

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація. Стаття присвячена цифровізації, цифровій економіці та цифровій трансформації корпоративних підприємств. Розкрито сутність цифровізації і цифрової економіки, визначено поняття цифрової трансформації в контексті корпоративного управління. Обґрунтовано важливість цифрової економіки з огляду на те, що сучасні підприємства, побоюючись бути охопленими більш гнучкими конкурентами, прагнуть прискорити процеси впровадження інновацій, експериментувати з новими цифровими можливостями, щоб покращити свої позиції серед конкурентів та підкоряти нові ринки товарів і послуг. Корпоративне управління змінюється в процесі розвитку цифрових технологій, оскільки цифровізація дає корпоративним підприємствам додаткові переваги в очах споживачів. Використання корпоративним підприємствами цифрових технологій також робить їх більш гнучкими до змін, що є важливим компонентом от сталого розвитку підприємства в сучасних економічних реаліях України та світу.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, цифрова економіка, корпоративні підприємства, корпоративне управління.

Ziniuk Nikolay

Kyiv National University of Trade and Economics

CORPORATE GOVERNANCE IN THE DIGITAL EMPORY

Summary. The article is devoted to digitalization, digital economy and digital transformation of corporate enterprises. The essence of digitalization and digital economy is revealed, the concept of digital transformation is defined in the context of corporate governance. The importance of the digital economy is justified because modern enterprises, fearing to be covered by more flexible competitors, are striving to accelerate innovation processes, experiment with new digital opportunities in order to improve their positions among competitors and conquer new markets for goods and services. Corporate governance is changing in the process of developing digital technologies, as digitalization gives corporate enterprises additional advantages in the eyes of consumers. The use of digital technologies by corporate enterprises makes them more flexible to change, is an important component of the sustainable development of the enterprise in the modern economic realities of Ukraine and the world. The digital transformation in the field of corporate governance is represented by the process of using digital technologies to create or modify existing business processes through which the firm is managed and controlled. The digital transformation of corporate governance is basically a catalyst for profound change. To do this, you need a smart guide that can expand the scope and move the company forward. Digital conversion is a daunting task. Countries that have taken a leading position in digitization have faced severe cultural, organizational, and technical problems. One of the ways to make all transformations successful is to account for these problems. There is a way to become a digital leader in a particular field of the economy, namely the allocation of priority digital projects that can be implemented by specific organizational teams. The main functional activities that should focus on these teams are the development of a digital strategy, the management of digital activity through their national companies, and the transformation into an operational advantage of their digital execution.

Keywords: digitalization, digital transformation, digital economy, corporate enterprises, corporate governance.

Постановка проблеми. Саме зараз, в епоху цифрових інформаційних технологій, є актуальним дослідження сучасних тенденцій розвитку цифрової економіки як окремої галузі, визначення взаємного впливу з корпораціями, які є активними учасниками та рушіями розвитку цифрової економіки. Поширення поняття «цифровізація» в суспільстві спричиняє певну плутанину через недостатнє розуміння сутності даного поняття та його різниці із цифровою трансформацією, а також їх ролі у цифровій економіці.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки свідчать про активне використання цифрових технологій, зокрема корпоративними підприємствами для задоволення як власних потреб, так і потреб стейкхолдерів. Цифрова трансформація бізнесу дає змогу отримати додаткові переваги на ринку та збільшити власну конкурентоздатність. Існує прогалина у визначенні впливу цифрових трансформацій на процес корпоратив-

ного управління як чинника підвищення конкурентоспроможності корпоративних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Цифрову економіку та процеси цифровізації в корпоративному управлінні розглядали у своїх наукових працях багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: В. Куриляк, Н.І. Чухрай, М.В. Макарова, А. Сіленко, О.П. Копішинська, Л.О. Мусіна, О.Б. Гірна, В.О. Котельніков, К. Цузе, Д. Тапскотт, Н. Лейн, Л. Маргхеріо, Е. Бриньольфссон та Б. Кахін, Т. Мезенбург та інші. Незважаючи на численні наукові дослідження та публікацію праць пов'язаних із цифровізацією, цифровою трансформацією, цифровою економікою та їх впливом на корпоративне управління, залишається недостатнє дослідження поняття цифрової трансформації та її ролі у розвитку цифрової економіки України та світу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проаналізовано та систематизовано загальну інформацію про цифро-

ву економіку та цифровізацію. Сформовано поняття «цифрова трансформація корпоративного управління».

Метою статті є визначення ролі цифрової економіки для розвитку сучасного суспільства. Розгляд цифровізації в корпоративних підприємствах та сформувати поняття «цифрова трансформація корпоративного управління».

Виклад основного матеріалу. Поняття цифровізації цікавило вітчизняних та зарубіжних вчених ще з початку минулого століття, разом із появою перших цифрових машин (1933 р.) та мов програмування. Пізніше з'явилися ARPANET (далекий прообраз сучасної мережі Інтернет) та протоколи передачі даних TCP/IP. Термін «цифрова економіка» з'явився у 1994 році, одночасно з появою електронної торгівлі.

Чимало зусиль, для появи цифровізації та розвитку цифрової економіки, доклали такі вчені, як Н.І. Чухрай, М.В. Макарова, О.П. Копішинська, Л.О. Мусіна, О.Б. Гірна, Н.А. Павленко, Д.О. Єліферов, Л.П. Бондаренко, Н.В. Мороз, М.О. Кононец, Л.А. Захарченко, М.С. Хазрат, М.С. Григор'єв, І.О. Коваленко, М.А. Дем'янчук, К.С. Гуржий, Л.Г. Кльоба, Н.М. Матвеева, В.О. Котельніков, К. Цузе, Д. Тапскотт, Н. Лейн, Л. Маргеріо, Е. Бриньольфссон та Б. Кахін, Т. Мезенбург, Р. і Р. Лемб, А.В. Шиманська, М. Банкевіц, Карл Аберг і Крістіан Теухерт.

Засновником цифрової економіки, яку ми можемо спостерігати у наш час, вважається канадський вчений, професор менеджменту Університету Торонто, доктор юридичних наук Дон Тапскотт. У 90-х роках минулого століття, Д. Тапскотт визначив цифрову економіку як ту, що об'єднує людей та організації через мережу, та передбачає домінуюче використання цифрових технологій. Його концепція є досить глибокою, оскільки охоплює впровадження інновацій, а також виробництво, закупівлі, спілкування і навчання за допомогою цифрових технологій [1].

Крім того, він зазначав, що: «Цифрова економіка повинна дозволити вільний доступ до інформації та полегшити передачу знань через кордони для різних людей. На відміну від старої економіки, де інформація була аналоговою або фізичною, спілкування було можливим тільки через фактичне переміщення людей. У новій економіці інформація в цифровій формі, що під-

тримується цифровими пристроями, дозволяє вільно переміщати величезну кількість інформації в найкоротші терміни між людьми в різних частинах світу».

Л.Г. Кльоба стверджує, що «цифрова економіка» означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові. На його думку, цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких вже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси [2].

Томас Мезенбург визначив цифрову економіку, як «ту, що має три основні компоненти» (інфраструктура електронного бізнесу, електронний бізнес, електронна комерція) (рис. 1).

Клодін Кассар, технологічний та цифровий керівник, директор консалтингового та аутсорсингового підприємства «Делойт Мальта», разом із своєю командою визначила «цифрову економіку» як економічну діяльність, яка є результатом мільярдів повсякденних онлайн-зв'язків між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами. На їх думку, основою цифрової економіки є гіперзв'язок, що означає зростаючий взаємозв'язок людей, організацій і машин, що є результатом Інтернету, мобільних технологій та Інтернету речей [3].

С.В. Коляденко, доктор економічних наук, професор, визначив цифрову економіку як економіку, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях. Цифрову економіку також іноді називають інтернет-економікою, новою економікою, або веб-економікою. С.В. Коляденко стверджує, що «цифрова економіка» все частіше переплітається з традиційною економікою, роблячи чітке розмежування складнішим. Під цифровою економікою розуміють виробництво, продажі і постачання продуктів через комп'ютерні мережі [5].

Крім того, цифровою економікою також називають діяльність, в якій ключовими факторами (засобами) виробництва є цифрові дані та їх використання, що дозволяє суттєво збільшити ефективність та продуктивність в різних видах економічної діяльності; цифровою економікою називають економіку, котра застосовує (споживає)

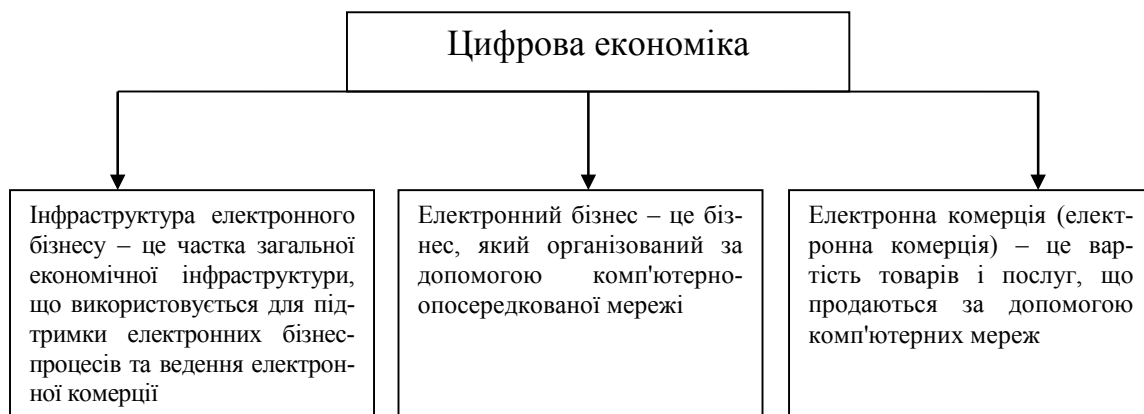


Рис. 1. Компоненти визначення Т. Мезенбурга «Цифрова економіка»

Джерело: розроблено автором за даними [4]

ває) цифрові технології та сервіси. Сферу, котра створює цифрові технології та сервіси, впроваджує та обслуговує, називають цифровою індустрією (в українських реаліях цю сферу називають «ІТ-сектор» або «сфера ІКТ») [6].

Цифрова економіка є рушійною силою розвитку сучасного суспільства, яка є запорукою сталого і довгостроковою розвитку в корпоративному управлінні. Все більше вітчизняних корпоративних утворень схиляється до використання цифрових технологій у своїй операційній діяльності.

Макс Банкевіч, Карл Аберг і Крістин Теухерт стверджують, що цифровізація зробила сучасне середовище корпоративного управління більш конкурентоспроможним, ніж коли-небудь в історії [7]. Корпоративні підприємства, що володіють інфраструктурою і знаннями для того, щоб скористатися змінами в економіці, є унікальними для своєї галузі і цілком реально можуть досягти успіху в конкурентному середовищі.

Цифрова економіка стала моделлю світової економіки в якості наступного етапу розвитку. Вона включає в себе результати використання інформаційних технологій у різних галузях економіки, та всього, що відбувається в нашому повсякденному житті [8].

Розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоспроможності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення. Цифровізація є визначним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності корпоративних утворень [9].

Поняття «цифровізація», на сьогоднішній день, знаходиться в тренді і має досить багато різноманітних визначень, одне із яких – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливило інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір. Основна мета цифровізації полягає у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні [9].

Дане поняття вже почали використовувати в процесі корпоративного управління. Якщо пояснювати даний термін стисло, то цифровізація – це те, що потрібно, щоб зробити виробництво більш гнучким, пристосованим до реалій сучасного дня і конкурентоспроможним в «цифровому світі», що стрімко розвивається. Цифровізація – це засіб отримання бажаного результату, а саме гнучкого виробництва, що дає клієнтам відмінний результат, а власникам – більш високий прибуток. Цифрову трансформацію можна визначити, як інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу, а особливо у корпоративне управління, що призводить до принципових

змін в тому, як діють підприємства та як вони забезпечують цінність для клієнтів.

Необхідно чітко розмежовувати поняття «цифровізація» і «цифрова трансформація», зокрема у сфері корпоративного управління.

Цифрова трансформація – це процес переведення підприємства в «гнучкий» стан з поточно-го, зазначає Раджив Сівараман, віце-президент з розвитку – «Послуги з передачі даних та служби безпеки головних заводів Siemens» [10].

Цифрова трансформація у сфері корпоративного управління представлена процесом використання цифрових технологій для створення нових або змінення існуючих бізнес-процесів за допомогою яких керується і контролюється фірма [11]. Цифрова трансформація корпоративного управління безумовно є каталізатором глибоких змін. Для цього необхідне розумне керівництво, яке зможе розширити рамки і рухати підприємство вперед [12].

Термін «цифровізація» використовується для опису трансформації, яка йде далі, ніж просто заміна аналогового або фізичного ресурсу на цифровий або інформаційний. Наприклад, книги не просто перетворюються в електронні книги, а надають цілий набір інтерактивних і мультимедійних дослідів. Відповідно, на підприємстві процеси можуть стати онлайн-діалогами між сторонами, які раніше безпосередньо навіть не спілкувалися.

На сьогоднішній день, процеси цифрової трансформації є актуальними для багатьох країн світу, натомість невикористання цифрових технологій у бізнесі є показником недостатнього розвитку. Кожен гравець на своєму ринку прагне здобути найбільшу кількість конкурентних переваг, одним із способів досягнення даної мети є саме цифрові перетворення. Це актуально не тільки для окремих підприємств, а й для держав на макроекономічному рівні.

Цифрові перетворення є складним завданням. Країни, які зайняли лідируючі позиції у цифровізації, постали перед важкими культурними, організаційними, технічними проблемами. Одним із способів зробити усі трансформації успішними є облік цих проблем. Існує спосіб стати цифровим лідером у конкретній галузі економіки, а саме виділення пріоритетних цифрових проєктів, що зможуть реалізувати конкретні організаційні команди. Головними функціональними видами діяльності, на яких слід зосередити увагу цим командам є розвиток цифрової стратегії, управління цифровою діяльністю через їхні національні компанії, а також перетворення в операційну перевагу їх цифрове виконання [13].

Вчені Міжнародного інституту управлінського розвитку (розташований в Лозанні, Швейцарія) провели дослідження і створили «Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності 2018», в якому Україна отримала 58 місце (піднявшись на дві сходинки, порівняно із минулим роком). В даному рейтингу, серед країн із населенням більше 20 млн. Україна посідає 25 місце; серед країн із ВВП на душу населення менше 20 тис. доларів на 25 місці; серед країн в регіоні Європа – Середня Азія – Африка маємо 40 місце. За фактором «знання» Україна на 39 місці (на 6 сходинок вище ніж 2017 року). За субфак-

торами: талант – 55 місце; навчання та освіта – 22 місце; наукова концентрація – 40 місце. Досліджувані країни було поділено за декількома факторами (табл. 1).

За фактором «знання» Україна на 39 місці (на 6 сходинку вище ніж 2017 року). За субфакторами: талант – 55 місце; навчання та освіта – 22 місце; наукова концентрація – 40 місце.

За фактором «технології» – 61 місце (на одну сходинку вище ніж 2017 року). За субфакторами: нормативна база – 54 місце; капітал – 61 місце; технологічна база 57 місце.

За фактором «готовність до майбутнього» на 61 місці (так, як і 2017 року). За субфакторами: адаптивні позиції – 53 місце; бізнес гнучкість – 53 місце; інтеграція ІТ – 61 місце.

Результати рейтингу свідчать про значний потенціал України на міжнародній арені, але для отримання перших місць рейтингу в майбутньому треба докласти досить багато зусиль. Для цього необхідно розвивати цифровий потенціал держави, сприяти цифровій трансформації корпоративного управління в існуючих галузях економіки та створення нових галузей.

Саме з цією метою Кабінетом Міністрів України було прийнято «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки», що передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій.

Україна бере приклад більш розвинених держав і дає змогу державним органам регулювати цифрову економіку. Як бачимо, частину обов'язків бере на себе Кабінет Міністрів, крім того створюються допоміжні підприємства, метою яких створення умов та сприяння розвитку цифрової економіки. Так, наприклад, було створено ДП «Галузевий центр цифровізації та кібербезпеки». Дане підприємство займається оперативним реагуванням на інциденти, пов'язані зі спробами втручання в роботу інформаційних систем підприємств, установ та організацій транспортної галузі [15].

9 травня 2018 року набув чинності ЗУ «Про основні засади забезпечення кібербезпеки Укра-

їни». Цей Закон визначає правові та організаційні основи забезпечення захисту життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави, національних інтересів України у кіберпросторі, основні цілі, напрями та принципи державної політики у сфері кібербезпеки, повноваження державних органів, підприємств, установ, організацій, осіб та громадян у цій сфері, основні засади координації їхньої діяльності із забезпечення кібербезпеки.

Було створено Координаційну раду «З питань розвитку цифрової економіки та суспільства України» під головуванням Першого віце-прем'єр-міністра – Міністра економічного розвитку і торгівлі України – Кубіва С.І. Основним завданням діяльності координаційно-дорадчого органу є вироблення та виконання спільних дій органів виконавчої влади, суб'єктів підприємницької діяльності і громадськості з метою організації та виконання плану заходів щодо реалізації Концепції та Плану дій розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки.

Що стосується інших країн, так, наприклад, в Австралії створено Департамент широкосмугового зв'язку, комунікацій та цифрової економіки, завдання якого полягає у розробці енергійного, сталого та міжнародно-конкурентного сектору широкосмугового зв'язку, мовлення та комунікацій шляхом розробки політики та надання програм, що сприяє розвитку цифрової економіки для всіх австралійців. Роль уряду Австралії у розвитку цифрової економіки включає створення фундаменту для цифрової інфраструктури країни, полегшення інновацій та встановлення регуляторних рамок, що дозволяють окремим особам, домогосподарствам, корпоративним утворенням та громаді використовувати відповідні можливості [16].

Ще одним слушним прикладом є Данія та її Агентство з цифровізації – це агентство у складі Міністерства фінансів, яке було створено у 2011 році для того, щоб відповідати за політику уряду з цифровізації. З метою розвитку добробуту Данії, агентство відповідає за реалізацію цифрових амбіцій уряду та використання технологій цифрового добробуту в державному секторі.

Агентство є двигуном, що стимулює співпрацю у державному секторі та спонукає зусилля з цифрового перетворення державного сектору. Таким чином, цифрова трансформація Данії ґрунтується на унікальній спільній відповідальності за при-

Таблиця 1

Фактори поділу досліджуваних країн

№	Назва фактору	Субфактори	Пояснення
1	Знання	Талант	нау-хау, необхідне для виявлення, розуміння та побудови нових технологій
		Навчання та освіта	
		Наукова концентрація	
2	Технології	Нормативна база	в загальному контексті, що дозволяє розвивати цифрові технології
		Капітал	
		Технологічна база	
3	Готовність до майбутнього	Адаптивні позиції	рівень готовності країн до використання цифрових перетворень
		Бізнес гнучкість	
		Інтеграція ІТ	

Джерело: розроблено автором за даними [14]

йняття цифрового мислення та бачення цифрового державного сектору. У цьому відношенні приватний сектор є ключовим партнером для Данії [17].

Влада США створила Службу цифрових технологій Сполучених Штатів, що є елітним технологічним підрозділом, розташованим у Виконавчому управлінні президента США. Служба надає консультаційні послуги федеральним відомствам з питань інформаційних технологій. Метою є поліпшити та спростити цифрові послуги.

Цифрова служба Сполучених Штатів Америки щорічно представляє Конгресу звіт про свої проекти та досягнення. Робота федерального агентства охоплює питання ветеранів, Міністерства оборони, Управління малого бізнесу, Департаменту внутрішньої безпеки, Міністерства освіти та охорони здоров'я і соціальних служб [18].

Розвиток цифрової економіки в усьому світі свідчить про високий потенціал цієї галузі. Що стосується цифровізації та корпоративних утворень, із всього вище перерахованого, можна зробити висновок про необхідність змін в процесах корпоративного управління. Оскільки світ змінюється, необхідно бути готовими та змінюватись разом з ним. Саме для цього необхідна цифрова трансформація корпоративного управління.

Одним із напрямків розвитку цифрової економіки є цифрові тренди. Їх аналіз дозволяє прогнозувати розвиток конкретного явища в майбутньому. За останні 10 років «цифрові» технології змінилися більше ніж за попередні 50 років; їх використання створює нові можливості для наявних «аналогових» галузей економіки та створення нових; вони мають кардинальний вплив на появу нових бізнес-моделей та впливають на економіку локального та світового масштабу. Оскільки «цифрова» економіка, та насамперед Інтернет, є глобальними явищами, тобто не обмежені кордонами однієї країни, «цифрові» тренди також мають глобальний характер та вплив. Для багатьох сфер життєдіяльності та економіки України використання «цифрових» трендів є вкрай актуальним питанням; вони фактично є готовими стратегіями відповідних рішень, ініціатив та дій; їх використання може бути критичним для подолання великої кількості економічних та соціальних викликів країни.

Вони здатні трансформувати систему, сферу, галузь і т. д. у нову якість, зробити це швидше та дешевше, ніж традиційні «аналогові» підходи. Кінцевим результатом є ефективність, конкурентоздатність та створення нових цінностей. «Цифрові» тренди є надзвичайно динамічною сферою, вони напряму залежать від так званих «проривних» інновацій, котрі, зазвичай, трапляються не заплановано [19].

Сучасне середовище розвитку економіки вимагає від корпоративних об'єднань цифрової трансформації та розвитку цифрових технологій.

Використання цифрових технологій в управлінні корпоративним підприємством може забезпечити стійкий та довгостроковий розвиток підприємств. Задоволення нових потреб стейкхолдерів, швидке вирішення нагальних питань, освоєння та створення нових ринків збуту, вирішити всі ці завдання може допомогти цифрова трансформація. Корпоративні підприємства приносять досить велику частку ВВП до бюджету України і використання сучасних технологій у корпоративному управлінні дасть змогу підвищити продуктивність вітчизняного бізнесу.

Створення органів влади та державних підприємств націлених на розвиток цифрової економіки є запорукою подальшого розвитку України як цифрової цивілізованої країни. Саме це вже почали робити органи влади, що є ознакою великого потенціалу нашої держави.

Автор вважає доцільним подальше дослідження цифрової трансформації корпоративного управління оскільки це перспективна галузь, яка потребує подальшого ретельного розгляду, правильних висновків та впровадження інновацій.

Висновки. Необхідно чітко розмежовувати поняття «цифровізація» «цифрова трансформація» та цифрова економіка.

Цифрова трансформація є комплексним підходом ведення бізнесу. Корпорації, які її використовують прагнуть зробити не тільки всі бізнес-процеси цифровими, але й сам підхід до управління корпоративним підприємством, адже. Цифрова трансформація є процесом удосконалення існуючих та створення нових бізнес-процесів для ефективного управління та взаємодії між менеджментом та радою директорів.

Термін «цифровізація» використовується для опису трансформації, яка йде далі, ніж просто заміна аналогового або фізичного ресурсу на цифровий або інформаційний. Наприклад, книги не просто перетворюються в електронні книги, а надають цілий набір інтерактивних і мультимедійних дослідів. На промисловому підприємстві процеси можуть створювати середовище обміну інформацією між сторонами, які раніше навіть не мали цієї змоги. спілкувалися.

Цифровізацією в корпоративному управлінні – це певний ряд дій, що дає змогу корпоративному управлінню бути більш гнучким, пристосованим до реалій сучасного дня і конкурентоспроможним, за допомогою цифрових технологій.

На сьогоднішній день, процеси цифрової трансформації є актуальними для багатьох країн світу, натомість невикористання цифрових технологій у бізнесі є показником недостатнього розвитку. Кожен гравець на своєму ринку прагне здобути найбільшу кількість конкурентних переваг, одним із способів досягнення даної мети є цифрові перетворення. Це актуально не тільки для окремих підприємств, а й для держав.

Список літератури:

1. Don Tapscott «The digital economy». URL: <http://dontapscott.com/perfect-quotes/don-tapscott-defined-digital-economy-connected-individuals-organizations-transport-dominant-structures-networks-concepts-collective-intelligence-changes-h/> (дата звернення: 15.02.2019).
2. Кльоба Л.Г. Перспективи розвитку цифрової економіки України. *Видавництво Львівської політехніки*. 2018. С. 49–50.
3. Claudine Cassar «What is digital economy?» URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html> (дата звернення: 17.02.2019).

4. Heeks R. Development Informatics Working Paper Series. Manchester, 2000. 33 p.
5. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
6. Валерій Фішук «Цифрова економіка – це реально». Київ, 2017. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/tsifrova-ekonomika-tse-realno-1001102.html> (дата звернення: 17.02.2019).
7. Gumah M.E., Jamaluddin Z. «What is the Digital Economy, and How to Measure it». Sintok, 2006. URL: <http://www.kmice.cms.net.my/ProcKMICE/KMICE2006/Pdf/378.pdf>
8. Max Bankewitz, Carl Aberg, Christine Teuchert Digitalization and Boards of Directors: A New Era of Corporate Governance. *Business and Management Reseach*. 2016. Vol. 5. No 2.
9. «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації»: від 17 січня 2018 р. № 67 / 2018 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1> (дата звернення: 25.02.2019).
10. Digitalization 101: The Means to a Successful Enterprise Outcome. 2017. URL: <https://www.automation.com/library/white-papers/digitalization-101-the-means-to-a-successful-enterprise-outcome> (дата звернення: 26.02.2019).
11. What is Corporate Digital Governance? 2017. URL: <https://blog.v-comply.com/corporate-digital-governance/management-in-a-digital-economy>. New York, 2014. URL: <https://bits.blogs.nytimes.com/2014/12/25/management-in-a-digital-economy/> (дата звернення: 26.02.2019).
12. Купріяновській В.П., Добринін А.П., Сінягов С.А., Намот Д.Е. Цілісна модель трансформації в цифрову економіку – як стати цифровими лідерами. *International Journal of Open Information Technologies*. 2017. Vol. 5, no. 1, pp. 26–33.
13. Arturo Bris, Christos Cabolis. The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018 results. IMD World Competitive Centre. 2018. P. 178.
14. Пояснювальна записка до фінансового плану державного підприємства «Галузевий центр цифровізації та кібербезпеки» на 2018 рік. 2018. С. 7. URL: <https://mtu.gov.ua/news/30091.html?PrintVersion>
15. Australian Government. Department of Broadband Communications and the Digital Economy «Annual report 2012-13». P. 191. URL: https://www.communications.gov.au/sites/g/files/net301/f/1595_DBCDE_Annual_Report_WEB_FA_V3.pdf
16. Digitalization Agency of the Ministry of Finance of Denmark «New Digital Strategy 2016-2020». URL: <https://en.digst.dk/policy-and-strategy/digital-strategy/digital-strategy-2016-2020/>
17. The United States Digital Service «How We Work». URL: <https://www.usds.gov/how-we-work>
18. Степан Кубів, Олена Мініч, Андрій Бірюков «Цифрова адженда України – 2020». 2016. С. 90. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

References:

1. Don Tapscott "The digital economy". URL: <http://dontapscott.com/perfect-quotes/don-tapscott-defined-digital-economy-connected-individuals-organizations-transport-dominant-structures-networks-concepts-collective-intelligence-changes-h/> (date Application dated February 15, 2019).
2. Kloba L.G. (2018). Perspectives of development of digital economy of Ukraine. Lviv Polytechnic Publishing House.
3. Claudine Cassar «What is digital economy?» URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digital-economy.html> (date of appeal Feb 17, 2019).
4. Hex R. (2000). Development Informatics Working Paper Series. Manchester, 33 p.
5. Kolyadenko S.V. (2016). Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and in the world. *Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, no 6, p. 105–112.
6. Valery Fischuk (2017). The digital economy is real. Kyiv. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/tsifrova-ekonomika-tse-realno-1001102.html> (application date 17.02.2019).
7. Gumah M. E., Jamaluddin Z. (2006). What is the Digital Economy, and How to Measure it. Sintok. URL: <http://www.kmice.cms.net.my/ProcKMICE/KMICE2006/pdf/378.pdf>
8. Max Bankewitz, Carl Aberg, Christine Teuchert (2016). Digitalization and Boards of Directors: a New Era of Corporate Governance. *Business and Management Reseach*, vol. 5, no 2.
9. «On Approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the plan of measures for its implementation»: January 17, 2018, No. 67/2018 / Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1> (posting date 25.02.2019).
10. Digitalization 101: The Means to a Successful Enterprise Outcome (2017). URL: <https://www.automation.com/library/white-papers/digitalization-101-the-means-to-a-successful-enterprise-outcome> (application date 26.02.2019).
11. What is Corporate Digital Governance? (2017). URL: <https://blog.v-comply.com/corporate-digital-governance/>
12. Management in a Digital Economy. New York (2014). URL: <https://bits.blogs.nytimes.com/2014/12/25/management-in-a-digital-economy/> (application date 26.02.2019).
13. Kupriyanovsky V.P., Dobrynin A.P., Sinyagov S.A., Namit D.E. (2017). A Holistic Model of Transformation into a Digital Economy – How to Become a Digital Leader». *International Journal of Open Information Technologies*, vol. 5, no. 1, pp. 26–33.
14. Arturo Bris, Christos Cabolis (2018). The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018 results. IMD World Competitive Center.
15. Explanatory note to the financial plan of the state enterprise «Branch center of digitalization and cyber security» for 2018. 2018. URL: <https://mtu.gov.ua/news/30091.html?PrintVersion>
16. Australian Government. Department of Broadband Communications and the Digital Economy «Annual report 2012-13». URL: https://www.communications.gov.au/sites/g/files/net301/f/1595_DBCDE_Annual_Report_WEB_FA_V3.pdf
17. Digitalization Agency of the Ministry of Finance of Denmark «New Digital Strategy 2016-2020». URL: <https://en.digst.dk/policy-and-strategy/digital-strategy/digital-strategy-2016-2020/>
18. The United States Digital Service «How We Work». URL: <https://www.usds.gov/how-we-work>
19. Stepan Kubiv, Olena Minich, Andriy Biryukov (2016). Digital Adzhda of Ukraine – 2020. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>