

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-51>

УДК 658:005.5

СУТНІСТЬ ТА ЧИННИКИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

THE ESSENCE AND FACTORS OF TRANSFORMATION PROCESSES IN ORGANIZATIONS UNDER DIGITALIZATION

Токаренко Олена Іванівнакандидат економічних наук, доцент,
Бердянський державний педагогічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0923-6592>**Леміш Катерина Михайлівна**кандидат економічних наук, доцент,
Бердянський державний педагогічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2587-5404>**Лола Віталій Віталійович**здобувач другого рівня вищої освіти,
Бердянський державний педагогічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2233-6847>**Tokarenko Olena, Lemish Kateryna, Lola Vitalij**
Berdyansk State Pedagogical University

Стаття присвячена вивченню сутності та чинників, які обумовлюють трансформаційні процеси в організаціях в умовах діджиталізації. Увагу сфокусовано на факторах, необхідних для розвитку управлінських технологій в умовах діджиталізації бізнесу. Висвітлено світовий досвід дослідження цифрових трансформацій та пов'язаних із ними організаційних змін на основі побудови інноваційної бізнес-моделі або трансформацій традиційної моделі. Розглянуто можливі стратегічні дії щодо розробки інтегрованих елементів діджиталізації у складі стратегій підприємства. Окреслено зв'язок між компетентностями сфери менеджменту та цифровим бізнесом. Серед здібностей, потрібних для успішної реалізації механізму діджиталізації в системі менеджменту підприємства, виділено здібності, пов'язані із управлінням цифровими активами (лідерські здібності з керування даними); вміння, пов'язані з управлінням організаційними факторами; експериментальні здібності.

Ключові слова: діджиталізація, управлінські здібності, організаційні чинники, організаційні зміни, інноваційна бізнес-модель.

The article is devoted to the study of the essence and factors that determine the transformational processes in organizations in the conditions of digitalization, which is connected with the transformation of the business model, the evolution of enterprises to digital ones. The achievement of the set goal is ensured by the use of such research methods as comparison, analogy, analysis and synthesis (when studying literary sources, to determine the essence of digitization processes, factors that determine the management characteristics of the organization in the process of digital transformation), analysis and synthesis, abstract-logical – to establish the features of the transition from a traditional to an innovative model based on digitization. Attention is focused on the factors favorable to the development of management technologies in the conditions of digitalization of business. The global experience of researching digital transformations and related organizational changes based on the construction of an innovative business model or transformations of a traditional model is highlighted. Possible strategic actions regarding the development of integrated elements of digitization as part of the company's strategies are considered, which is especially important given the fact that digital technologies, when implemented in the organization, interact with organizational and management characteristics, – with the organization's strategy, resources, processes, values, the culture of the organization. The relationship between management competencies and digital business is outlined. Among the abilities required for the successful implementation of the digitization mechanism in the

enterprise management system, the abilities related to the management of digital assets (leadership abilities in data management) are highlighted; skills related to management of organizational factors; experimental abilities. Such abilities will contribute to the successful implementation of structural changes, synchronization of information technologies, organizational culture and goals, alignment of management technologies, business strategies and goals. Important areas of management in which changes should take place on the path of digital transformation have been identified.

Key words: digitalization, management skills, organizational factors, organizational changes, innovative business model.

Постановка проблеми. Інтеграція бізнесу як вимога сучасного глобалізованого світу вимагає успішного запровадження досягнень цифрової трансформації суспільства, що робить можливим створювати нові продукти, послуги, відкриваючи можливості для зміцнення конкурентних позицій на ринку, досягнення успіхів, які раніше могли здаватися недосяжними. Діджиталізація та інновації змінюють організації, установи та суспільство в цілому. Змінюються структури, бізнес-середовище, прискорюючи старіння поточної бізнес-моделі. Цифрові технології відіграють центральну роль у створенні та зміцненні збоїв, які відбуваються в суспільстві та на рівнях промисловості [1]. Стикаючись з такими «збоями» в своїй діяльності, вітчизняні організації частіше за все розробляють дії тактичного характеру, надаючи акцентів короткостроковим відповідям, а не стратегічним. Це є наслідком відсутності або низьким рівнем запровадження усталених та ефективних управлінських технологій. В той же час, збереження конкурентоспроможності можливе за умов здійснення структурних змін, синхронізації інформаційних технологій, організаційної культури та цілей, а також приведення у відповідність управлінських технологій, бізнес стратегій та цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з поширенням та розвитком процесів діджиталізації бізнесу, різних сфер людської діяльності вивчалися зарубіжними та вітчизняними вченими, серед яких: Голюк В., Горобець Н., Дергачова В., Колешня Я., Лапін А., Красномоовець П., Оленюк Д., Annarelli, A., Battistella, C., Aström J, Bianchi, M., Croce, A., Reim W., Yoo WS та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Коло теоретико-прикладних проблем, пов'язаних із змінами, що відбуваються в організаціях у зв'язку із процесами діджиталізації, постійно розширюється. Для дослідників залишаються цікавими питання, пов'язані із сутністю трансформаційних процесів в умовах діджиталізації, а також чинниками, які обумовлюють їхню ефектив-

ність для організацій. Зокрема, викликає інтерес природа можливостей, які визначають ефективність управлінських технологій на основі діджиталізації.

Цілі статті. Головною метою цієї роботи є дослідження сутності та чинників трансформаційних процесів під впливом діджиталізації, виділення найбільш суттєвих управлінських характеристик організації, що забезпечують ефективні трансформації.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети забезпечене застосуванням таким методів дослідження, як порівняння, аналогії, аналізу та синтезу (при вивченні літературних джерел, для визначення сутності процесів діджиталізації, чинників, що визначають управлінські характеристики організації в процесі цифрової трансформації), аналізу та синтезу, абстрактно-логічного – для встановлення особливостей переходу від традиційної до інноваційної моделі на основі діджиталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Природа виникнення нових управлінських технологій на основі діджиталізації стає більш зрозумілою при співставленні таких двох понять, як «цифровізація» («діджиталізація») та «оцифровування». Отже, в науковій літературі наводяться пояснення понять «діджиталізація» (“digitalization”) або «цифровізація» та оцифровування (“digitation”), які мають різні значення. Оцифровування – це процес перетворення інформації з аналогової форми в цифрову без зміни вихідного процесу, також відомий як цифрове включення. Оцифровування – це технічний процес кодування аналогічної інформації в цифровому форматі, який означає, що оцифрований вміст є програмованим, відстежуваним і переданий [2].

Як зазначається у [3, с. 452], це технічне явище, і його не слід плутати з цифровізацією, оскільки воно включає менше цілісних змін. Тим не менш, оцифрування знаходиться на певному етапі між оцифруванням і діджитал-трансформаціями. Яскравий приклад оцифровки – застосування цифрових підписів

замість підписів, створених вручну, і перетворення рукописних текстів у цифрові формати, такі як PDF-файли або файли зображень.

І навпаки, цифровізація передбачає використання цифрових технологій для трансформації бізнес-моделі, тим самим створюючи нові потоки доходу та можливості для створення вартості. В цьому – суть еволюції до цифрового підприємства [3, с. 470]. Приклади цифровізації включають миттєве створення банківського рахунку з мобільного телефону або купівлю та продаж продуктів на платформах електронної комерції.

Можна сказати, що процес оцифровки – це перетворення інформації з фізичної форми в цифрову, тоді як діджиталізація (цифровізація) – це практика використання технологій для вдосконалення бізнес-процесів. Таким чином, оцифрування стосується інформації, а діджиталізація – процесів. Підприємства можуть використовувати цифрові технології як для запуску нових процесів, так і для вдосконалення внутрішніх процесів у своїх ланцюгах постачання та їхньому середовищі, а також для розробки нових бізнес-моделей [4, с. 8].

Цифрові інструменти, такі як соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні (SMAC) технології, стимулюють цифровізацію і пропонують можливості змінити спосіб роботи підприємств [5]. Соціальні мережі забезпечують видимість ринку для компанії та встановлюють зв'язки з її стейкхолдерами. Мобільні мережі також з'єднують різних учасників у бізнес-екосистемі. Хмара забезпечує доступність, зберігання та обмін актуальною інформацією, моніторинг робочого потоку та віддалену співпрацю. Нарешті, аналітика полегшує розуміння потреб бізнесу та клієнтів разом із визначенням можливостей і ринкових тенденцій, а також рекомендаціями та наданням послуг і персоналізованих комунікацій.

Цифрові технології легко доступні для компаній і можуть підвищити свою ефективність прибутковими способами, за умови, що їх впровадження супроводжується інноваційними бізнес-моделями або трансформаціями традиційної моделі [5].

Хоча SMAC технології сприяють цифровізації, це не просто технічний прогрес, а й економічний та соціальний.

Цифровізація стосується взаємодії між цифровими технологіями та соціальними та інституційними процесами, які перетворюють ці технології на інфраструктурні технології та впливають на суспільство та економіку, що сприяє розвитку зв'язку, мобільності,

швидкості, віртуалізації, зникнення кордонів, взаємозв'язків, прозорості ринку та конкуренції.

Діджитал трансформації передбачають величезні організаційні зміни, спричинені цифровими технологіями, і, як наслідок, глибокі зміни в бізнес-стратегіях і процедурах.

Однак цифровізація пов'язана з важливими змінами в соціотехнічних структурах [6], які переконфігуровані через сумнів у припущеннях, що лежать в основі розробки та використання цифрових технологій.

Таким чином, ми бачимо, що процеси діджиталізації природно пов'язані з темою організаційних змін, що розглядається як «різниця у формі, якості або стані протягом часу в організаційному об'єкті» [7, с. 512].

Коли цифрові технології запроваджуються в організації, вони взаємодіють з організаційними та управлінськими характеристиками, зокрема зі стратегією організації, а також із ресурсами, процесами, цінностями та культурою організації [8].

Цифрові трансформації в організаціях відбуваються під впливом низки чинників зовнішнього середовища та характеристик країни, галузі або споживачів. Ці характеристики включають правові умови та інфраструктуру країни, її законодавчу базу та рівень втручання держави в соціально-економічні процеси, а також динаміку галузі внаслідок технологічних змін.

Інноваційна бізнес-модель є ефективним способом продовження конкурентоспроможності в цифрову еру. З цих позицій велику роль в інноваціях в бізнес-моделі відіграють динамічні здібності організації, а також контекстуальні чинники, лідерство та бізнес-менталітети.

Крім того, дослідниками підтверджується, що виробничі підприємства з більшою життєздатністю краще адаптуються до діджиталізації і мають тенденцію впроваджувати диференційовані конкурентні стратегії, з цієї причини вони дійшли висновку, що ефект стимулювання інновацій є більшим для компаній з вищою життєздатністю [9].

На рис. 1 представлено бачення нами трансформаційних процесів, що відбуваються в організаціях під впливом цифрових технологій, а також чинників, які обумовлюють, в свою чергу, успішність цифрових трансформацій в самій організації у вигляді нової бізнес-моделі.

Прийняття рішення щодо запровадження діджитал-технології в системі управління під-

приємством має бути узгодженим із стратегічними орієнтирами, конкретними стратегіями. Тобто, це може бути не окрема стратегія діджиталізації, а інтегровані елементи діджиталізації в операційній або маркетинговій, наприклад, стратегії підприємства.

При визначенні підприємством стратегічних дій автори [10, с. 115] вважають за доцільне розрізняти поняття цифрової стратегії, стратегії цифрової трансформації та стратегії цифровізації. Їхня доцільність визначається так званим рівнем цифрової зрілості, який для різних компаній – різний. Оцінювання цифрової зрілості може здійснюватися на основі матриці MIT & Capgemini [11], яка дозволяє визначити підходи до стимулювання діджитал-технологій.

В зарубіжних наукових працях дослідники звертають увагу на зв'язок між компетентностями сфери менеджменту та цифровим бізнесом, оскільки успішне запровадження діджиталізованих технологій потребує певних сприятливих обставин, сформованих в управлінській системі підприємства.

Так, в літературі розкривається, як здібності, особливо здібності лідерів, повинні змінюватися з цифровою трансформацією [12, с. 261], як збалансувати нові можливості

для цифрового бізнесу з наявними можливостями [13, с. 341], як можливості дозволяють компаніям відчувати цифрові тенденції, використовувати цифрові можливості та переконафігурувати традиційний бізнес у цифровий [14, с. 650].

Успішна реалізація механізму діджиталізації вимагає створення низки передумов [15; 16]:

- розвиток здібностей, пов'язаних із управлінням цифровими активами (лідерські здібності);
- розвиток можливостей, спрямованих на управління організаційними факторами; розвиток експериментальних здібностей.

Ці можливості підтримують процеси діджиталізації, визначаючи переваги цифрових технологій а також реалізуючи ці переваги шляхом реконфігурації бізнесу [17].

Здібності, спрямовані на управління цифровими активами, – це навички та процедури, які стосуються розвитку, мобілізації та використання ресурсів, які сприяють або забезпечують цифрові технології. Ці можливості є важливими для створення та запуску цифрових рішень і можуть бути використані для зміни типології та складу традиційних продуктів, послуг і процесів [18].

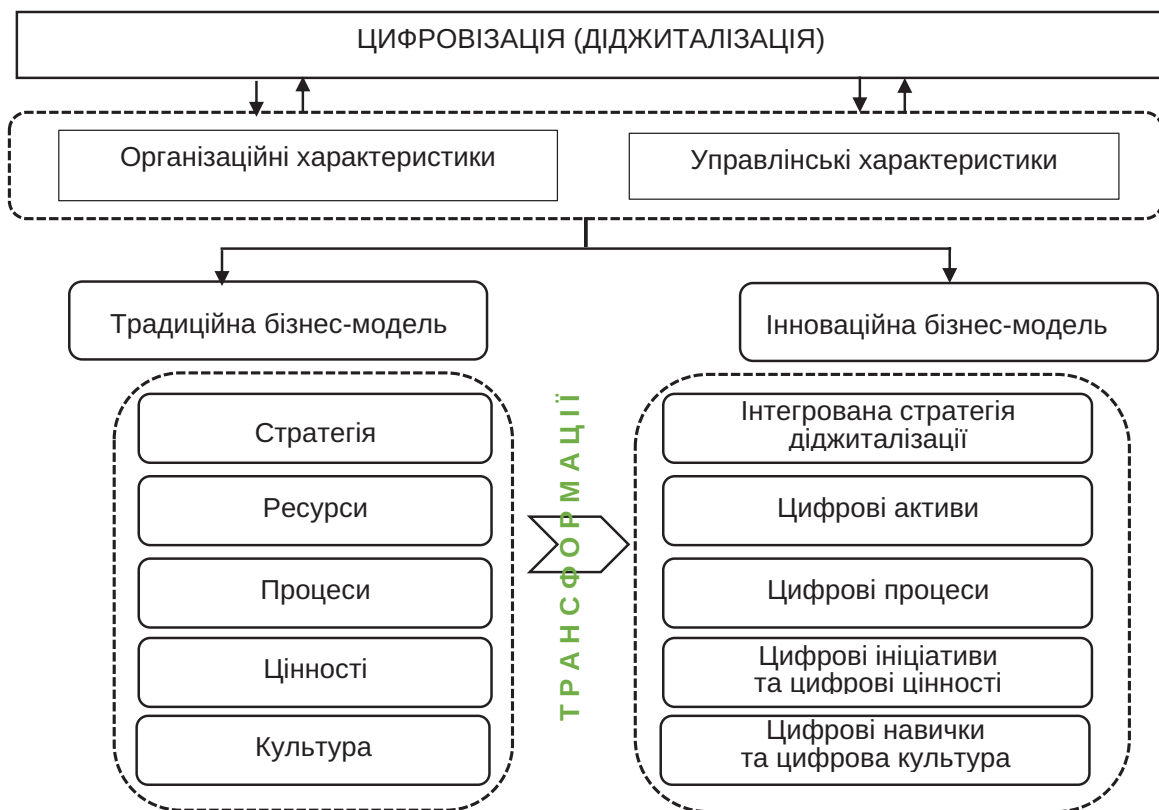


Рис. 1. Зміст цифрових трансформацій в управлінні організаціями

Джерело: складено авторами

Здатності, спрямовані на управління організаційними факторами, – це навички та процедури, що підтримують ідентифікацію та оцінку цифрових ресурсів і можливостей із зовнішніх джерел, а також їх адаптацію та поєднання з існуючими внутрішніми ресурсами та можливостями [19].

Такі можливості використовують більш прямі внутрішні та зовнішні організаційні зв'язки. Наприклад, у бізнесі, заснованому на метавсесвіті, вони дозволяють як партнерам, так і клієнтам спільно створювати віртуальні пропозиції.

Таким чином, як можливості, спрямовані на управління цифровими активами, так і можливості, спрямовані на управління організаційними факторами, підтримують фірми в забезпеченні зростання доходу, конкурентних переваг і підвищення продуктивності.

Запровадження технологій, заснованих на діджиталізації, – це складний процес, для якого потрібні сильні лідери. Ці лідерські можливості формують на основі чотирьох складових: здатності до стратегічного планування, організаційної здатності, експериментальної здатності та мережевої здатності.

Лідери повинні розуміти реальне, прибуткове застосування технологій діджиталізації для підприємства. Тому можливості стратегічного планування є вкрай важливими.

Керівництво повинно мати загальне уявлення про проблеми, які необхідно розв'язати, і бізнес-цілі, які повинні бути досягнуті підприємством або відділом.

Для використання переваг діджиталізації можливі такі стратегічні орієнтири: діджиталізація для вирішення реальних бізнес-проблем; діджиталізація для візуалізації бізнес-процесів; діджиталізація для створення додаткового доходу.

Лідерам необхідно вирівняти організаційну структуру компанії, щоб створити та інтегрувати можливості. Процеси діджиталізації потребують злагодженої командної роботи, оскільки інновації, якими за своєю суттю є діджитал-технології, не реалізуються в умовах автономії. Тобто на підприємстві може бути створена одна або декілька команд, які працюватимуть над різними завданнями, визначатимуть економічний ефект від новведень.

Розвиток експериментальних здібностей залежить також від лідерів. Саме на них покладається місія розвивати практику експериментування з різними технологіями, лідери мають бути відкриті до експериментів, в той

же час раціонально підходячи до витрат на них. Деякі експерти вважають, що компанії повинні експериментувати, навіть якщо вони не знають, що спрацює.

Залучаючи інших працівників та групи працівників до експериментів лідери ніби розподіляють ризик прийняття відповідних інвестиційних рішень. Лідери використовують експериментальний потенціал для формування мислення персоналу щодо експериментів в сфері діджиталізації. Це важлива тема, оскільки експериментальне мислення впливає на те, як компанії можуть діяти та реагувати, хоча керівники часто зосереджуються на розвитку наборів навичок, а не мислення [20, с. 450].

Здібності, необхідні для управління процесом діджиталізації, які стосуються організаційних змін – це технічні знання персоналу, які потрібно інтегрувати з процесами прийняття рішень та реалізації бізнес-процесів, розширювати ці знання; ті, що стосуються інноваційного середовища та його розвитку – пов'язані з забезпеченням технічних ресурсів у поєднанні з людським капіталом [21].

Здібності, необхідні для управління ключовими організаційними чинниками, які можуть допомогти підприємству потрапити до правого верхнього кута матриці MIT & Cargemini та стати Діджитарі [11], – це, можливо, створення нового підрозділу, відкриття центру досліджень та розробок, або розподіл нових ролей, що має сприяти підвищенню продуктивності праці працівників – в організаційній площині змін; щодо інноваційного середовища – це залучення кінцевих споживачів до діджиталізованих бізнес-процесів, що сприятиме укріпленню людських ресурсів підприємства.

Таким чином, ключові кроки на шляху діджитал-трансформації стосуються трьох важливих сфер управління:

1. Чітке бачення діджиталізованого майбутнього підприємства. Виділення частини активів, які будуть мати цінність в бізнесі з високим рівнем цифрової трансформації та цифрової зрілості. Проведення організаційних змін, які можуть забезпечити зміни усього внутрішнього досвіду компанії, а також досвіду споживачів, які можуть привести до зміни бізнес-моделі.

2. Інвестиції в ініціативи цифрової трансформації, які також мають цінність, здійснюються в ключові інвестиційні сфери та максимізують внесок до загального нового бачення. В цьому аспекті вирішується

питання розробки необхідних ініціатив з діджитал-трансформації, запрошення нових фахівців, встановлення партнерств з іншими компаніями.

3. Розвиток діджитал-трансформаційного лідерства. Відповідні зміни мають ініціюватися та керуватися «зверху». В той же час це має забезпечити залучення персоналу підприємства до трансформаційних процесів завдяки донесенню бачення до кожного працівника. Потрібна координація, що забезпечить спільність зусиль різних підрозділів з реалізації цифрових ініціатив. Мають бути визначені ключові показники ефективності, які допоможуть відстежувати прогрес цифрової трансформації підприємства на шляху до його стратегічних цілей, а також відповідні механізми для внесення необхідних коригувань.

Висновки. Трансформаційні процеси в організаціях, пов'язані з діджиталізацією, не є суто технічним явищем, а передбачають зміну бізнес-моделі, перехід до її інноваційної версії. Такий перехід забезпечується під впли-

вом організаційних та управлінських чинників, які змінюють стратегії, ресурси, процеси, цінності та культуру організації. Інноваційна бізнес-модель передбачає поступову та систематичну інтеграцію цифровізації, результатом якої є розробка інтегрованої стратегії діджиталізації, формування цифрових активів, налаштування цифрових процесів, запровадження цифрових ініціатив та ствердження цифрових цінностей, а також розвиток цифрових навичок та цифрової культури. Провідна роль в цьому належить компетентностям сфери управління, розвиток яких може відбуватися по трьох напрямках: розвиток здібностей, пов'язаних із управлінням цифровими активами (лідерські здібності); розвиток можливостей, спрямованих на управління організаційними факторами; розвиток експериментальних здібностей. Ключові проблеми, які мають вирішуватися на шляху діджитал-трансформацій, пов'язані із стратегічним плануванням, інвестиціями у відповідні цифрові ініціативи, а також розвиток діджитал-трансформаційного лідерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bianchi, M., Croce, A., Dell'Era, C., Di Benedetto, C. A., & Frattini, F. Organizing for inbound open innovation: How external consultants and a dedicated R&D unit influence product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*. 2016. № 33(4). P. 492–510. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizing-for-Inbound-Open-Innovation:-How-and-a-Bianchi-Croce/c326fd4b1e2135a4d81f996f86c517fed4191895> (дата звернення: 01.06.2024)
2. Yoo WS, Lee E. Internet channel entry: a strategic analysis of mixed channel structures. *Marketing Science*. 2010. № 30(1). P. 29–41. URL: <https://doi.org/10.1287/mksc.1100.0586> (дата звернення: 20.06.2024)
3. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. 2024. № 18. P. 449–491. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11846-023-00647-8.pdf> (дата звернення: 20.06.2024)
4. Bouncken B., Kraus S., Roig-Tierno N. Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 2021. № 15. P. 1–14. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z> (дата звернення: 14.06.2024).
5. Aström J, Reim W, Parida V. Value creation and value capture for AI business model innovation: a three-phase process framework. *Review of Managerial Science*. 2022. № 16. P. 2111–2133. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-022-00521-z> (дата звернення: 14.06.2024).
6. World Economic Forum Annual Meeting 2016: our shared digital future responsible digital transformation – board briefing. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Responsible_Digital_Transformation.pdf (дата звернення: 10.06.2024).
7. Van de Ven A., Poole M. Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*. 1995. № 20. P. 510–540.
8. Dewan R., Jing B, Seidmann A. Product customization and price competition on the internet. *Management Science*. 2003. № 49. P. 1055–1070. URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.8.1055.16401> (дата звернення: 10.06.2024).
9. Wen W., Om Zhong, Lee C. Digitalization, competition strategy and corporate innovation: evidence from Chinese manufacturing listed companies. *International Review of Financial Analysis*. 2022. № 82. P. 102–166. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057521922001302> (дата звернення: 12.06.2024).
10. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 114–117.

11. Digital Transformation: a Roadmap for Billion-Dollar Organizations. URL: <https://cutt.ly/K9Y7ZmT> (дата звернення: 15.03.2024).
12. Hinterhuber, A. Digital transformation, the Holy Grail, and the disruption of business models: An interview with Michael Nilles. *Business Horizons*. 2022. № 65(3), p. 261-265 URL: https://www.researchgate.net/publication/349231858_DIGITAL_transformation_the_HOLY_GRAIL_and_the_disruption_of_business_models (дата звернення: 08.01.2024).
13. Warner, K. S., & Wager, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 2019. № 52(3). P. 326–349. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Building-dynamic-capabilities-for-digital-An-of-Warner-W%C3%A4ger/44434682193c30cea3672846c360f7999f68618e> (дата звернення: 17.01.2024).
14. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. Digital transformation and customer value creation in made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 2021. № 123. P. 642–656. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320306871> (дата звернення: 06.04.2024).
15. Bianchi, M., Croce, A., Dell’Era, C., Di Benedetto, C. A., & Frattini, F. Organizing for inbound open innovation: How external consultants and a dedicated R&D unit influence product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*. 2016. № 33(4). P. 492–510 URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizing-for-Inbound-Open-Innovation:-How-and-a-Bianchi-Croce/c326fd4b1e2135a4d81f996f86c517fed4191895> (дата звернення: 06.04.2024).
16. Tams, S., Grover, V., & Thatcher, J. Modern information technology in an old workforce: Toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2014. № 23(4). P. 284–304 URL: <https://psycnet.apa.org/record/2014-54093-007> (дата звернення: 07.06.2024).
17. Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. Literature review on digitalization capabilities: Co-Citation analysis of antecedents, conceptualization, and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 2021. № 166. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521000676> (дата звернення: 07.06.2024).
18. Gupta, G., & Bose, I. Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry’s crowdfunding model. *Technological Forecasting and Social Change*. 2019. № 146. P. 865–876. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-learning-for-digital-market-pioneering%3A-Gupta-Bose/0681d9e376dd530fa36e272c9684de757a729847> (дата звернення: 04.05.2024).
19. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 01.05.2024).
20. Crane, B. Leadership mindsets: Why new managers fail and what to do about it. *Business Horizons*. 2022. № 65(4). P. 447–455 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681321000987> (дата звернення: 01.05.2024).
21. Mancuso I., Messeni A., Petruzzelli, Urbinati A., Matzler K. Leadership in the metaverse: Building and integrating digital capabilities. Kelley School of Business, Indiana University. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.005> (дата звернення: 01.05.2024).

REFERENCES:

1. Bianchi, M., Croce, A., Dell’Era, C., Di Benedetto, C. A., & Frattini, F. (2016) Organizing for inbound open innovation: How external consultants and a dedicated R&D unit influence product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, no. 33(4), pp. 492–510. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizing-for-Inbound-Open-Innovation:-How-and-a-Bianchi-Croce/c326fd4b1e2135a4d81f996f86c517fed4191895> (accessed June 01, 2024)
2. Yoo WS, Lee E. (2010) Internet channel entry: a strategic analysis of mixed channel structures. *Marketing Science*, no. 30 (1), pp. 29–41. Available at: <https://doi.org/10.1287/mksc.1100.0586> (accessed June 20, 2024)
3. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. (2024) The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, no. 18, pp. 449–491. Available at: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11846-023-00647-8.pdf> (accessed June 20, 2024)
4. Bouncken B., Kraus S., Roig-Tierno N. (2021) Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, no. 15, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z> (accessed June 14, 2024).

5. Aström J, Reim W, Parida V. Value creation and value capture for AI business model innovation: a three-phase process framework. (2022) *Review of Managerial Science*, no. 16, pp. 2111–2133 Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-022-00521-z> (accessed June 14, 2024).
6. World Economic Forum Annual Meeting 2016: our shared digital future responsible digital transformation – board briefing. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Responsible_Digital_Transformation.pdf (accessed June 10, 2024).
7. Van de Ven A., Poole M. (1995) Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, no. 20, pp. 510–540.
8. Dewan R., Jing B, Seidmann A. (2003) Product customization and price competition on the internet. *Management Science*, no. 49, pp. 1055–1070. Available at: <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.8.1055.16401> (accessed June 10, 2024).
9. Wen W., Om Zhong, Lee C. (2022) Digitalization, competition strategy and corporate innovation: evidence from Chinese manufacturing listed companies. *International Review of Financial Analysis*, no. 82, pp. 102–166. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057521922001302> (accessed June 12, 2024).
10. Derghachova V.V., Koleshnja Ja.O., Gholjuk V.Ja. (2022) Cyfrova terminologhija u strateghijakh. Sutnistj, misce ta rolj didzhital menedzhmentu. *Ekonomichnyj visnyk NTUU «Kyjivskij politekhichnyj instytut»*, no. 22, pp. 114–117.
11. Digital Transformation: a Roadmap for Billion-Dollar Organizations. Available at: <https://cutt.ly/K9Y7ZmT> (accessed March 15, 2024).
12. Hinterhuber, A. (2022) Digital transformation, the Holy Grail, and the disruption of business models: An interview with Michael Nilles. *Business Horizons*, no. 65(3), pp. 261–265. Available at: https://www.researchgate.net/publication/349231858_DIGITAL_transformation_the_HOLY_GRAIL_and_the_disruption_of_business_models (accessed January 8, 2024).
13. Warner, K. S., & Wager, M. (2019) Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, № 52 (3), pp. 326–349. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Building-dynamic-capabilities-for-digital-An-of-Warner-W%C3%A4ger/44434682193c30cea3672846c360f7999f68618e> (accessed January 17, 2024).
14. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021) Digital transformation and customer value creation in made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, no. 123, pp. 642–656. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320306871> (accessed April 6, 2024).
15. Bianchi, M., Croce, A., Dell'Era, C., Di Benedetto, C. A., & Frattini, F. (2016) Organizing for inbound open innovation: How external consultants and a dedicated R&D unit influence product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, no. 33 (4), pp. 492–510. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizing-for-Inbound-Open-Innovation:-How-and-a-Bianchi-Croce/c326fd4b1e2135a4d81f996f86c517fed4191895> (accessed April 6, 2024).
16. Tams, S., Grover, V., & Thatcher, J. (2014) Modern information technology in an old workforce: Toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, no. 23 (4), pp. 284–304. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/2014-54093-007> (accessed June 7, 2024).
17. Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. (2021) Literature review on digitalization capabilities: Co-Citation analysis of antecedents, conceptualization, and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, no. 166. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521000676> (accessed June 7, 2024).
18. Gupta, G., & Bose, I. (2019) Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's crowdfunding model. *Technological Forecasting and Social Change*, no. 146, pp. 865–876. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-learning-for-digital-market-pioneering%3A-Gupta-Bose/0681d9e376dd530fa36e272c9684de757a729847> (accessed May 4, 2024).
19. Cyfrova transformacija ekonomiky Ukrainy v umovakh vijny. Sichenj 2024 roku. Nacionalnyj instytut strategichnykh doslidzhenj. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrainy-v-umovakh-vijny-sichen-2024> (accessed May 1, 2024).
20. Crane, B. (2022) Leadership mindsets: Why new managers fail and what to do about it. *Business Horizons*, no. 65 (4), pp. 447–455. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681321000987> (accessed May 1, 2024).
21. Mancuso I., Messeni A., Petruzzelli, Urbinati A., Matzler K. (2024) Leadership in the metaverse: Building and integrating digital capabilities. Kelley School of Business, Indiana University. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.005> (accessed May 1, 2024).