

Г. П. Пасемко,

д. держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4648-3314>

В. В. Сербін,

здобувач ступеня доктора філософії, Державний біотехнологічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6366-7864>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.40

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

H. Pasemko,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Management,
Business and Administration, State Biotechnological University

V. Serbin,

Postgraduate student, State Biotechnology University

MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY AND INTELLECTUAL CAPITAL OF ENTERPRISE PERSONNEL

Розглянуто специфіку формування інтелектуального капіталу в формі інтелектуалізації персоналу підприємства. Проведено аналіз теоретичної специфіки категорій інтелектуальної власності та інтелектуального капіталу. Доведено, що сучасне підприємство залежить від інтелектуальних та інформаційних ресурсів так же як і від природних, матеріальних трудових та фінансових, що визначає їх важливість як фактору виробництва, котрий забезпечує сучасну ефективну конкуренцію та оптимізацію прибутків. Висвітлено стратегії управління інтелектуальним капіталом кадрового потенціалу персоналу підприємства відповідно до рівнів їх залучення та сфер діяльності працівників. Підкреслено, що формування професійних навиків відповідно до сучасних технологій розвитку інтелектуальних технологій в процесі створення сучасних товарів стає головною формою капіталізації інтелектуальних ресурсів виробничої складової персоналу підприємства. Визначено основні рівні реалізації стратегії управління інтелектуальним капіталом працівників в формі виробничої інтелектуалізації, внутрішньої організаційної та зовнішньої складової роботи підприємства.

The specifics of formation of intellectual capital in the form of intellectualization of enterprise personnel are considered. The theoretical specificity of the categories of intellectual property and intellectual capital is analyzed. The categories of intellectual capital and intellectual property are clarified. It is emphasized that intellectual property should be considered as the right to own, dispose of and use any intellectual component of social relations legally assigned to a particular subject of economic relations. In turn, intellectual capital should be considered only those intellectual property objects which, in the course of their use in social relations, generate additional income over its initial value, and create profit from its use.

It is proved that a modern enterprise depends on intellectual and information resources as well as on natural, material labour and financial resources, which determines their importance as a factor of production that ensures modern effective competition and profit optimization.

The author emphasizes that intellectual capital as a new form of capital does not fully coincide with the concept of intangible assets or the category of goodwill, and therefore requires special approaches to the formation of strategies for its management in modern conditions.

The strategies for managing the intellectual capital of the enterprise's personnel potential are presented in accordance with the levels of their involvement and areas of activity of employees. It is emphasized that the formation of professional skills in accordance with modern technologies for the development of intellectual technologies in the process of creating modern goods is becoming the main form of capitalization of intellectual resources of the production component of the enterprise's personnel. The main levels of implementation of the strategy for managing the intellectual capital of personnel in the form of production intellectualization, internal organizational and external components of the enterprise are defined.

It is noted that external factors have a direct impact on the conditions for the development of human capital through the adaptation of existing enterprise strategies, their special policies and programs aimed at improving the internal aspects of activity.

Ключові слова: інтелектуальна власність, інтелектуальний капітал, персонал підприємства, людський капітал, кваліфікація, інтелектуалізація, стратегія управління.

Key words: intellectual property, intellectual capital, labor resources, qualification, intellectualization, enterprise, management strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток економічних відносин в ХХІ сторіччі характеризується саме зростанням важливості інтелектуальних надбань суспільства. Функціонування підприємств в умовах постійно зростаючої конкуренції вимагає особливого фокусу на пошуку додаткових переваг в формуванні його зовнішнього та внутрішнього середовища. Науково-технічний прогрес та всі закладені в нього інтелектуальні надбання людства, стали виступати однією з основ для конкурентного розвитку сучасного бізнесу. Інновації стають однією з найбільш вагомих складових забезпечення зростання конкурентоспроможності в сучасних умовах. Можливості використання інтелектуального ресурсу суспільства та перетворення його в капітал конкретного підприємства розглядаються як спосіб найбільш ефективного розвитку в сучасному інформатизованому світі. Результатом інтелектуалізації економічних відносин стало формування цілого вектору наукових досліджень проблематики інтелектуальної власності окремих суб'єктів господарської діяльності та використання її в формі інтелектуального капіталу з метою зростання продуктивності використання інтелектуального ресурсу персоналу підприємства. Одночасно з цим, практична сторона проблематики інтелектуального капіталу вимагає формування більш широкого кола методичного інструментарію його застосування в контексті швидких суспільно-політичних змін сучасного світу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукову концепцію щодо вирішальної ролі в розвитку підприємств інтелектуального надбання персоналу, як особливого каталізатору підприємницького розвитку широко впровадив в своїх дослідженнях Й. А. Шумпетер. Сформована ним теорія розвитку виробничих відносин, висвітлена в роботі "Теорія економічного розвитку", визначає фактор інтелектуальних здібностей робітників одним з головних векторів розвитку підприємницьких інновацій, вченим було навіть виділено особливу групу працівників, як рушійну силу прогресу, це група інженерів-інтелектуалів, котрі задіяні в виробництві [1].

Вважається, що першим категорію "інтелектуальний капітал" ввів в економічну думку Дж. Гелбрейтом в 1969 р., в його роботі "Нове індустріальне суспільство", розглядаючи його як інтелектуальний потенціал працівників. При цьому інтелектуальний капітал розглядався не як сам особистий інтелект людини, а як особлива цілеспрямована інтелектуальна діяльність співробітників, що проявляється в функціонуванні підприємства як спрямована діяльність, що забезпечує його ефективність та ріст прибутку [2]. Важливим етапом формування теорії інтелектуального капіталу стало розповсюдження дослідження М. Блауга, в яких у 60-их р. ХХ ст. було введено в економічну думку категорію "людський капітал", розкрито його методологічні позиції [3]. Також ґрунтовні дослідження категорії "людський капітал", було здійснено Г.С. Беккером, що стало основою розвитку концепції інтелектуального капіталу [4]. Про-

блематика формування ефективної стратегії управління інтелектуальним капіталом та формування інтелектуальної власності підприємств досліджується в наш час значним колом світової наукової спільноти, як в розкритті теоретичного й категоріального апарату даного питання, так і в формуванні практичного ефективного механізму застосування цієї сучасної складової бізнесу. Найбільший вклад в дослідження специфіки та елементів інтелектуального капіталу в світовому науковому просторі здійснювалось великою кількістю вчених, таких як Л. Едвінссон, Р. Каплан, П. Салліван, А.Прусак, Д. Тис, П. Друкер, Т. Фортьон, І. Хіроюкі та багато інших [5, 6, 7, 8]. Разом з тим, варто наголосити, що динамічний розвиток сучасної цивілізації вимагає постійного переосмислення та розкриття нових аспектів прояву реалізації стратегій управління інтелектуальною власністю, як особливою формою капіталу, при регулювання діяльності працівників підприємств. Головним фактором зростання значимості формування стратегій управління інтелектуальною власністю в формі інтелектуального капіталу персоналу та потреби в подальшому дослідженні даної проблематики став інноваційний розвиток підприємництва, формування умов інтелектуалізації виробництва та конкурентоздатності в сучасному постіндустріальному виробництві.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є визначення специфіки формування стратегій управління інтелектуальною власністю в формі інтелектуального капіталу персоналу для сучасних інноваційно орієнтованих підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток теорії та практики управління інтелектуальним капіталом в ХХІ ст. визначив дослідження специфіки даної категорії адаптованою відповідно до нинішніх реалій розвитку людського суспільства та його економічних процесів. Очевидно, що сучасний етап функціонування економічних відносин визначає саме інтелектуальні ресурси в формі інновацій головним фактором формування та ефективного розвитку всіх сфер технологічного суспільства. Сучасні суспільні відносини ставлять інтелектуальні та інформаційні ресурси на один рівень з природними, матеріальними та фінансовими, застосовуючи їх як важливий фактор виробництва, котрий також забезпечує ефективну конкуренцію та оптимізацію прибутків. Залучення в економічні процеси інтелектуальних напрацювань стає основним чинником розвитку економіки та сучасного суспільства в цілому.

Розвиток теорії інтелектуального капіталу для ХХІ ст. зорієнтовано на поглиблення і розширення методологічних підходів до оцінки суті й специфіки, визначення механізму функціонування та формування інструментарію впливу на його ефективність. Частина науковців трактують інтелектуальний капітал як статичну категорію, зорієнтовану на отримуваний результат та сформовану цінність, та розглядають інтелектуальну власність як економічну категорію, котра знаходиться в розпорядженні окремих осіб чи підприємств. Разом з тим, є вчені, котрі визначають інтелектуальний капітал

з позиції визначення його динамічності, трактуючи даний фактор як каталізатор розвитку для особистості, підприємництва та в цілому суспільства.

Розкриття специфіки категорії сучасного інтелектуального капіталу та інструментарію його використання для підприємств приведено в дослідженнях Й. Рууса, С. Пайка і Л. Фернстр. Цими вченими трактується інтелектуальний капітал, як повністю чи частково контрольовані організацією негрошові й нематеріальні ресурси, що беруть безпосередню участь у процесі формування цінностей підприємства. Варто наголосити, що під частково контрольованими ресурсами бачиться й професійні кваліфікаційні навички працівників, застосовувані в процесі діяльності фірми [9].

Дослідження Е. Лессера та Л. Прусаса розкривають економічне трактування інтелектуального капіталу як особливої форми інтелектуального матеріалу, який використовується з ціллю забезпечення виробництва більш цінним ресурсом, котрий перетворюється в активи підприємства. Ми не згодні з отожднюванням цими вченими категорій "інтелектуальний капітал" та "інтелектуальна власність" [10].

Розглядаючи категорії інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності, ми вважаємо за доцільне провести уточнення їх трактування з позиції розвитку сучасних економічних відносин в динаміці сучасного суспільства. Так, інтелектуальну власність варто розглядати як юридично закріплену за конкретним суб'єктом економічних відносин право на володіння, розпорядження та використанні будь-якої інтелектуальної складової суспільних відносин. В свою чергу, інтелектуальним капіталом варто вважати лише ті об'єкти інтелектуальної власності, котрі в ході свого застосування в суспільних відносинах приносять додатковий дохід над його первинною вартістю, створюють прибуток від її використання [11]. За результатами проведеного дослідження, варто наголосити, що інтелектуальна власність та інтелектуальний капітал має розглядатись як дві тісно пов'язані категорії, котрі взаємодоповнюють одна одну в процесі діяльності сучасного підприємства.

Розділяючи позицію щодо особливої ролі інтелектуального капіталу, таких науковців як Р. Рослендер та Р. Фінч, можемо говорити про те, що дана нова форма капіталу, не співпадає повністю ні з поняттям нематеріальних активів, ні з категорією гудвілу, тому вимагає особливих підходів до формування стратегій управління ним в сучасних умовах [12].

Формування інтелектуального капіталу підприємства спирається на три основні сектори його функціонування, котрі взаємопов'язані між собою: інтелектуальний капітал в формі професійних навичок персоналу; специфічні технологічні інструменти, котрі застосовуються в самому підприємстві та надають йому переваги в розвитку внутрішнього середовища; застосування інтелектуальних ресурсів підприємства в процесі створення ефективної моделі взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем в процесі реалізації ринкових відносин. Відповідно до сформованої нами на рис. 1 схеми стратегій управління інтелектуальним капіталом для підприємств, варто наголосити, що інтелектуальний капітал сучасного підприємства має різні сфери застосування, котрі охоплюють всі його елементи діяльності,

від організації виробничого процесу, до формування взаємодії підприємства з усіма елементами зовнішнього середовища на рівнях національної та світової економічних систем.

Специфікою прояву інтелектуального капіталу є його застосування в ході професійної діяльності персоналу підприємства. Відповідно до сфери прикладання професійних навичок, кожен працівник застосовує ту чи іншу складову наявного в

розпорядженні фірми інтелектуального ресурсу. Отже, базовим фактором формування інтелектуального капіталу виступає інтелектуалізація людського капіталу підприємства. Від рівня застосування в процесі діяльності фірми інноваційної інтелектуальної складової залежить ступінь відповідності його діяльності вимогам до конкурентоздатності та можливості формування довгострокових стратегій розвитку.

Початково фактором створення такого капіталу стає професійна освіта, кваліфікація та професійні навички, але потім в нього включаються елементи постійного підвищення кваліфікаційного рівня персоналу за рахунок надання самим підприємством курсів з спеціальної освіти в сферах виробничих інновацій, постійне оновлення пакетів знань для співробітників специфіки змін професійної діяльності та постійного стимулювання до саморозвитку персоналу. Саме ступінь інтелектуалізації професійної діяльності всіх рівнів зайнятих в підприємстві працівників стає головним фактором створення ефективного інтелектуального капіталу фірми. "Через створення ефективної системи діяльності співробітників формується успіх підприємства, забезпечується його зростання та формується репутація" [13].

Безпосередньо в процесі виробництва інтелектуалізація персоналу має бути зорієнтована на розвиток навичок їх діяльності відповідно до формування сучасних технологій роботизовано виробництва. Саме формування професійних навичок відповідно до сучасних технологій розвитку інтелектуальних технологій в процесі створення сучасних товарів стає головною формою капіталізації інтелектуальної власності виробничої складової персоналу підприємства.

Інтелектуальний капітал середньої ланки співробітників підприємства, його спеціалістів в окремих сферах діяльності фірми, має спиратись на їх освітню кваліфікацію з застосуванням постійного доступу до інноваційних ресурсів для удосконалення відповідного сектору в діяльності підприємства. Сучасні стратегії управління інтелектуальним капіталом на даному рівні, в першу чергу передбачають формування фахівців інноваційного типу, котрі мають в своєму професійному багажі як традиційні жорсткі (відповідно до спеціалізації та фаху), так і інноваційні, м'які (відповідно до нових вимог соціалізації управління підприємством) навички. З урахуванням швидкого зростання цифрової трансформації економіки, саме в даному секторі інтелектуального капіталу підприємств виникає попит на нові смартнавички, котрі включають у себе високий рівень цифро-

Інтелектуалізація виробництва

- кваліфікаційні навички працівників
- інтелектуальні інновації в виробничу технологію

Інтелектуальні методики в організації внутрішнього середовища

- інтелектуальний капітал в технології організації підприємства
- інновації менеджменту

Інноваційна інтелектуалізація взаємодії з зовнішнім середовищем

- інновації взаємодії з ринковим середовищем
- капіталізація інновацій в інфраструктурі ринку

Рис. 1. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємства відповідно до сфери кваліфікаційного застосування його персоналу

Джерело: сформульовано авторами.

вих навичок та постійну інноваційну взаємодію з розумними технологіями. Забезпечення освіти потрібного рівня виступає початковим етапом інтелектуалізації людського капіталу і формує системність зростання професіоналізму через постійне здійснення додаткової освіти на всіх етапах життя працівника. Окрім того, важливим фактором розвитку інтелектуального капіталу залишається ефективна мотивація працівників до нарошування кваліфікаційних навичок. Варто наголосити, що для підприємства формування даної групи інтелектуального людського капіталу в значній мірі залежить не лише від внутрішнього середовища, а й від процесів зовнішнього середовища: політичних, економічних, соціальних, освітніх, культурних і інших, котрі й формують загальну суспільну якість трудового життя.

Інноваційна інтелектуалізація взаємодії з зовнішнім середовищем за сучасних умов глобальних цифрових трансформацій виступає головним фактором розвитку вищого ешелону кадрів підприємства. Більшість українських компаній стратегічно реагують на ті зміни, котрі відбулись в державі під час війни, тому в контексті формування інтелектуального капіталу розробляють нові стратегії з здійснення управління людським капіталом, зосереджуючи основну увагу на забезпеченні підтримки персоналу в умовах війни. Разом з тим варто наголосити, що досягнення ефективного управління за нинішніх умов людським капіталом вимагає й активної підтримки з боку держави, в першу чергу через підтримку національного бізнесу, лібералізацію трудового законодавства, а також повернення та утримання трудових ресурсів країни.

Особливу важливість набувають навички формування мережової взаємодії фахівців, що працюють в зовнішньому середовищі, в контексті цифровізації суспільства та економіки. Інтелектуалізація даного вектору професійних навичок визначає стратегію управління кадрами в контексті глобального розвитку цифрових технологій, формуючи такі технологічні можливості, котрі виводять підприємство на світовий ринок [14]. Варто наголосити, що сучасні виклики стали стимулом формування розвитку саме цифрової економіки для України, частка такої форми ведення бізнесу економіки у ВВП на 2019 рік складала 4,3%, а в 2020 році вже була 5,3%. Повномасштабна війна, котра почалась на території України в 2022 році призупинила процес цифровізації економіки, але вона продовжує зростати й на 2024 рік у ВВП прогнозується збільшення даного показника до 7,7% [15]. Всі зовнішні фактори здійснюють безпосе-

редній вплив на умови для розвитку людського капіталу через адаптацію діючих стратегій підприємств, їх спеціальних політик та програм, що спрямовуються на поліпшення внутрішніх аспектів діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження специфіки сучасного стану та тенденцій управління інтелектуальним капіталом персоналу підприємств ускладнюються тим, що категорія інтелектуального капіталу не є формалізованою константою, що може бути математично оцінена. Однак, значимість його для ефективного використання персоналу підприємств в викликах глобалізаційної інтелектуалізації людського суспільства є беззаперечною. Важливими складовими інтелектуального капіталу виступають не лише накопичена інформація в підприємствах, а й особисті навички, кваліфікація, знання, інтелектуальні здібності працівників фірми та їх застосування в технологіях внутрішнього та зовнішнього рівня діяльності підприємства.

Література:

1. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм та демократія / [пер. з англ. В.С. Автономова]. Київ: Знання, 2008. 864 с.
2. Гелбрейт Дж. Нове індустріальне суспільство. Київ: Вища школа, 1989. 480 с.
3. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі [пер. з англ. Іван Дзюб]. Київ: Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2001. 670 с.
4. Becker I. G. Human Capital: Theoretical and empirical analysis with special reference to education. 3-r ed. University of Chicago Press, 1993. 390 p.
5. Едвінссон Лейф Корпоративна довгота. Київ: Знання. 2015. 247 с.
6. Економічна енциклопедія; [у 3 т.] / [Редакційна рада: Гаврилишин Б. Д., Ющенко В.А., Гальчинський В.С.] Київ: Видавничий центр "Академія", Тернопіль: Академія народного господарства, 2000. Т. 1. [Редакційна колегія тому: Гаврилишин Б.Д. і ін.; ред. Мочерний С.В.]. 2000. 864 с.
7. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. Менеджмент. Київ: Вища школа, 2015. 704 с.
8. Hiroyuki Itami Mobilizing Invisible Assets. Front Cover. Harvard University Press, 1991. Business planning. 186 p.
9. Русс Й., Пайк С., Фернстром Л. Інтелектуальний капітал: практика управління. 2-е вид. Львів: Просвіта, 2008. 436 с.
10. Лессер Е., Прусак Л. Як перетворити знання у вартість. Харків: "ПриватДрук", 2015. 248 с.
11. Пасемко Г. П., Бага Л. Г., Бєсєдіна Г. Є., Порожняк Н. В. Інтелектуальна специфіка людського капіталу підприємств України. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2021. № 2 (1). С. 152—160.
12. Roslender R., Fincham R. Thinking critically about intellectual capital accounting. Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2001. № 14. Р. 383—399.
13. Таран О.М., Сербін В.В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. "Суспільство та національні інтереси". № 5 (5). 2024. С. 714—723. DOI: 10.52058/3041-1572-2024-5(5)-714-723. (дата звернення 02.01.2025).
14. Башлай, С., Яремко, І. (2023). Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. Економіка та суспільство, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> (дата звернення 02.01.2025).
15. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи "Відновлення та розвиток економіки". URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/digital-government> (дата звернення 02.01.2025).

References:

1. Shumpeter, J.A.(2008), Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Kapitalizm, sotsializm ta demokratiia Theory of economic development. Capitalism, socialism and democracy, Znannia, Kyiv, Ukraine.
2. Helbrejt, Dzh. (1989), Nove industrial'ne suspil'stvo The new industrial society, Vysha shkola, Kyiv, Ukraine.
3. Blaug, M. (2001), Ekonomichna teoriia v retrospektyvi Economic theory in retrospect, Vydavnytstvo Solomii Pavlychko "Osnovy", Kyiv, Ukraine.
4. Becker, I. G.(1993), Human Capital: Theoretical and empirical analysis with special reference to education, 3rd ed., University of Chicago Press, USA.
5. Edvinsson, Leif (2015), Korporatyvna dovghota Corporate longitude, Znannia, Kyiv, Ukraine.
6. Havrylyshyn, B. D., Yuschenko, V.A. and Hal'chyns'kyj, V.S. (2000), Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia], vol. 1, Vydavnychyj tsentr "Akademiia", Ternopil, Ukraine.
7. Druker, P.F. and Mak'iarello, Dzh.A. (2015), Menedzhment Management, Vyscha shkola, Kyiv, Ukraine.
8. Hiroyuki, Itami (1991), Mobilizing Invisible Assets. Front Cover. Harvard University Press, Business planning, USA.
9. Russ, J., Pajk, S., and Fernstrom, L. (2008), Intel'ktual'nyj kapital: praktyka upravlinnia Intellectual capital: management practice, 2nd ed, Prosvita, L'viv, Ukraine.
10. Lesser, E. and Prusak, L. (2015) Yak peretvoryty znannia u vartist How to turn knowledge into value, "PryvatDruk", Kharkiv, Ukraine.
11. Pasemko, H. P., Baha, L. H., Biesiedina, H. Ye. and Porokhniak, N. V. (2021), "Intellectual specificity of human capital of Ukrainian enterprises", Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 2 (1), pp. 152—160.
12. Roslender, R. and Fincham, R. (2001), "Thinking critically about intellectual capital accounting", Accounting, Auditing & Accountability Journal, vol. 14, pp. 383—399.
13. Taran, O.M. and Serbin, V.V. (2024), "Personnel development strategy: modern trends and technologies", Suspil'stvo ta natsional'ni interesy, vol. 5 (5), pp.714—723. DOI: 10.52058/3041-1572-2024-5(5)-714-723.
14. Bashlaj, S. and Yaremko, I. (2023), "Digitalization of Ukraine's economy in the context of European integration processes", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
15. Ukraine Recovery Plan (2025), "Projects of national programs", available at: <https://recovery.gov.ua/project/program/digital-government> (Accessed 10 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.01.2025 р.