

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-112>

УДК 330.341.1:005.53:004.9

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ

INTEGRATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES INTO THE SELF-MANAGEMENT SYSTEM: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR EFFECTIVE FINANCIAL PLANNING

Фрунза Світлана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2081-7777>**Нестеренко Тамара Сергіївна**

кандидат педагогічних наук,

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8601-7934>**Frunza Svitlana, Nesterenko Tamara**

Robert Elvorti Economics and Technology Institute

Актуальність дослідження зумовлена інтенсивною цифровізацією економіки та необхідністю трансформації системи менеджменту підприємств. Мета статті полягає у виявленні взаємозв'язку між цифровими інструментами планування, поведінковими аспектами прийняття рішень та організаційним самоменеджментом. Застосовано методи системного аналізу, порівняльного оцінювання та SWOT-аналізу. Розглянуто еволюцію цифрових рішень від ERP-систем до платформ штучного інтелекту, проаналізовано вплив технологій на децентралізацію управління та когнітивні упередження менеджерів. Запропоновано інтегровану модель взаємодії технологічних, організаційних та поведінкових аспектів. Проаналізовано ключові виклики, такі як високі витрати на імплементацію, проблеми безпеки даних, необхідність трансформації бізнес-процесів та дефіцит кваліфікованих кадрів. Визначено стратегічні можливості, включаючи підвищення операційної ефективності, удосконалення аналітики та прогнозування, оптимізацію управління грошовими потоками та покращення якості стратегічного фінансового планування. Зроблено висновок, що успішна інтеграція цифрових технологій вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації з організаційними змінами та розвитком персоналу. Результати можуть бути використані у практиці фінансового менеджменту для підвищення ефективності планування та оптимізації організаційної структури підприємств.

Ключові слова: цифрові технології, фінансове планування, самоменеджмент, ERP-системи, поведінкові фактори, цифрова трансформація, SWOT-аналіз.

The current stage of the digital transformation of the economy creates new challenges for enterprise financial management systems. The study is devoted to a comprehensive analysis of the interrelation between digital planning tools, behavioral aspects of decision-making, and organizational self-management. The relevance of the research is determined by the significant gap between technological capabilities and the organizational readiness of enterprises to implement modern financial planning systems. The purpose of the article is to identify the relationship between digital planning tools, behavioral aspects of decision-making, and organizational self-management. The study employs methods of systems analysis, comparative evaluation, and SWOT analysis. It examines the evolution of digital solutions from ERP systems to artificial intelligence platforms and analyzes the impact of technologies on the decentralization of management and cognitive biases of managers. The research results demonstrate that the effective integration of digital technologies requires consideration of three interrelated aspects: technological, organizational, and behavioral. An integrated model is proposed, describing three stages of digital transformation: standardization (ERP systems), decentralization (cloud-based FP&A solutions), and self-organization

(AI/ML systems). Each stage is characterized by specific organizational effects and behavioral challenges. The SWOT analysis revealed the key strengths of digitalization, including increased operational efficiency, improved decision-making quality, and the development of organizational self-management. Among the main challenges identified are high investment costs, difficulties in integrating with existing systems, a shortage of qualified personnel, and employee resistance to organizational change. Special attention is given to the analysis of behavioral aspects, particularly the influence of cognitive biases on the effectiveness of using digital tools. It is shown that even the most advanced technologies do not eliminate risks associated with groupthink, overreliance on algorithms, and the framing effect. It is concluded that the successful integration of digital technologies requires a comprehensive approach that combines technological innovation with organizational change and personnel development. The results can be applied in financial management practice to improve planning efficiency and optimize the organizational structure of enterprises.

Keywords: digital technologies, financial planning, self-management, ERP systems, behavioral factors, digital transformation, SWOT analysis.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується прискоренням темпів цифровізації всіх сфер бізнесу. Фінансовий менеджмент як системоутворююча функція управління підприємством зазнає радикальних змін під впливом нових технологій. Згідно з дослідженням Gartner [1] у 2024 році, 58% фінансових служб вже використовували технології штучного інтелекту, що на 21% більше порівняно з попереднім роком, однак, лише 32% компаній (за даними McKinsey (2023) [2]) реалізують повний потенціал AI-систем через недостатню інтеграцію з процесами організаційного самоменеджменту. Ця динаміка, з одного боку, свідчить не лише про технологічний прогрес, але й про глибоку організаційну трансформацію, що створює передумови для переходу до нової парадигми організаційного управління, де центральне місце займає концепція самоменеджменту. З іншого боку, ефективність інтеграції цифрових технологій в систему самоменеджменту залишається недостатньою через фрагментарний підхід до трансформації управлінських процесів. Таким чином, виникає необхідність у системному дослідженні взаємозв'язку цифровізації фінансового планування та організаційного самоменеджменту, що дозволить розробити ефективні механізми інтеграції сучасних технологій в управлінські процеси підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні вітчизняні та зарубіжні дослідження демонструють значний інтерес до проблеми інтеграції цифрових технологій в систему самоменеджменту підприємств. Так, в роботах Кісь С. Ю. [3] та Шпак Н. О. [4] наголошується на важливості використання інструментів Індустрії 4.0 для зміни філософії управління та системи менеджменту та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Міжнародні дослідження,

зокрема звіти McKinsey & Company [1] та Gartner [2], доповнюють цю думку, надаючи статистичні дані про вплив цифровізації на фінансові показники підприємств. Дослідження Девенпорт Т. Х., Харріс Дж. Г., Кантрелл С. [5] та Бхімані А. [6] акцентують увагу на організаційних аспектах цифрової трансформації, доводячи необхідність поєднання технологічних інновацій з принципами організаційного самоменеджменту.

Особливу цінність представляють дослідження, присвячені поведінковим аспектам цифровізації. Роботи Джіно Ф., Пізано Г. П. [7] аналізують вплив когнітивних упереджень на ефективність використання цифрових інструментів планування, тоді як дослідження Deloitte [8] виявляє пряму кореляцію між рівнем цифрової грамотності менеджерів та ефективністю фінансового планування. Ці роботи підтверджують необхідність комплексного підходу, що враховує технологічні, організаційні та поведінкові аспекти цифрової трансформації фінансового менеджменту.

Незважаючи на зростаючу кількість наукових праць, присвячених цифровій трансформації управління, залишаються недостатньо опрацьованими питання інтеграції цифрових технологій саме у самоменеджмент як внутрішній механізм самоорганізації управлінських процесів. Недостатньо вивченими є також взаємозв'язок між цифровими інструментами планування та поведінковими аспектами прийняття фінансових рішень менеджерами. Представлені нерозкриті питання й визначають новизну та мету дослідження.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у виявленні взаємозв'язку між цифровими інструментами планування, поведінковими аспектами прийняття рішень та організаційним самоменеджментом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна парадигма управління все

більше орієнтується на принципи організаційного самоменеджменту, де підрозділи та команди отримують значну автономію в межах загальнокорпоративної стратегії. Цей перехід від ієрархічних структур до децентралізованих мережевих організацій став можливим завдяки еволюції цифрових інструментів фінансового планування.

Еволюційний шлях розвитку цих інструментів пройшов від ручних методів обліку до інтелектуальних систем прогнозування. Якщо спочатку управління фінансами базувалося на паперовому документообігу та фрагментарному плануванні, то поява ERP-систем [5] забезпечила інтеграцію бізнес-процесів і створила основу для делегування повноважень. Подальший розвиток хмарних FP&A-рішень [1] та систем штучного інтелекту [9] надав підрозділам технологічні можливості для автономного аналізу та прийняття обґрунтованих рішень.

Однак ефективність інтеграції цифрових інструментів у систему самоменеджменту

значною мірою залежить від врахування поведінкових аспектів прийняття рішень. Дослідження Тверскі А., Канеман Д. [10] демонструють стійкість когнітивних упереджень навіть у високотехнологічному середовищі. Як зазначають Джіно Ф., Пізано Г. П. [7], цифрові інструменти можуть як посилювати (ефект «колективної надмірної впевненості»), так і пом'якшувати («групове мислення») групові упередження.

Таким чином, формується складний взаємозв'язок: цифрові інструменти (технологічна складова) роблять можливим організаційний самоменеджмент (організаційна складова), але його ефективність обумовлена врахуванням поведінкових аспектів (психологічна складова) (табл. 1). Це вимагає комплексного підходу до цифровізації фінансового менеджменту, що враховує всі три виміри одночасно (табл. 2).

Проведений аналіз демонструє складний характер взаємодії між цифровізацією, організаційним розвитком і поведінковими фак-

Таблиця 1

Взаємозв'язок технологічних, організаційних та поведінкових аспектів цифровізації фінансового менеджменту

Аспект	Вплив на самоменеджмент	Ключові виклики	Стратегії подолання	Автори та концепції
Технологічний (Цифрові інструменти)	- Автоматизація рутинних операцій - Забезпечення прозорості даних - Можливість швидкого моделювання сценаріїв	- Складність інтеграції з існуючими системами - Високі витрати на впровадження - Загрози кібербезпеки	- Поетапне впровадження - Використання хмарних рішень - Інвестиції в безпеку даних	Девенпорт Т. Х., Харріс Дж. Г., Кантрелл С. [5] – ERP-системи; Gartner [1] – хмарні FP&A-рішення
Організаційний (Само-менеджмент)	- Децентралізація прийняття рішень - Автономія підрозділів - Зростання швидкості реагування	- Опір організаційним змінам - Необхідність перерозподілу повноважень - Ризик втрати контролю	- Чітке делегування повноважень - Розвиток корпоративної культури - Створення рамок автономії	Робертсон Б. Дж. [11] – холакратія; Остервальдер А., Піньер Ю. [12] – організаційні моделі
Поведінковий (Психологічні аспекти)	- Вплив когнітивних упереджень на рішення - Формування "ілюзії контролю" - Ефект надмірної довіри до алгоритмів	- Важкість виявлення упереджень - Необхідність навчання критичному мисленню - Ризик "групового мислення"	- Тренінги з поведінкової економіки - Впровадження процедур перевірки рішень - Створення різноманітних команд	Тверскі А., Канеман Д. [10] – теорія перспектив; Джіно Ф., Пізано Г. П. [7] – поведінкові операції

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 7; 10-12]

торами. Інтегрована модель, представлена в Таблиці 2, ілюструє, як змінюється характер впливу цифрових інструментів на організаційну структуру та поведінкові аспекти на різних етапах технологічного розвитку підприємства.

Аналіз наведеної моделі дозволяє ідентифікувати кілька ключових закономірностей, що мають істотне значення для розуміння процесів організаційного самоменеджменту.

По-перше, технологічний прогрес виступає каталізатором організаційних змін, проте його потенціал реалізується лише за умови паралельної трансформації управлінських структур та процесів. На початковому етапі впровадження ERP-систем забезпечує стандартизацію процесів, але одночасно породжує опір змінам з боку персоналу, що свідчить про необхідність комплексного підходу до організаційного розвитку.

По-друге, перехід до більш просунутих технологічних рішень супроводжується зростанням автономії підрозділів та формуванням мережових структур управління. На етапі децентралізації спостерігається посилення групових динамік і виникнення нових поведінкових викликів, таких як конфлікт інтересів та ефект рамування, що вимагає розвитку нових компетенцій у менеджерів.

На інноваційному етапі впровадження AI/ML-систем створює передумови для самоорганізації команд, але одночасно генерує нові виклики, пов'язані з надмірною довірою до алгоритмів та етичними дилемами. Це підтверджує необхідність розвитку критичного мислення та алгоритмічної грамотності серед фінансових менеджерів.

Модель також демонструє еволюційний характер цифрової трансформації, де кожен технологічний прорив вимагає відповідних організаційних змін та адаптації поведінкових практик. Це підкреслює важливість синергетичного підходу, що передбачає координацію технологічних інновацій, організаційного розвитку та формування нових поведінкових моделей.

Таким чином, представлена модель служить ефективним інструментом діагностики поточного стану цифрової трансформації та дозволяє ідентифікувати потенційні дисбаланси між технологічними можливостями, організаційною готовністю та поведінковими аспектами управління фінансовими процесами в контексті організаційного самоменеджменту.

Разом з тим, процес цифровізації інтеграції цифрових технологій у систему фінансового

Таблиця 2

Інтегрована модель взаємодії технологічних, організаційних та поведінкових аспектів на різних етапах розвитку

Етап розвитку	Технологічний компонент	Організаційний ефект	Поведінковий виклик	Ключові індикатори ефективності
Початковий (стандартизація)	- ERP-системи - Централізовані бази даних - Автоматизація звітності	- Стандартизація процесів - Чітке розмежування функцій - Централізація контролю	- Опір змінам - Упередження статус-кво - Формалізація діяльності	- Зниження операційних витрат - Підвищення якості даних - Скорочення часу звітності
Розвинений (децентралізація)	- Хмарні FP&A рішення - Інструменти колаборації - Мобільні додатки	- Децентралізація рішень - Автономія підрозділів - Мережева взаємодія	- Групова поляризація - Конфлікт інтересів - Ефект рамування	- Прискорення прийняття рішень - Зростання інноваційності - Підвищення гнучкості
Інноваційний (самоорганізація)	- AI/ML-системи - Предиктивна аналітика - Роботизовані процеси	- Мережеві структури - Самоорганізація команд - Адаптивне управління	- Надмірна довіра алгоритмам "Чорні скриньки" - Етичні дилеми	- Швидкість адаптації до змін - Точність прогнозів - Зростання клієнтської цінності

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5-12]

планування супроводжується низкою викликів та загроз, які систематизовано за допомогою SWOT-аналізу в табл. 3.

Проведений SWOT-аналіз виявляє складну взаємозалежність між технологічними, організаційними та зовнішніми факторами впровадження цифрових рішень у систему фінансового планування. Аналіз демонструє, що ключовою сильною стороною є потенціал для розвитку організаційного самоменеджменту через делегування повноважень на основі даних, що дозволяє створювати більш гнучкі та адаптивні структури управління.

Серед основних викликів виділяється складність інтеграції, необхідність подолання організаційного опору та дефіциту кваліфікованих кадрів, що може значно уповільнити процес цифрової трансформації. Так, дослідження PwC демонструє, що у 2025 році 47% фінансових служб на підприємствах стика-

лися з труднощами при адаптації цифрових рішень через складність інтеграції з існуючими системами, та 32% мали опір змін з боку персоналу та невідповідність організаційної структури [13]. Це обумовлює необхідність розробки нової парадигми фінансового планування, що поєднує технологічні інновації з принципами організаційного самоменеджменту. Зовнішні можливості, такі як розвиток хмарних технологій та AlaaS-платформ, відкривають нові перспективи для малих і середніх підприємств, дозволяючи їм отримувати доступ до передових аналітичних рішень без значних капітальних інвестицій.

Одночасно аналіз виявляє критичні загрози, пов'язані з кібербезпекою та залежністю від технологічних вендорів, що може обмежити автономію підприємств у прийнятті стратегічних рішень. Проблема якості вхідних даних підкреслює важливість розвитку сис-

Таблиця 3

SWOT-аналіз інтеграції цифрових технологій у систему фінансового планування в контексті самоменеджменту

Внутрішні чинники	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	• Підвищення операційної ефективності шляхом автоматизації рутинних операцій (RPA, ERP)	• Високі початкові інвестиції та тривалий період окупності технологічних рішень
	• Покращення якості прийняття рішень за рахунок аналітики в реальному часі та предиктивного моделювання (AI/ML)	• Складність інтеграції з існуючими успадкованими системами (legacy systems) та необхідність редизайну бізнес-процесів
	• Зростання фінансової прозорості та швидкості консолідації даних через єдине інформаційне середовище	• Дефіцит кваліфікованих кадрів з компетенціями на стику фінансів, аналітики та IT
	• Розвиток організаційного самоменеджменту через делегування повноважень на основі даних	• Опір персоналу організаційним змінам, пов'язаним з новими процесами та корпоративною культурою
Зовнішні чинники	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	• Використання хмарних технологій для масштабованих, гнучких і відносно недорогих рішень (SaaS, FP&A)	• Кібербезпека: зростання ризиків витоку конфіденційних фінансових даних і фінансових шахрайств
	• Доступ до передових аналітичних рішень (AI, ML) через платформи "як послуга" (AlaaS) без власних значних інвестицій	• Стрімкі зміни на ринку та в регуляторному середовищі, що вимагають постійної адаптації систем
	• Формування екосистеми партнерств з фінтех-компаніями для розробки спеціалізованих нішевих рішень	• Залежність від технологічних вендорів та ризик втрати контролю над критичними бізнес-процесами
	• Підвищення фінансової стійкості за рахунок більш точного прогнозування грошових потоків та управління ризиками	• Проблема якості вхідних даних ("garbage in, garbage out"), що може призвести до помилкових стратегічних рішень

Джерело: сформовано авторами на основі [1-13]

тем управління даними як невід'ємної частини процесу цифровізації.

Результати аналізу свідчать про необхідність комплексного підходу до цифрової трансформації фінансового планування, що поєднує технологічні інновації з організаційними змінами та розвитком персоналу. Успішна інтеграція цифрових технологій вимагає балансу між використанням зовнішніх можливостей та мінімізацією внутрішніх слабких сторін, що дозволить реалізувати потенціал організаційного самоменеджменту в умовах цифрової економіки.

Таким чином, цифровий самоменеджмент виступає не лише інструментом технічної модернізації, а й основою побудови стійкої системи фінансового управління, орієнтованої на стратегічний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

Висновки. В рамках проведеного дослідження можна зробити висновок, що інтеграція цифрових технологій в систему фінансового планування значно трансформує традиційні підходи до управління, виходячи за межі суто технологічного вдосконалення та виступаючи каталізатором організаційних змін. Еволюція цифрових рішень пройшла шлях від автоматизації окремих операцій до створення складних інтелектуальних систем з предиктивною аналітикою, що відкриває нові можливості для розвитку організаційного самоменеджменту. Аналіз показав, що ефек-

тивність цифровізації визначається складним взаємозв'язком технологічних, організаційних та поведінкових аспектів, де технології формують лише потенційні можливості для розвитку самоменеджменту, реалізація яких залежить від адаптації організаційної структури та врахування поведінкових упереджень. Проведений SWOT-аналіз виявив, що до ключових переваг належать підвищення операційної ефективності та якості прийняття рішень, тоді як основними викликами залишаються високі інвестиційні витрати, складність інтеграції та дефіцит кваліфікованих кадрів.

У контексті перспектив подальших досліджень актуальним залишається вивчення впливу штучного інтелекту на організаційну структуру фінансових підрозділів та зміну професійних компетенцій фінансових менеджерів. Важливим напрямом є розробка комплексної методології оцінки ефективності інтеграції цифрових технологій в систему фінансового планування з урахуванням організаційних та поведінкових факторів. Окремої уваги потребують дослідження кібербезпеки в контексті цифровізації фінансового менеджменту, зокрема розробка моделей управління ризиками в умовах використання хмарних технологій та штучного інтелекту. Також перспективним є аналіз адаптації інструментів фінансового планування до умов високої невизначеності та кризових явищ в економіці, що особливо актуально в сучасних геополітичних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Finance Functions Have Largely Closed their AI Adoption Gap with Other Corporate Functions (2024). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-09-11-gartner-survey-shows-58-percent-of-finance-functions-use-ai-in-2024> (дата звернення: 01.11.2025).
2. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year (2023). McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai%20in%202023%20generative%20ais%20breakout%20year/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year_vf.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
3. Шпак, Н., & Штефан, В. (2025). Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості. *Економіка та суспільство*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-139>
4. Шпак Н.О., Кісь С.Ю. (2024). Трансформація систем менеджменту «розумних підприємств» в умовах розвитку індустрії 4.0. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 2 (75). С. 380–385.
5. Davenport T. H., Harris J. G., Cantrell S. (2004). Enterprise systems and ongoing process change. *Business Process Management Journal*. Vol. 12, No. 1. P. 1-17.
6. Bhimani A. Digitisation, Willcocks L. (2014). «Big Data» and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*. Vol. 44, No. 4. P. 469-490.
7. Gino F., Pisano G. P. (2008). Toward a theory of behavioral operations. *Manufacturing & Service Operations Management*. Vol. 10, No. 4. P. 676-691.
8. Global Finance Leadership Study (2023). Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting/research/global-technology-leadership-study.html> (дата звернення: 03.11.2025).

9. The State of Organizations 2023 (2023). McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (дата звернення: 04.11.2025).
10. Tversky A., Kahneman D. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk . *Econometrica*. Vol. 47. No. 2. P. 263-291.
11. Robertson B. J. (2015). *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. New York : Henry Holt and Company, 240 p.
12. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, 288 p.
13. PwC's 2025 Digital Trends in Operations Survey (2025). PwC. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html> (дата звернення: 30.09.2025).

REFERENCES:

1. Finance Functions Have Largely Closed their AI Adoption Gap with Other Corporate Functions (2024). Gartner. Available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-09-11-gartner-survey-shows-58-percent-of-finance-functions-use-ai-in-2024> (accessed November 1, 2025).
2. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year (2023). McKinsey & Company. Available at: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/quantumblack/our%20insights/the%20state%20of%20ai%20in%202023%20generative%20ais%20breakout%20year/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year_vf.pdf (accessed November 1, 2025).
3. Shpak, N., & Shtefan, V. (2025). Tsyfrovi platformy ta instrumenty dlia optymizatsii roboty ukrainskykh pidpriemstv lehkoi promyslovosti [Digital platforms and tools for optimizing the work of Ukrainian light industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo Economics and Society*. (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-139>.
4. Shpak N.O., Kis S.Iu. (2024). Transformatsiia system menedzhmentu «rozumnykh pidpriemstv» v umovakh rozvytku industrii 4.0. [Transformation of management systems of "smart enterprises" in the context of the development of industry 4.0.]. *Biznes-navihator- Business Navigator*. No. 2 (75), pp. 380–385.
5. Davenport T. H., Harris J. G., Cantrell S. (2004). Enterprise systems and ongoing process change. *Business Process Management Journal*. Vol. 12. No. 1, pp. 1-17.
6. Bhimani A. Digitisation, Willcocks L. (2014). «Big Data» and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*. Vol. 44. No. 4, pp. 469-490.
7. Gino F., Pisano G. P. (2008). Toward a theory of behavioral operations. *Manufacturing & Service Operations Management*. Vol. 10, No. 4. pp. 676-691.
8. Global Finance Leadership Study (2023). Deloitte. Available at: <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting/research/global-technology-leadership-study.html> (accessed November 3, 2025).
9. The State of Organizations 2023 (2023). McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (accessed November 4, 2025).
10. Tversky A., Kahneman D. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk . *Econometrica*. Vol. 47. No. 2, pp. 263-291.
11. Robertson B. J. (2015). *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. New York : Henry Holt and Company, 240 p.
12. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, 288 p.
13. PwC's 2025 Digital Trends in Operations Survey (2025). PwC. Available at: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html> (accessed September 30, 2025).