливості для їх покращення за допомогою цифрових платформ. Основною метою першої ітерації є розробка концепції нової системи обліку.

– Ітерація 2: Учасники команди розробляють концепції та варіанти рішень для покращення бухгалтерського обліку, тестують та оцінюють варіанти рішень щодо їх ефективності та загалом придатності для реалізації та інтеграції в сукупну систему управління на підприємстві, адже цифрова трансформація охоплює усі процеси підприємства.

– Ітерація 3: Розробка та впровадження обраного рішення, включаючи налаштування систем, навчання персоналу та перехід до нових цифрових процесів. Перевірки функціональності та якості нової системи обліку та оцінка результатів впровадження, тобто визначення недоліків чи успіху.

– Ітерація 4: Ідентифікація можливостей для подальших покращень. Збір відгуків

від користувачів та учасників команди щодо ефективності та функціональності нової системи обліку та їх використання для оперативного втручання у випадку збоїв або внесення покращень.

Загалом, слід зазначити, що Agile-менеджмент доцільно використовувати до реалізації усіх бізнес-процесів на підприємстві, адже, наприклад, фінансові проекти можуть бути поділені на ітерації, з можливістю швидкої зміни стратегій та пріоритетів у разі зміни обставин. Відкрита комунікація між обліковими працівниками, фінансовими аналітиками та іншими членами суб'єкта господарювання допомагає швидше вирішувати проблеми та впроваджувати нові ідеї. Завдяки інтеграції з іншими системами управління Agile-менеджмент дозволяє бухгалтерам працювати в тісній співпраці з іншими департаментами організації, забезпечуючи більшу згуртованість діяльності.

Висновки. Цифрова трансформація – це не просто кінцева точка, а послідовний шлях, який охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства. Цей процес призводить до фундаментальних змін та цінностей, які надає організація своїм користувачам. Таким чином, цифрова трансформація є постійним процесом адаптації до нових технологічних можливостей та вимог ринку. Підхід до цифрової трансформації обліку дозволяє підприємствам ефективніше використовувати дані, забезпечуючи точність, швидкість і надійність облікових процедур. Крім того, це дозволяє компаніям зосередитися на стратегічних аспектах своєї діяльності, і не витрачати час на рутинні операції. Однак, успішна реалізація цифрової трансформації вимагає не лише технологічних змін, але й відповідних змін у культурі та організаційній структурі суб'єктів господарювання. Всі ці аспекти підтверджують необхідність адаптації бізнес-процесів до умов цифрової епохи для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2022. Випуск 14. С. 60–68. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345/16681> (дата звернення: 30.04.2024).

2. Долга Г., Хитрова О. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. (2(49)). С. 141–145. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/952> (дата звернення: 30.04.2024).

3. Кравченко М.О, Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут*. 2023. № 26. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a9c06fae-9de6-42b1-8c9f-1ff40342aba7/content> (дата звернення: 30.04.2024).
4. Кучміюва Т. С. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах трансформаційних перетворень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Вип. 10. С. 77–80. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14810/1/Inv%2b10-2023_St12.pdf (дата звернення: 30.04.2024).
5. Струтинська І. В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур : дис. ... д-ра екон. наук. Тернопільський нац. техн. унт імені І. Пулюя. Тернопіль-Запоріжжя, 2020. 487 с. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2020/Strutynska_dis.pdf. (дата звернення: 30.04.2024).
6. Кулинич М. Удосконалення елементів методу бухгалтерського обліку в контексті цифрової модернізації економіки. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. Вип. 4, 24. С. 97–103. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/639/520> (дата звернення: 30.04.2024).
7. Лемішовська О. С., Лінинська В. І. Бухгалтерський облік в умовах впровадження інформаційних технологій і систем. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1794> (дата звернення: 30.04.2024).
8. Agile project management (APM) By Alexander S. Gillis. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Agile-project-management> (дата звернення: 30.04.2024).
9. Галушка З.І. AGILE-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 47. С. 76–79. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/16.pdf (дата звернення: 30.04.2024).

REFERENCES:

1. Dergachova V, Vorzhakova Y, Khlebynska O. (2021). Orhanizatsiia biznes-protseviv v umovakh tsyfrovizatsii [Organization of business processes in the conditions of digitalization]. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism – Visnyk KhNU imeni V.N. Karazina. Seriiia «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*, vol. (14), pp. 60–68. Available at: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/18345/16681> (Accessed 30 Apr 2024).
2. Dolha, H., & Khytrova, O. (2024). Rozvytok i tendentsii tsyfrovizatsii upravlinnia biznes-protseivamy [Development and trends in the digitalisation of business process management]. *Sustainable Development of Economy*, vol. (2(49)), pp. 141–145. available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/952> (Accessed 30 Apr 2024).
3. Kravchenko M. O, Salabai V. O. (2023) Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protseviv pidpriemstv [The role of digital transformations in the business processes of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, vol. (26). Available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a9c06fae-9de6-42b1-8c9f-1ff40342aba7/content> (Accessed 30 Apr 2024).
4. Kuchmiiova T.A. (2023), Didzhytalizatsiia biznes-protseviv v umovakh transformatsiinykh peretvoren [Digitalization of business processes in the conditions of transformational changes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. (10), pp. 77–80. Available at: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14810/1/Inv%2b10-2023_St12.pdf (Accessed 30 Apr 2024).
5. Strutynska I. V (2020) Tsyfrova transformatsiia yak imperatyv innovatsiinoho rozvytku biznes-struktur : dys. ... d-ra ekon. nauk [Digital transformation as an imperative of innovative development of business structures. Qualification research paper as manuscript]. Available at: http://phd.znu.edu.ua/page/dis/08_2020/Strutynska_dis.pdf (Accessed 30 Apr 2024).
6. Kulynych Myroslava (2020) Udoskonalennia elementiv metodu bukhhalterskoho obliku v konteksti tsyfrovoyi modernizatsii ekonomiky [Improvement of accounting elements in the context of digital modernization of the economy]. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*, vol. 4(24), pp. 97–103 Available at: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/639/520> (Accessed 30 Apr 2024).
7. Lemishovska, O. S., Linynska, V. I. (2022). Bukhhalterskyi oblik v umovakh vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii i system [Accounting in the conditions of implementation of information technologies and systems]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, Issue 44. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1794> (Accessed 30 Apr 2024).
8. Agile project management (APM) By Alexander S. Gillis. available at: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Agile-project-management> (Accessed 30 Apr 2024).
9. Halushka Z. I. (2020). AGILE-menedzhent yak innovatsiinyi pidkhid do upravlinnia proiektamy [AGILE management as an innovative approach to project management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 47, pp. 76–79. available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/16.pdf (Accessed 30 Apr 2024).