

Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 338.28:004.738.5

Чмерук Галина Григорівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри кібербезпеки та соціальних наук
ДВНЗ «Університет банківської справи»*

Чмерук Галина Григорьевна

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры кибербезопасности и социальных наук
ГВУЗ «Университет банковского дела»*

Chmeruk Halyna

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Cyber Security and Social Sciences
Banking University*

**СВІТОВИЙ ДОСВІД ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ВІДНОСИН
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ЕКОНОМІКИ
МИРОВОЙ ОПЫТ ТРАНСФОРМАЦИИ ФИНАНСОВЫХ
ОТНОШЕНИЙ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ
GLOBAL EXPERIENCE IN TRANSFORMING THE FINANCIAL
RELATIONSHIPS OF BUSINESS ENTITIES IN THE DIGITAL
ECONOMY**

Анотація. В статті розглянуті основні компоненти трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки, зокрема соціально-економічну сферу, інноваційну фінансову екосистему та виробництво, інформаційні фінансові мережі та клієнтоорієнтованість. В

основі цієї взаємопов'язаної структури лежить клієнтоорієнтованість. Доведено, що трансформація фінансових відносин суб'єктів господарювання – це загальна концепція, що охоплює цілий спектр конкурентних стратегій, які приймають фінансові організації для досягнення значних вдосконалень результативності бізнесу. Ці стратегії включають реінжиніринг бізнес-процесів, організаційний розвиток, управління якістю та використання ІТ. Підкреслено важливі зміни у світовій фінансовій системі господарювання, що виникли внаслідок цифрової епохи. Розглянуто трансформаційні процеси фінансових відносин суб'єктів господарювання з підтримкою ІТ за умови розширення концепції бізнес-перетворень та конкурентного потенціалу інформаційних технологій та їх ролі у трансформаційних перетвореннях. Встановлено правила та критерії трансформації, які відповідають ІТ-технологіям. Доведено, що рентабельність цифрових інвестицій відрізняється між технологіями, галузями та компаніями. Зокрема, компанії роблять акцент на максимізацію вартості від інвестицій у нові технології і більшість з компаній все ще намагаються виміряти ціннісний вплив нових технологій на рівні компанії, що серйозно перешкоджає їх можливостям. Визначено, що основними принципами виконання ключових можливостей трансформаційних технологій необхідно вважати наступні: встановлення чіткого права власності на цифрові інвестиції; інвестування не в технології, а у випадки використання; дотримання підходу, заснованого на результатах.

Ключові слова: трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання, цифрова економіка, трансформаційні процеси.

Аннотація. В статье рассмотрены основные компоненты трансформации финансовых отношений субъектов хозяйствования в условиях цифровой экономики, в частности социально-экономическую сферу, инновационную финансовую экосистему и производство,

информационные финансовые сети и клиентоориентированность. В основе этой взаимосвязанной структуры лежит клиентоориентированность. Доказано, что трансформация финансовых отношений субъектов хозяйствования - это общая концепция, охватывающая целый спектр конкурентных стратегий, которые принимают финансовые организации для достижения значительных усовершенствований результативности бизнеса. Эти стратегии включают реинжиниринг бизнес-процессов, организационное развитие, управление качеством и использования ИТ. Подчеркнуто важные изменения в мировой финансовой системе хозяйствования, которые возникли в результате цифровой эпохи. Рассмотрены трансформационные процессы финансовых отношений субъектов хозяйствования с поддержкой ИТ при условии расширения концепции бизнес-преобразований и конкурентного потенциала информационных технологий и их роли в трансформационных преобразованиях. Установлены правила и критерии трансформации, которые соответствуют ИТ-технологиям. Доказано, что рентабельность цифровых инвестиций отличается между технологиями, отраслями и компаниями. В частности, компании делают акцент на максимизацию стоимости от инвестиций в новые технологии и большинство из компаний все еще пытаются измерить ценностный влияние новых технологий на уровне компании, серьезно препятствует их возможностям. Определено, что основными принципами выполнения ключевых возможностей трансформационных технологий необходимо считать следующие: установление четкого права собственности на цифровые инвестиции; инвестирование не в технологии, а в случаи использования; соблюдение подхода, основанного на результатах.

Ключевые слова: *трансформации финансовых отношений субъектов хозяйствования, цифровая экономика, трансформационные процессы.*

Summary. *The main components of transformation of financial relations of economic entities in the conditions of digital economy are considered in the article, in particular, socio-economic sphere, innovative financial ecosystem and production, information financial networks and customer orientation. This interconnected structure is based on customer orientation. Transformation of financial relationships of business entities has been proven to be a general concept that covers the whole range of competitive strategies adopted by financial institutions to achieve significant improvements in business performance. These strategies include business process reengineering, organizational development, quality management and the use of IT. The important changes in the global financial system that have emerged as a result of the digital age are highlighted. The transformation processes of financial relations of IT-supported economic entities are considered, with the extension of the concept of business transformations and the competitive potential of information technologies and their role in transformational transformations. Transformation rules and criteria for IT have been set. It has been proven that the return on digital investment differs between technologies, industries and companies. In particular, companies are focusing on maximizing value from investments in new technologies, and most companies are still trying to measure the value impact of new technologies at the company level, which seriously hinders their ability. It is determined that the following principles should be considered as the basic principles for fulfilling the key opportunities of transformation technologies: establishing a clear ownership of digital investments; investing not in technology but in use cases; adherence to a results-based approach.*

Key words: *transformations of financial relations of economic entities, digital economy, transformation processes.*

Постановка проблеми. В умовах цифрової економіки розвивається глобальна світова економіка, яка характеризується динамізмом,

персоналізацією та інтенсивною конкуренцією, що обумовлюється втіленням знань, технологій та інновацій у продукти та послуги. Цифрова економіка, яка є важливою складовою цифрової глобалізації та її трансформації, знижує граничні витрати на виробництво та дистрибуцію при одночасному розширенні доступу до глобальної комерції.

Цифрова економіка впливає на всі види господарської діяльності, і компанії, які не зуміли переосмислити свій бізнес, можуть втратити всі конкурентні переваги, які вони мають на ринку. Але питанням трансформації різних аспектів діяльності суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки не присвячено достатньо уваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика цифрової трансформації підприємств була розглянута багатьма вченими. Різні аспекти цього питання досліджені відомими вченими та економістами, серед яких вагомий внесок зробили Боннет Д., Крей П., МакАфі А., Ману А., Ніл Д., Уейд М., Уестерман Г., Хаузер С. Серед вітчизняних вчених можна виокремити В. Апалькову, А. Маслово, Т. Богдан, С. Волосович, В. Плєскач, С. Циганова, М. Тарасюк та інших.

Відаючи належне напрацюванням вітчизняних та зарубіжних економістів, здійсненим у галузі теорії та методології цифрової трансформації підприємств, слід зазначити, що проблематика цифровізації фінансових відносин суб'єктів господарювання не знайшла свого остаточного вирішення в Україні, що й зумовлює актуальність теми дослідження.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є розгляд основних аспектів цифрової трансформації підприємств та аналіз ситуації в Україні.

Виклад основного матеріалу. На рисунку 1 представлено основні компоненти трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах цифрової економіки. У цьому процесі компанії конвертують нові цифрові технології, з наміром досягнення високої продуктивності та стійкої

конкурентної переваги шляхом трансформації бізнес-вимірів у соціально-економічній сфері, що обумовлює розвиток фінансової екосистеми та виробництва, які включають інформаційні фінансові мережі, у яких задіяні фінансові компанії та фінансові інституції. В основі цієї взаємопов'язаної структури лежить клієнтоорієнтованість (Рис. 1).

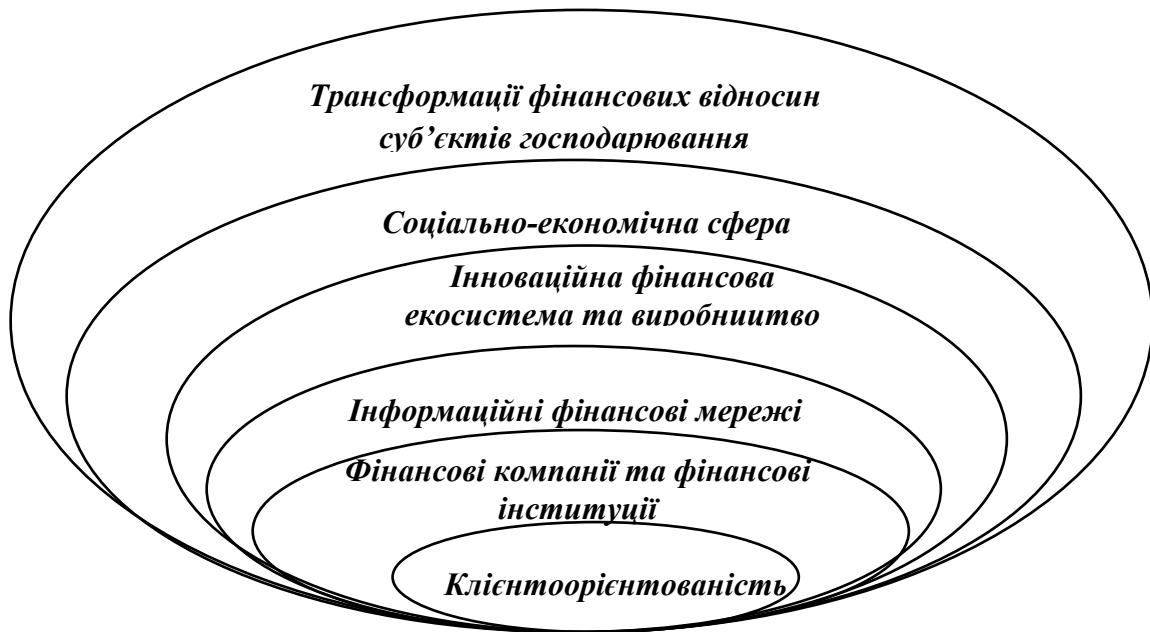


Рис. 1. Основні компоненти трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання

Джерело: авторська розробка

На Рис. 1 соціально-економічна сфера обумовлюється тим, що компанії все більше зацікавлені у вимірюванні соціально-економічного впливу на трансформацію фінансових відносин суб'єктів господарювання в рамках поліпшення умов для ведення бізнесу, зміцнення ланцюгів вартості та впровадження інновацій для продуктів та послуг. Бізнес є головним рушієм соціально-економічного впливу, і, навпаки соціально-економічний вплив є важливим підґрунтям успішного бізнесу, особливо в довгостроковій перспективі. Створюючи робочі місця, навчаючи працівників, будуючи фізичну інфраструктуру, закупаючи сировину, передаючи технології, сплачуючи податки та розширюючи доступ до продуктів та послуг, компанії

впливають на активи, можливості та стандарти життя працівників компаній, клієнтів, постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців та ін., що і визначає соціально-економічну сферу.

Розглянемо наступну компоненту трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання - інноваційну фінансову екосистему на прикладах. Приклади взаємопов'язаних інструментів інноваційної фінансової екосистеми, яка продукує нові продукти і послуги представлено на Рис.2.



Рис. 2. Схема інноваційної фінансової екосистеми та її інструментів

Джерело: складено автором на основі [1]

На сьогодні, одним із напрямів досліджень науковців є вплив ІТ на конкуренцію сучасних підприємств. Науковці підкреслюють необхідність

трансформації відносин суб'єктів господарювання, як реальності, що виникає сьогодні у всіх галузях, особливо у фінансовій, – і впливає на компанії будь-яких розмірів і типів. У науковій праці [2] відмічено, що «90% лідерів фінансового бізнесу в США очікують у 2020–2025 рр., що ІТ та цифрові технології внесуть все більший стратегічний внесок у їхній загальний бізнес». У цьому контексті підкреслимо важливі зміни у світовій фінансовій системі господарювання, що виникли внаслідок цифрової епохи:

- дематеріалізація ресурсів у вигляді відео контенту та посилення обміну інформацією завдяки цифрових пристроїв з функціями мережевого підключення (соціальні мережі, блоги та розподілена пам'ять) [3];
- експоненціальне збільшення обсягу цифрових даних, що входять в інформаційні потоки [4].

У науковій праці [5] визначено бізнес-трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання наступних типів:

- реінжиніринг (підвищення загальної ефективності фінансової компанії);
- реструктуризація (підвищення ефективності без покращення організаційної здатності до досягнення своїх довгострокових цілей);
- оновлення (підвищення ефективності, результативності та інноваційного розширення можливостей);
- регенерація (вдосконалення існуючих процесів та фундаментальний перегляд напряму та портфеля наявних можливостей).

На наше переконання можна вважати перераховані вище типи трансформації як місток між старими компетенціями та теперішніми і майбутніми проблемами. Підкреслимо, що у 1990-ті роки бізнес-трансформації пов'язували тільки зі стратегічною сферою та процесами управління, які обумовлювалися новою концепцією можливостей.

Взагалі трансформація фінансових відносин суб'єктів господарювання – це загальна концепція, що охоплює цілий спектр конкурентних стратегій,

які приймають фінансові організації для досягнення значних вдосконалень результативності бізнесу. Ці стратегії включають реінжиніринг бізнес-процесів, організаційний розвиток, управління якістю та використання ІТ.

Розглянемо трансформаційні процеси фінансових відносин суб'єктів господарювання з підтримкою ІТ за умови розширення концепції бізнес-перетворень та конкурентного потенціалу інформаційних технологій та їх ролі у трансформаційних перетвореннях. Багато авторів встановили правила та критерії трансформації, які відповідають ІТ-технологіям. Наприклад, у роботі [6] автор припускає, що інформаційні технології є трансформаційними, якщо вони принципово змінюють традиційні способи ведення бізнесу, переосмислюючи можливості, процеси та відносини. Вони також повинні включати стратегічні придбання для того, щоб набути нових можливостей або вийти на новий ринок. Нарешті, використання ІТ повинно кардинально змінити спосіб виконання завдань і дати можливість фірмам працювати на різних ринках, обслуговувати різних клієнтів і, в кінцевому підсумку, здобути значну конкурентну перевагу. Подібно до бізнес-трансформацій, у роботі [7] класифіковано ІТ-перетворення у вигляді:

- переосмислення сприйняття бізнесу та проходження періоду адаптації за умов, коли автоматизовані обрані види діяльності;
- реструктуризація внутрішньої конфігурації компанії, що еволюціонує зі створенням ІКТ;
- удосконалення організаційного механізму компанії на шляху узгодження ланцюга вартості з ринком можливостей;
- підвищення кваліфікації суб'єктів господарювання.

Основою цифрової економіки є гіперконтактність, що означає зростаючу взаємопов'язаність людей та компаній завдяки Інтернету, мобільним технологіям та Інтернету речей (ІоТ). На Рис. 3 представлена динаміка кількості осіб, які користуються Інтернетом на 100 жителів у розвинених країнах, що розвиваються за період 2001-2018 рр.

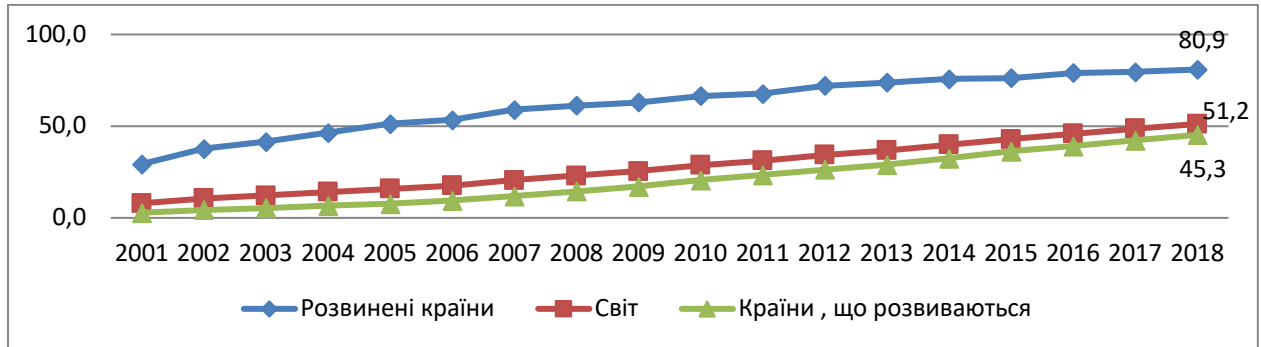


Рис. 3. Динаміка кількості осіб, які користуються Інтернетом на 100 жителів, 2001-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі <http://www.itu.int/ict/statistics>

Кількість осіб на 100 жителів, які користувалися Інтернетом у регіонах світу – Африці, Арабських державах, Азіатсько-Тихоокеанського регіону, США, Співдружності незалежних держав, Європі, а також у світі загалом у 2018 році представлено на Рис. 4.

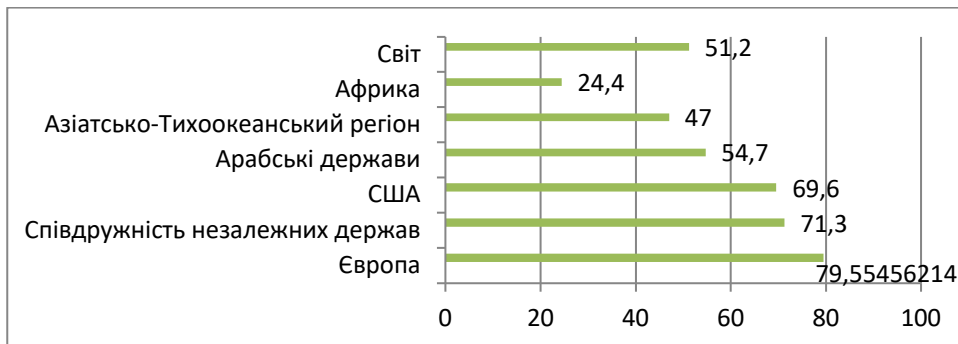


Рис. 4. Кількість осіб на 100 жителів, які користувалися Інтернетом у регіонах світу у 2018 році

Джерело: складено автором на основі <http://www.itu.int/ict/statistics>

В економічній літературі існує чотири основних напрямки цифрової трансформації, які є ключовими для успіху бізнесу в умовах цифрової економіки:

1. Поява гнучкого глобального підприємства на основі аутсорсингу і фрілансу вимагає управління динамічної екосистеми талантів за умови ефективності цифрових бізнес-процесів наступного покоління, навіть якщо вони розподілені по різних місцях і часових поясах [8, с. 153].

2. Клієнти взаємодіють з бізнесом, будь-де і в будь-який зручний для них час, а також взаємодіють з брендами через цілісний, багатоканальний, прямий, контекстуальний і персоналізований досвід [9, с. 519].

3. Посилюється тиск на основні бізнес-ресурсів (темпи росту яких більше, ніж у 1,5 рази з очікуваннями збільшення глобального середнього класу більше ніж у 3 рази до 2030 року). Відповідь на таку невідповідність полягає в тому, що підприємствам безпечно надсилати та отримувати дані в режимі реального часу, щоб забезпечити процвітання комерційних додатків наступного покоління [10, с. 201].

4. Злиття фізичного і цифрового світу перетворює кожен актив в цифрову область, де домінує програмне забезпечення (взаємопов'язаність людей, компаній, пристроїв та процесів) [11, с. 18].

На нашу думку, якщо суб'єкти господарювання зможуть трансформувати свої фізичні та цифрові запаси активів, то вони зможуть працювати з більшою точністю. Ми вважаємо, що протягом наступного десятиліття це буде обов'язковою умовою для будь-якого цифрового бізнесу. Отже, оцифрування створює нові інтелектуальні цифрові мережі, які докорінно змінюють способи управління торгівлею, її оптимізації, спільного використання та розгортання.

Триває четверта промислова революція, яка призводить до вирішальних змін у всіх секторах. Розробка нових економічних і бізнес-моделей, заснованих на цифрових технологіях, створюють стійку цінність для економіки і за даними Gartner у 2022 році більше 60% світового ВВП буде оцифровано [12]. За оцінками IDC, 70% нових цінностей, створених в економіці протягом наступного десятиліття, будуть засновані на платформах з цифровою підтримкою. З іншого боку на думку експертів на теперішній час близько 50% населення світу взагалі не бере участі у процесах цифрової економіки, і тому поширення Інтернету сповільнюється.

Цю тезу підтверджує динаміка рухомого стільникового зв'язку (Mobile-cellular telephone subscriptions) у деяких країнах ЄС за період 2000-2018 рр., що представлена на Рис.5. З Рис.5 видно, що темпи росту у період 2000-2010 років були значними, а після 2011 – сповільнилися. Зокрема, в Україні після 2013 року спостерігається спадна динаміка рухомого стільникового зв'язку, що можна пояснити насиченістю ринку.

Глобальний центр інфраструктури G20 оцінює глобальний дефіцит фінансування в розмірі майже 1 трильйона доларів на інфраструктуру інформаційно-комунікаційних технологій до 2040 року [13].

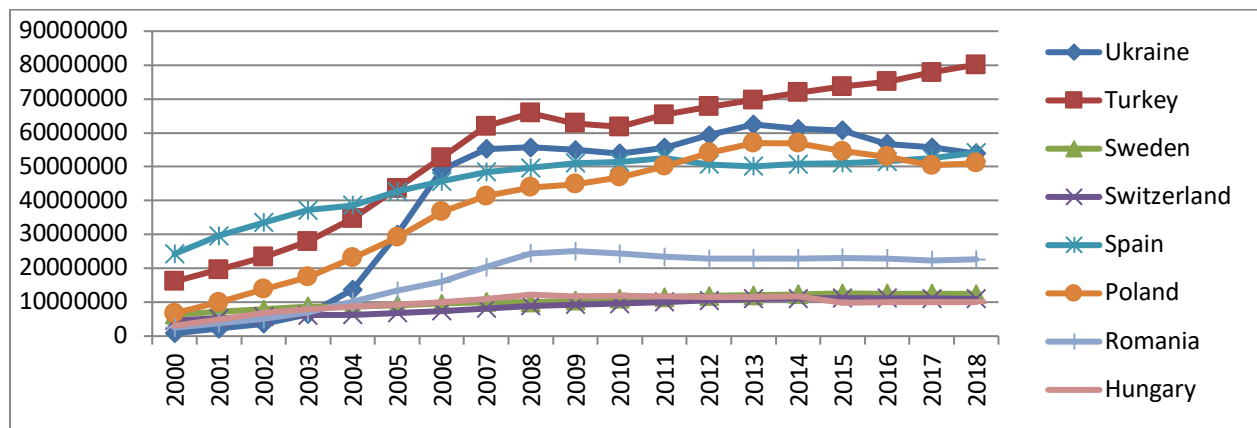


Рис. 5. Динаміка рухомого стільникового зв'язку у деяких країнах ЄС за період 2000-2018 рр. (Mobile-cellular telephone subscriptions)

Джерело: складено автором на основі Eurostat

У цьому контексті потрібно відмітити про проект Digital Transformation of Industries (DTI), запущений Всесвітнім економічним форумом у 2015 році, який являє собою багаторічний захід з метою аналізу впливу цифрових технологій на бізнес і суспільство для розуміння можливостей і ризиків цифрових перетворень в галузях і, пов'язаних з ними секторів, а також забезпечує інструменти, необхідні для зміни бізнес-моделей. У 2016 році проект був сфокусований на шести галузях (логістика, медіа, споживчі товари, електроенергетика, автомобілебудування і охорону здоров'я). Також були розглянуті чотири міжгалузеві теми: цифрове споживання, цифрове підприємництво, соціальні наслідки та управління платформою. У 2017 році

проект було реалізовано у 8 галузях (хімічної, гірничодобувної і металургійної, нафтогазової, страхової, авіаційної і готельної, професійних послуг, телекомунікації і роздрібною торгівлі). У рамках роботи G20 було створено транснаціональну мережу комунікацій, спеціалістів, та дискурс щодо глобальних проблем і взаємозв'язків, глобального управління і глобальних суспільних благ, глобалізації та розвитку людини, а також конкретних спільних дій.

Рентабельність цифрових інвестицій відрізняється між технологіями, галузями та компаніями. Компанії роблять акцент на максимізацію вартості від інвестицій у нові технології і більшість з компаній все ще намагаються виміряти ціннісний вплив нових технологій на рівні компанії, що серйозно перешкоджає їх можливостям (Рис. 6).



Рис. 6. Ключові можливості трансформаційних технологій

Джерело: складено автором на основі [14; 15]

Основними принципами виконання ключових можливостей трансформаційних технологій необхідно вважати наступні:

1. Встановлення чіткого права власності на цифрові інвестиції.
2. Інвестування не в технології, а у випадки використання.
3. Дотримання підходу, заснованого на результатах.

Отже, враховуючи вищезазначене, на Рис. 6 представлено ключові можливості трансформаційних технологій. Як видно з Рис. 6 ключові можливості трансформаційних технологій взаємопов'язані з ключовими можливостями фінансової трансформації сучасних підприємств.

Наприклад, у площині екосистемного мислення (Рис. 6) компанія Iberdrola інвестує кошти не тільки в ланцюжок вартості (переважно з постачальниками), а і поза ланцюгом вартості (з університетами та підприємцями) через низку каналів. Наприклад, з постачальниками компанія бере участь у підтвердженні концепційних ініціатив та програм щодо розробки інноваційних моделей закупівель з малих та середніх підприємств. Далі Iberdrola бере участь зі стартапами в їх екосистемі, просуваючи молодих підприємців через університетські програми або за допомогою програм корпоративного венчурного капіталу (70 млн євро). Крім того, Iberdrola також співпрацює в дослідженнях з університетами (наприклад, співпраця в 10,3 млн. дол. США з Массачусетським технологічним інститутом для просування технології, що сприяють переходу енергії).

Висновки. Багато фінансових установ не усвідомлюють, що цифровий бізнес багато в чому принципово відрізняється, і що просте виконання цифрових операцій, описаних вище, не зробить їх цифровими. Іншими словами, хоча багато фірм використовують цифрові технології для розширення своїх продуктів і можливостей доставки, вони ще не перевели бізнес-моделі своїх компаній, їх операційні та споживчі моделі в цифрову форму.

Фірми, що надають фінансові послуги, продовжують ефективно використовувати цифрові технології для інновацій і поліпшення якості обслуговування клієнтів. У прагненні досягти лідерства на ринку фінансових послуг (FSI) фірми продовжують зосереджуватися на становленні цілісно цифрового, клієнт-орієнтованого підприємства. В цілому індустрія фінансових послуг зараз знаходиться на порозі цифрової трансформації. Фірми FSI роблять значні інвестиції для підвищення якості обслуговування і взаємодії з клієнтами шляхом розробки нових цифрових продуктів і можливостей, використовуючи структурний підхід у взаємозв'язку наступних елементів:

- стратегія: створення цілісних цифрових стратегій для вдосконалення;
- структура: багатофункціональна, орієнтована на споживача;
- культура: надає пріоритет, розвиваючи цифрові навички, що дозволяють розвиток інновації;
- технологія: сучасний дизайн, програмне забезпечення, розробки та моделі для автоматизації процесів та застарілих систем;
- безпека: довіра клієнтів, підзвітність, прозорість.

Література

1. UNCTAD. 2017a. The Information Economy Report 2017: Digitalization, Trade and Development. UNCTAD Division on Technology and Logistics, ICT Analysis Section. New York and Geneva. <http://unctad.org/ier>.
2. Hess, T. et al., 2016. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), PP.123–139.
3. Belk, R.W., 2013. Extended Self in a Digital World. *Journal of Consumer Research*, 40(3), PP. 477–500.
4. Andriole, S.J., 2017. Five Myths About Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 58(3), PP. 20–22.

5. McKeown, I. & Philip, G., 2003. Business transformation, information technology and competitive strategies: Learning to fly. *International Journal of Information Management*, 23(1), PP.3–24.
6. Basole, R.C., 2016. Accelerating Digital Transformation Visual Insights from the API Ecosystem. *IT Pro (December)*, PP. 20–25.
7. Morgan, R.E. & Page, K., 2008. Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Change*, 17, PP. 155–168.
8. Loebbecke, C. & Picot, A., 2015. Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), PP. 149–157.
9. Von Leipzig, T. et al., 2017. Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8(2017), pp.517–524.
10. Li, W. et al., 2016. e-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), PP.185–206.
11. Kane, G.C. et al., 2017. Winning the Digital War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), PP. 17–19.
12. Gartner Special Reports. URL:
<https://www.gartner.com/en/products/special-reports> (дата звернення 02.03.2019)
13. Ненсі Александер Клара Бранді, Рам Упендра Дас, Річард Кляйн, Дженн Лей, Імме Шольц, Райнер Тъеле “Узгоджені стратегії G20 в рамках реалізації Плану сталого розвитку до 2030 року”, Аналітична записка T20, 4 травня 2017 р. URL: http://www.g20-insights.org/policy_briefs/coherent-g20-policies-towards-2030-agendasustainable-development/ (дата звернення 12.09.2019)
14. Singh, A. & Hess, T., 2017. How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. *MIS Quarterly Executive (March)*, PP. 31–44.

15. Ross, J.W., Sebastian, I.M. & Beath, C.M., 2017. How to develop a great digital strategy. MIT Sloan Management Review, 58(2), PP.7–9.

References

1. UNCTAD. 2017a. The Information Economy Report 2017: Digitalization, Trade and Development. UNCTAD Division on Technology and Logistics, ICT Analysis Section. New York and Geneva. <http://unctad.org/ier>.
2. Hess, T. et al., 2016. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), PP.123–139.
3. Belk, R.W., 2013. Extended Self in a Digital World. Journal of Consumer Research, 40(3), PP. 477–500.
4. Andriole, S.J., 2017. Five Myths About Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, 58(3), PP. 20–22.
5. McKeown, I. & Philip, G., 2003. Business transformation, information technology and competitive strategies: Learning to fly. International Journal of Information Management, 23(1), PP. 3–24.
6. Basole, R.C., 2016. Accelerating Digital Transformation Visual Insights from the API Ecosystem. IT Pro (December), PP. 20–25.
7. Morgan, R.E. & Page, K., 2008. Managing business transformation to deliver strategic agility. Strategic Change, 17, pp.155–168.
8. Loebbecke, C. & Picot, A., 2015. Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 24(3), PP. 149–157.
9. Von Leipzig, T. et al., 2017. Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. Procedia Manufacturing, 8(2017), pp.517–524.
10. Li, W. et al., 2016. e-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. Journal of Information Technology, 31(2), PP. 185–206.

11. Kane, G.C. et al., 2017. Winning the Digital War for Talent. MIT Sloan Management Review, 58(2), PP. 17–19.
12. Gartner Special Reports. URL: <https://www.gartner.com/en/products/special-reports> (data zvernennia 02.03.2019)
13. Nensi Aleksander Klara Brandi, Ram Upendra Das, Richard Kliain, Dzhenn Lei, Imme Sholts, Rainer Tiele "Uzghodzhenni stratehii G20 v ramkakh realizatsii Planu staloho rozvytku do 2030 roku", Analitychna zapyska T20, 4 travnia 2017 r. URL: http://www.g20-insights.org/policy_briefs/coherent-g20-policies-towards-2030-agendasustainable-development/ (data zvernennia 12.09.2019)
14. Singh, A. & Hess, T., 2017. How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. MIS Quarterly Executive (March), PP. 31–44.
15. Ross, J.W., Sebastian, I.M. & Beath, C.M., 2017. How to develop a great digital strategy. MIT Sloan Management Review, 58(2), PP. 7–9.