

Бере́за Юлі́я Олекса́ндрівна, здобувач здобувач Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, +38(063)027-19-93, berezayuliia77@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-1705-3015.

*Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України
м. Харків, вул. Тваринників, 1-А, Харків, Харківська область, 61026 (Кулиничі)*

Под'ячев Станіслав Валерійович, здобувач, +38(050)318-34-02, stas.podyachev@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8280-9545

Києво-Могилянська бізнес-школа, вул. Волоська, 8/5, Київ, 04071

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У дослідженні проаналізовано сучасні тенденції та виклики цифрової трансформації корпоративного управління, зумовлені широким впровадженням Big Data, хмарних обчислень, блокчейну, штучного інтелекту й гнучких методів. Проведено огляд публікацій і звітів провідних консалтингових компаній, що підтверджують здатність цих технологій оптимізувати бізнес-процеси, пришвидшувати ухвалення рішень і підвищувати ефективність, водночас наголошуючи на ризиках у сфері кібербезпеки, браку кваліфікованих кадрів та складнощах інтеграції систем. Запропоновано модель синергії ключових чинників і рекомендацій, яка поєднує впровадження інновацій, розвиток управлінських компетенцій, формування гнучких структур і посилення клієнтоорієнтованості. Використання цієї моделі дає змогу гармонізувати технологічні переваги з організаційними інтересами, сприяючи сталому розвитку й підвищенню ефективності корпоративного управління.

Ключові слова: цифрова трансформація, корпоративне управління, цифрова економіка, Big Data, хмарні обчислення, блокчейн, штучний інтелект, корпоративна культура.

Bereza Yuliia, Acquirer, 38(063)027-19-93, berezayuliia77@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-1705-3015.

*Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine
Kharkiv, Tvarynnykyv Street, 1-A, Kharkiv, Kharkiv region, 61026 (Kulynichi)*

Podyachev Stanislav, Adjunct Professor, +38(050)318-34-02, stas.podyachev@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8280-9545

Kyiv-Mohyla Business School, 8/5, Voloska Street, Kyiv, 04071.

TRANSFORMATION OF CORPORATE GOVERNANCE MODELS IN THE DIGITAL ECONOMY

Abstract. The study comprehensively analyzed current trends in corporate governance transformation under the influence of the digital economy. A review of scientific literature and statistical reports of leading consulting companies (Deloitte, McKinsey, IDC, Gartner) confirmed the rapid growth of investments in digital technologies and the change of traditional hierarchical structures to more flexible organizational models. The main drivers of digital transformation were identified: the development of Big Data, cloud computing, artificial intelligence and blockchain solutions, which increase the efficiency of

business processes and allow faster management decisions. The key challenges faced by companies in the process of digitalization were analyzed: the high cost of implementation, the need for qualified specialists, and growing requirements for ensuring cybersecurity and data protection. The importance of creating a data-driven decision-making culture is identified, and the need to adapt to a corporate culture that encourages innovation, and continuous personnel training is also considered. The emphasis is on the growing role of agile management methods (Agile, Scrum), which reduce development time and optimize internal processes due to quick feedback and the ability to change priorities quickly.

An essential element of this study was the presentation of the Model of Synergy of Key Factors and Recommendations in the Digital Transformation of Corporate Governance. The model combines four main drivers: technological innovation, changing management competencies, flexible organizational structures and customer orientation. Within the framework of the model, a set of practical measures is identified, such as the formation of an effective analytics system (using ERP, CRM and BI solutions), the development of digital leadership and the involvement of external partners to accelerate innovation.

Thus, during the work, a critical analysis of scientific sources was conducted, the most relevant digital trends were systematized, and how their integration increased the flexibility and effectiveness of management decisions. Based on the conclusions obtained, recommendations were made for implementing digital technologies aimed at improving the competitiveness of companies and forming a modern corporate culture capable of effectively adapting to dynamic market changes.

Keywords: digital transformation, corporate governance, digital economy, Big Data, cloud computing, blockchain, artificial intelligence, corporate culture.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток цифрових технологій та глобалізація економічних процесів стають рушійною силою трансформації традиційних моделей корпоративного управління. Впровадження цифрових інновацій дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкових умов, покращувати внутрішні комунікації, оптимізувати робочі процеси та ефективно управляти ресурсами. Використання систем аналізу великих даних, автоматизація бізнес-процесів і сучасних інформаційних технологій відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності та стратегічного планування. Водночас цифрова трансформація вимагає перегляду традиційних управлінських підходів. Підприємства змушені адаптувати свої структури до нових викликів, серед яких забезпечення кібербезпеки, захист конфіденційної інформації та оптимізація процесів прийняття рішень. Ці фактори стимулюють інтеграцію сучасних технологій в управлінські практики, що сприяє формуванню більш гнучких та адаптивних моделей управління, здатних ефективно відповідати на швидкі зміни сучасної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна література свідчить, що цифрова трансформація суттєво впливає на корпоративне управління, стимулюючи перегляд традиційних моделей та впровадження інноваційних технологічних рішень. Так, Bharadwaj et al. (2013) підкреслюють, що інтеграція цифрових технологій створює нові можливості для розробки управлінських стратегій, що дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [1]. У дослідженні Vial (2019) аналізується комплексність цифрової трансформації, її вплив на організаційні структури та зміну традиційних управлінських підходів. Автор відзначає, що цифрова трансформація охоплює не лише технологічні аспекти, але й суттєві зміни в організаційній культурі та процесах прийняття рішень [2]. Дослідження Sebastian et al. (2017) демонструє, як великі корпорації впроваджують цифрові інновації для оптимізації управлінських процесів та підвищення конкурентоспроможності. Автори наголошують, що адаптація до цифрових технологій є критичною для збереження ринкової позиції в умовах стрімких змін [3].

Крім того, Hess et al. (2016) аналізують різні підходи до формулювання стратегії цифрової трансформації, підкреслюючи необхідність узгодження цифрових ініціатив із загальною бізнес-стратегією для підвищення ефективності корпоративного управління [4]. Також варто зазначити роботу Li et al. (2020), надають емпіричний аналіз впливу цифрової трансформації на показники діяльності підприємств. Дослідження демонструє, що впровадження цифрових технологій сприяє оптимізації процесів прийняття рішень та покращенню загальної ефективності корпоративного управління [5]. Таким чином, аналіз літератури показує, що цифрова трансформація в умовах сучасної економіки є багатогранним процесом, який не лише оптимізує управлінські процеси, але й вимагає перегляду традиційних моделей корпоративного управління для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Мета статті: дослідження впливу цифрової економіки на трансформацію моделей корпоративного управління та визначення ключових чинників, що сприяють змінам у традиційних управлінських підходах.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі цифрові технології стали невід’ємною частиною економіки та суспільства. Цифровізація бізнес-процесів відкрила перед підприємствами нові можливості, одночасно висуваючи виклики щодо адаптації до швидких змін. Корпоративне управління не є винятком: традиційні управлінські моделі зазнають істотних трансформацій через вплив цифрових інструментів та платформ. З одного боку, це зумовлює потребу в розробці нових підходів до організації роботи, мотивування персоналу та формування стратегій розвитку. З іншого – відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності й конкурентоспроможності підприємств. Згідно зі звітом консалтингової компанії Deloitte, понад 85 % керівників у всьому світі вважають, що цифровізація вже сьогодні впливає на їхню бізнес-модель, а 72 % вважають інвестування в цифрові проєкти одним із пріоритетів на найближчі роки. Такі показники свідчать про масштабні зміни в підходах до корпоративного управління: підприємства переорієнтовуються на гнучкі структури, впроваджують технології для ефективнішого аналізу інформації та швидшого ухвалення рішень [6].

Одним із найвідчутніших наслідків цифрової трансформації є діджиталізація бізнес-процесів. Сучасні підприємства все активніше впроваджують цифрові платформи для управління виробництвом, логістикою та взаємодією з клієнтами. Хмарні технології, великі дані (Big Data), блокчейн та інші інновації дозволяють оперативно обробляти великі масиви інформації, вдосконалювати контроль та автоматизувати рутинні операції, що зумовлює не лише підвищення продуктивності, а й вимагає перегляду управлінських підходів. За інформацією NewVantage Partners, у 2022 році близько 92 % топ-менеджерів глобальних корпорацій планують збільшити витрати на розвиток проєктів у сфері Big Data та штучного інтелекту. Основний мотив – прагнення перетворити інформацію на конкурентну перевагу:

виявляти нові ринкові можливості, передбачати поведінку споживачів та оптимізувати ланцюги постачання [12]. Те саме дослідження NewVantage Partners свідчить, що лише 24 % організацій повністю перейшли до культури ухвалення рішень, базованої на даних (data-driven). Проте 83 % керівників зазначають, що створення “даних для всіх” (democratization of data) є стратегічно важливим завданням. Це означає, що підприємства прагнуть забезпечити доступ до релевантної інформації всім співробітникам і формувати відкриту аналітичну екосистему [13].

Традиційна ієрархічна структура та повільні процеси ухвалення рішень поступово втрачають актуальність, оскільки сучасна конкуренція потребує швидкої адаптації та гнучкості. За прогнозами IDC (International Data Corporation), світові витрати на цифрову трансформацію (Digital Transformation) у 2023 році мають перевищити 2 трильйони доларів США, а до 2026 року – сягнути 3,4 трильйона доларів із середньорічним темпом зростання понад 16 %. Це вказує на те, що підприємства активно впроваджують хмарні сервіси, автоматизацію, штучний інтелект та інші цифрові рішення в усі ключові бізнес-процеси [7].

Згідно з дослідженням McKinsey, близько 60 % усіх професійних завдань можуть бути частково або повністю автоматизовані за допомогою вже існуючих технологій. У результаті підприємства, що швидко переходять до автоматизованих процесів, у середньому скорочують операційні витрати на 20–25 %, а також підвищують швидкість реалізації проектів та якість обслуговування клієнтів [8].

З упровадженням цифрових технологій посилюється важливість корпоративної культури, орієнтованої на інновації, відкритість до нового та постійне навчання. Цифрова економіка вимагає від підприємств гнучких підходів до організації роботи, залучення фахівців з різних сфер і сприяння міждисциплінарній взаємодії. Культура, що підтримує експерименти, швидку адаптацію до змін та прозору комунікацію, стає запорукою ефективного використання цифрових можливостей. Тому керівники

повинні приділяти особливу увагу розвитку атмосфери, де заохочується розробка й тестування нових ідей.

У цифровій економіці дані виступають новою “валютою”, здатною надавати важливі конкурентні переваги. Застосування аналітики великих даних допомагає передбачати ринкові тренди, визначати потреби споживачів та вчасно коригувати управлінські рішення. Ця тенденція диктує необхідність створення відділів аналітики, удосконалення компетенцій персоналу та впровадження інструментів бізнес-інтелекту (Business Intelligence). Для максимально ефективного використання даних підприємствам необхідно розвивати культуру відкритості та співпраці: інформація має бути доступною для відповідних працівників, а процес ухвалення рішень має базуватися на прозорих аналітичних моделях.

У “2020 Global Human Capital Trends” від Deloitte 45 % респондентів зазначають, що гнучкість та інноваційність стали ключовими принципами корпоративної культури. Підприємства впроваджують Agile-методології для прискорення циклів розробки та ухвалення рішень, а також формують міждисциплінарні команди для ефективнішої взаємодії [9]. Крім того у зв’язку зі світовими подіями, зокрема пандемією COVID-19, згідно з опитуванням Gartner, 82% організацій планують дозволяти працівникам працювати віддалено принаймні частину робочого часу. Така практика переглядає традиційні підходи до управління: зміщується акцент на результат, а не на фізичну присутність у офісі, що вимагає більш відкритих комунікацій та довіри з боку керівників [10]. Кількість підприємств, які запроваджують внутрішні платформи для онлайн-навчання (Learning Management Systems, LMS), зростає на 30–40 % щороку. Цей тренд пов’язаний із потребою в нових цифрових навичках: від основ програмування та аналітики великих даних до просунутого користування CRM-системами та інструментами віртуальної взаємодії [11]. McKinsey повідомляє, що організації, які використовують передові аналітичні інструменти (зокрема машинне навчання) для прогнозів щодо попиту та взаємодії з клієнтами, у середньому підвищують рентабельність інвестицій (ROI) на 10–15 %.

Активне застосування хмарних платформ для зберігання та обробки даних дає змогу масштабувати ці процеси й забезпечувати відповідність зростаючим обсягам інформації [14].

Статистичні дані провідних дослідницьких та консалтингових компаній підтверджують, що цифрова економіка докорінно змінює корпоративне управління. Діджиталізація бізнес-процесів, переосмислення корпоративної культури та все більша роль даних у прийнятті рішень є ключовими складовими цієї трансформації. По-перше, підприємства, які швидко впроваджують сучасні технології та водночас переглядають організаційні принципи, отримують істотні переваги в ефективності та конкурентоспроможності. По друге, гнучкість, відкритість до інновацій і фокус на даних стають невіддільною частиною успішних управлінських моделей. По-третє, критичними факторами успіху виступають інвестиції в цифрову інфраструктуру, розвиток навичок і формування середовища, де працівники й менеджери можуть приймати рішення, що базуються на об'єктивній аналітиці.

У сучасному бізнес-середовищі цифрова економіка докорінно змінює підходи до корпоративного управління, адже підприємства змушені швидко реагувати на нові виклики, впроваджуючи технологічні інновації, переглядаючи компетенції персоналу та трансформуючи організаційні структури на користь гнучкості й орієнтації на клієнта. Унаслідок цих процесів виникає потреба у комплексній моделі, що поєднувала б ключові рушійні сили (технологічні інновації, зміну управлінських компетенцій, гнучкі організаційні структури та клієнтоорієнтованість) із практичними рекомендаціями до вдосконалення управлінських процесів.

Далі наведена схема, яка окреслює послідовність, яка веде від цих чинників до конкретних дій: впровадження гнучких методів, розвитку цифрових компетенцій і лідерства, інтеграції інновацій у корпоративну культуру та побудови партнерств із зовнішніми організаціями. Такий підхід дає змогу підприємствам комплексно здійснювати цифрову трансформацію, прискорювати інноваційні процеси й

підвищувати конкурентоспроможність у динамічному середовищі сучасного ринку (рис. 1).

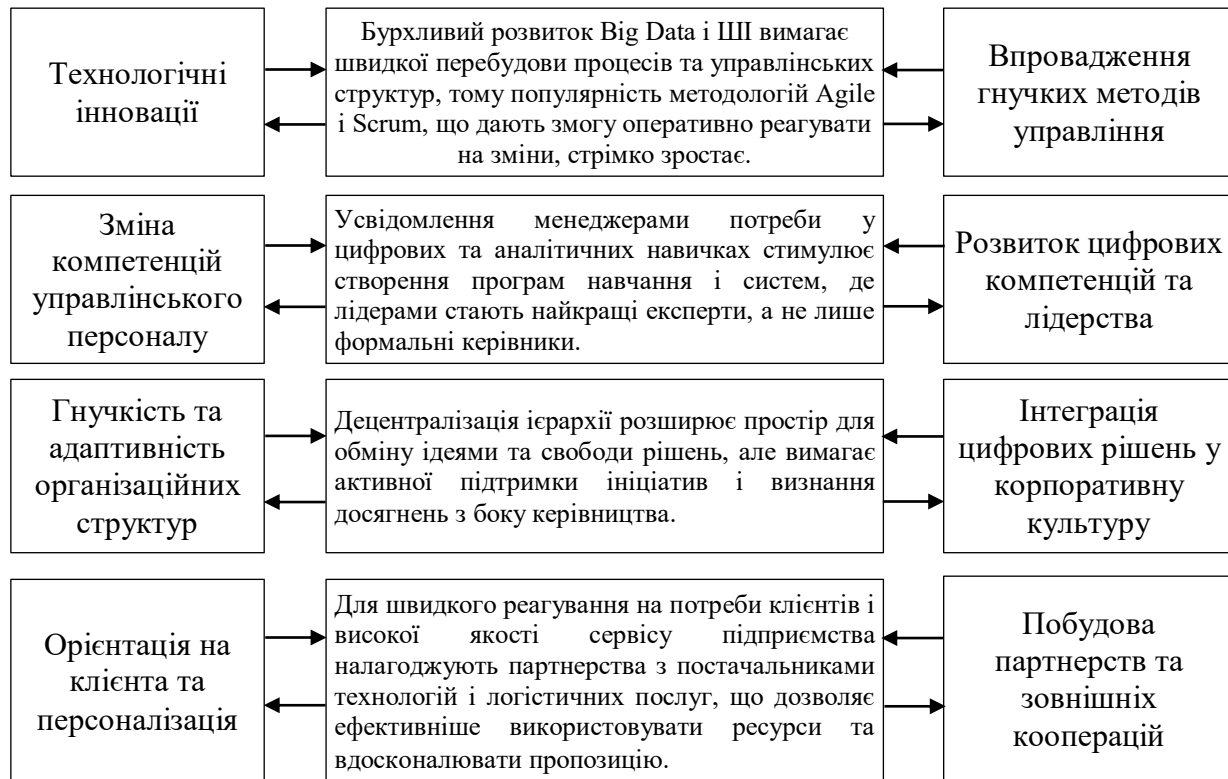


Рисунок 1 – Модель синергії ключових чинників і рекомендацій у цифровій трансформації корпоративного управління

Схема ілюструє послідовність: від чинників (технологій, компетенцій, гнучкості, клієнтоорієнтованості) до практичних управлінських рішень (гнучкі методи, розвиток цифрового лідерства, культурна інтеграція інновацій, партнерства), що дають змогу досягти ефективнішого функціонування та вищої конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

З метою забезпечення ефективної адаптації управлінських моделей у цифровій економіці доцільно впроваджувати низку практичних інструментів. По-перше, варто перейти на гнучкі методи управління (Agile, Scrum), які передбачають короткі ітерації, постійний зворотний зв'язок і можливість швидкої зміни пріоритетів. По-друге, доцільно розвивати культуру ухвалення рішень на основі даних (data-driven

approach), що охоплює систематичне використання аналітичних платформ, Big Data та бізнес-інтелекту. По-третє, для стимулювання інновацій і прискорення внутрішніх процесів необхідно формувати “цифрову” корпоративну культуру, заохочуючи працівників до освоєння нових технологій та ініціатив. По-четверте, належить розширювати коло стратегічних партнерств: співпрацювати з ІТ-компаніями, стартапами, дослідницькими організаціями й навіть конкурентами у форматі “coopetition” для сумісної розробки та швидкого впровадження інноваційних рішень. Усі ці інструменти посилюють спроможність підприємств оперативно реагувати на ринкові виклики та отримувати стійкі конкурентні переваги в динамічному середовищі цифрової економіки.

Інформаційні системи корпоративного управління, зокрема Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM) та Business Intelligence (BI), відіграють ключову роль у цифровій трансформації підприємств і забезпечують комплексну підтримку управлінських процесів. ERP-системи інтегрують основні операційні та адміністративні функції, включно з фінансами, логістикою, виробництвом і HR, створюючи централізовану базу даних і полегшуючи контроль над усіма ланками бізнесу. Це дозволяє підвищити прозорість операцій, мінімізувати помилки, уніфікувати процедури та оперативно реагувати на зміни в діяльності підприємства. CRM-системи зосереджені на вибудові довгострокових відносин із клієнтами, оскільки допомагають відстежувати всі точки дотику зі споживачами, аналізувати їхню поведінку та уподобання й на цій основі формувати адресні комунікації й пропозиції. Використання CRM сприяє підвищенню лояльності клієнтів, утриманню ключових сегментів аудиторії та оптимізації маркетингових витрат. У свою чергу, BI-системи дають змогу збирати та обробляти великі обсяги даних з різних джерел (у тому числі дані з ERP та CRM), надаючи керівникам зручні інструменти для аналізу, прогнозування та візуалізації. Завдяки цьому топ-менеджмент має повну картину діяльності підприємств, може виявляти тенденції, оцінювати ризики та ухвалювати рішення на підставі перевірених фактів і чіткої

аналітики. Синергія між ERP, CRM і BI сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, усуваючи дублювання даних і забезпечуючи прозору взаємодію між підрозділами. У результаті підприємство отримує підвищення ефективності управління, швидшу адаптацію до ринкових змін і цілісний підхід до розв'язання стратегічних та операційних завдань. Водночас слід враховувати виклики впровадження, пов'язані зі значними інвестиціями, потребою в навчанні персоналу, інтеграцією з наявними системами та забезпеченням належного рівня кібербезпеки. Оптимальною стратегією є поступове розгортання таких систем на базі пілотних проєктів, чітке визначення бізнес-цілей і заохочення команди до прийняття інновацій, що в результаті дає можливість отримати максимальну віддачу від нових технологій та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Висновки. Таким чином, проведені дослідження підтверджують, що успішна цифрова трансформація – це не лише про впровадження інструментів, а й про комплексний перегляд управлінських підходів, культурних цінностей та компетенцій персоналу. Цифрова трансформація є визначальним фактором у формуванні нових моделей корпоративного управління: підприємства дедалі активніше впроваджують Big Data, хмарні обчислення, блокчейн і штучний інтелект для підвищення ефективності, а традиційні ієрархічні структури поступаються місцем гнучким підходам із фокусом на швидке ухвалення рішень і розвиток цифрових компетенцій. Водночас такі ініціативи вимагають значних інвестицій, спеціалізованих навичок і належної кібербезпеки. Важливу роль у цьому контексті відіграє модель синергії ключових чинників і рекомендацій, що поєднує чотири рушії (технологічні інновації, управлінські компетенції, гнучкі структури, клієнтоорієнтованість) із низкою практичних заходів (Agile-методи, розвиток цифрового лідерства, аналітики й партнерств). Такий підхід дає змогу швидко реагувати на ринкові зміни, впроваджувати “прозорий” бізнес з інтегрованими ІТ-системами (ERP, CRM, BI) та формувати клієнтоорієнтовану культуру, що заохочує персонал до ініціативності й ефективного використання сучасних цифрових рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. № 37(2), 2013 P. 471–482.
2. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, № 28(2), 2019. P.118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
3. Sebastian I. M., Moloney K. G., Ross J. W. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*. № 16(2), 2017. P. 125–139.
4. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, № 15(2), 2016. P. 123–139.
5. Li L., Su F., Zhang W., Mao J.-Y. Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, № 159, 2020. P. 120–183. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120183
6. Deloitte (2021). Embracing digital: from survival to thriving in the post-COVID-19 world <https://www.deloitte.com/nl/en/Industries/consumer/perspectives/the-post-covid-19-world-is-digital.html>
7. IDC (2019). IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2020 Predictions https://www.informatiquenews.fr/wp-content/uploads/2020/11/idc-futurescape-worldwide-digital-transformation-predictions-analyst-paper.pdf?utm_source=chatgpt.com
8. McKinsey & Company (2020). The Future of Work after COVID-19. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
9. PwC (2021). Global Consumer Insights Pulse Survey. <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2021/gcis-june-2021.pdf>
10. Deloitte (2021). Global Human Capital Trends. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/global-human-capital-trends-2021.html>
11. Gartner (2021). Future of Work Trends <https://www.afilcm.af.mil/Portals/79/FOW%20and%20Hybrid%20Trends%20-%20by%20Russ%20McCall.pdf>
12. LinkedIn (2021). *Workplace Learning Report*. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2021>.
13. NewVantage Partners (2021). Big Data and AI Executive Survey. <https://www.businesswire.com/news/home/20210104005022/en/NewVantage-Partners-Releases-2021-Big-Data-and-AI-Executive-Survey>
14. McKinsey & Company (2021). *Analytics Comes of Age*. [https://www.google.com/search?q=McKinsey+%26+Company+\(2021\).+Analytics+Comes+of+Age.&oeq=McKinsey+%26+Company+\(2021\).+Analytics+Comes+of+Age.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzMwN2owajSoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=McKinsey+%26+Company+(2021).+Analytics+Comes+of+Age.&oeq=McKinsey+%26+Company+(2021).+Analytics+Comes+of+Age.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzMwN2owajSoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

REFERENCES:

1. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. № 37(2), 2013 P. 471–482.
2. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, № 28(2), 2019. P.118–144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
3. Sebastian I. M., Moloney K. G., Ross J. W. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*. № 16(2), 2017. P. 125–139.
4. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, № 15(2), 2016. P. 123–139.

5. Li L., Su F., Zhang W., Mao J.-Y. Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, № 159, 2020. P. 120–183. DOI: 10.1016/j.techfore.2020.120183
6. Deloitte (2021). Embracing digital: from survival to thriving in the post-COVID-19 world <https://www.deloitte.com/nl/en/Industries/consumer/perspectives/the-post-covid-19-world-is-digital.html>
7. IDC (2019). IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2020 Predictions https://www.informatiquenews.fr/wp-content/uploads/2020/11/idc-futurescape-worldwide-digital-transformation-predictions-analyst-paper.pdf?utm_source=chatgpt.com
8. McKinsey & Company (2020). The Future of Work after COVID-19. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
9. PwC (2021). Global Consumer Insights Pulse Survey. <https://www.pwc.com/gx/en/consumer-markets/consumer-insights-survey/2021/gcis-june-2021.pdf>
10. Deloitte (2021). Global Human Capital Trends. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/global-human-capital-trends-2021.html>
11. Gartner (2021). Future of Work Trends <https://www.aflcmc.af.mil/Portals/79/FOW%20and%20Hybrid%20Trends%20-%20by%20Russ%20McCall.pdf>
12. LinkedIn (2021). *Workplace Learning Report*. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2021>.
13. NewVantage Partners (2021). Big Data and AI Executive Survey. <https://www.businesswire.com/news/home/20210104005022/en/NewVantage-Partners-Releases-2021-Big-Data-and-AI-Executive-Survey>
14. McKinsey & Company. (2021). *Analytics Comes of Age*. URL: [https://www.google.com/search?q=McKinsey+%26+Company+\(2021\).+Analytics+Comes+of+Age.&oeq=McKinsey+%26+Company+\(2021\).+Analytics+Comes+of+Age.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzMwN2owajSoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=McKinsey+%26+Company+(2021).+Analytics+Comes+of+Age.&oeq=McKinsey+%26+Company+(2021).+Analytics+Comes+of+Age.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzMwN2owajSoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Надійшла до редакції 19.08.2021.