

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-20>

УДК 659.118:004.9

Тетяна ГРИНЬКО

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

<https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

e-mail: [greisy25@gmail.com](mailto:greisy25@gmail.com)

## РОЗУМІННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РЕКЛАМНУ КАМПАНІЮ

*У статті проаналізовано явище цифрової трансформації, виділено його елементи, напрямки і механізми впливу у зв'язку з різними сферами економічної діяльності. Визначено основні елементи та процеси рекламної кампанії. Встановлено відповідності впливу визначених складових цифрової трансформації на складові рекламної кампанії. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що явище цифрової трансформації є всеохоплюючим, торкається всіх елементів організації і являє собою революційні зміни в її діяльності. Відповідно, рекламна кампанія так само є об'єктом цього впливу. Аналіз напрямки впливу цифрової трансформації на рекламну кампанію та категоризація напрямків цього впливу дозволили встановити, що різноманіття інноваційних технологій має численний вплив на елементи рекламної кампанії, їх трансформацію та визначення їх нових форм. Найважливішим є зміна в організаційному підході до рекламної кампанії, зокрема перехід від лінійних процесів до мережових екосистем, що може бути конкурентною перевагою підприємства на ринку.*

*Ключові слова:* цифровізація; рекламна кампанія; бізнес-модель; цифрова екосистема; маркетплейс.

Tetiana GRYNKO

Oles Honchar Dnipro National University

## UNDERSTANDING THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON AN ADVERTISING CAMPAIGN

*The article analyzes the phenomenon of digital transformation, highlights its elements, directions and mechanisms of influence in connection with various spheres of economic activity. The main elements and processes of the advertising campaign are defined. Correspondence of the impact of certain components of digital transformation on the components of the advertising campaign has been established.*

*Three spheres of impact of digital transformation on the enterprise are identified, namely: customer experience, operational processes, business models. It is noted that within the framework of digital transformation, a pattern of formation and organization of a digital business ecosystem is distinguished: an internal environment formed as a network of interdependent elements that interact with the help of digital technologies. Therefore, advertising activity within the framework of such a system cannot be isolated, instead it is closely integrated into the processes of value creation and sales. As part of the study of the impact of digital transformation on organizations, it is proposed to divide this impact by the strength of focus on processes and the breadth of coverage of this impact. The following groups are defined: separate adaptation, technological influence, integral coevolution, systemic displacement.*

*The conducted analysis allows us to state that the phenomenon of digital transformation is comprehensive, touches all elements of the organization and represents revolutionary changes in its activities. Accordingly, the advertising campaign is also the object of this influence. The analysis of the direction of influence of digital transformation on the advertising campaign and the categorization of the directions of this influence made it possible to establish that the variety of innovative technologies has numerous effects on the elements of the advertising campaign, their transformation and the definition of their new forms. The most important thing is the change in the organizational approach to the advertising campaign, in particular, the transition from linear processes to network ecosystems, in which all elements are connected by one network and constantly interact with each other. This can be a competitive advantage of the enterprise in the market.*

*Keywords:* digitization; advertising campaign; business model; digital ecosystem; marketplace.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Сучасний розвиток технологій є вагомим чинником змін способу життя населення та діяльності організацій. Рівень прийняття та опанування інновацій великою мірою визначає як конкурентоспроможність підприємства так і його внутрішню операційну ефективність. Технології є джерелом зростання продуктивності підприємств та можливостей його розвитку [1].

За результатами опитування керівників бізнесів різних індустрій, можна стверджувати про чітке розуміння практиками можливості цифрових технологій (соціальних мереж, мобільних пристроїв, розвинених аналітичних інструментів по збору даних) чинити трансформаційний вплив на бізнес, зокрема покращувати користувацький досвід, підвищувати ефективність операційних процесів та забезпечувати створення нових бізнес моделей. Збільшення числа споживачів, що успішно опанували нові технології та є активними користувачами онлайн-мереж призводить до змін в очікуваннях таких споживачів від компаній незалежно від галузі [2].

Використання цифрових технологій уможливує створення нових підходів до діяльності підприємств замість удосконалення та підтримки існуючих [3]. Цифрові інновації чинять значний системний вплив на індустрію та ринки – що позначається поняттям цифрової революції або цифрової

трансформації. Цифрова трансформація розкривається як збурення середовища, що призводить до розмиття меж та руйнування існуючих підходів до створення цінності; вагомий чинник креативного руйнування існуючих процесів [4].

Попри високий рівень інтересу до цифрової трансформації в науковій літературі та зацікавленість підприємств у практичній реалізації, спостерігається відсутність єдиного погляду на фундаментальні концепції цифрової трансформації [5]. Серед визначень цього поняття наводять, зокрема: «процес здійснення значних змін характеристик об'єкта спричинених комбінацією інформаційних, обчислювальних, комунікаційних технологій»; «зміни, які спричиняють цифрові технології на усі аспекти життя» [6].

Відповідно, потребує більш глибокого розгляду механізм та особливості впливу цифрової трансформації на різні види діяльності підприємств. Зокрема, вплив цифрової трансформації на рекламну діяльність загалом і рекламну кампанію залишається малодослідженим.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Дослідженням впливу цифрової трансформації на різні види діяльності організацій займалися У. Форстер-Метц, К. Маркандт, Н. Головка, А. Компалла, К. Хелл, К. Еберт, К. Дуарт, М. Бюгге, Ю. Сео, З. Велдховен, Дж. Вантхінен, А. Ісса, Б. Хатібоглу, А. Білдштейн, Т. Бауерхансл, Дж. Лоцік та інші.

По-перше, поняття цифрової трансформації слід відокремлювати від поняття оцифрування, яка передбачає конвертацію деякого аналогового процесу в цифрову форму без суттєвих змін самого процесу. Пропонується визначення історичного процесу переходу від оцифрування до цифровізації, цифрової оптимізації та, врешті, цифрової трансформації, де остання передбачає зміну ціннісної пропозиції, нові сервіси що додають цінність та зміну бізнес моделі, тобто суттєві зміни у функціонуванні бізнесу [7].

Наголошується на важливості інтегрованого підходу, за якого стратегія застосування інформаційних технологій будується не за вторинним принципом, а як невід'ємна складова загальної стратегії бізнесу [8].

Останні технологічні інновації фундаментально трансформують рекламу, роблячи її більш інтерактивною, базованою на досвіді, персоналізованою та вимірюваною [9].

Інтерактивна природа мережі Інтернет призводить до розмиття меж між рекламною діяльністю, ринковою комунікацією, користувацьким досвідом і навіть розробкою ціннісної пропозиції; відбувається відхід від традиційних рекламних засобів; скорочення дистанції між процесами виробництва та споживання товарів та послуг. В результаті взаємної інтеграції реклами та інформаційно-комунікаційних технологій відбувається реконфігурація процесів ринкової комунікації. Відбувається перерозподіл співвідношення рекламних каналів в рекламній кампанії на користь цифрових каналів в мережі Інтернет. Цифрові канали мають інтерактивну природу, роблять можливим сильніше залучення споживачів та двосторонній інформаційний обмін. З точки зору формування рекламної кампанії відбувається інтеграції її елементів: раніше лінійний процес розробки креативу, стратегії та технічних рішень перетворюється на інтегрований, коли всі ці елементи формуються одночасно та з врахуванням їх взаємодії [10].

Говорячи про конкретні напрямки впливу цифрової трансформації на рекламну кампанію, одним з найбільш впливових чинників виділяється *influencer* реклама в соціальних мережах та її вплив на поширення споживачами рекламних повідомлень та відношення до продукту, що рекламується [11]. Розвиток геопозиційних технологій та поширення мобільних пристроїв роблять можливим таргетування рекламних повідомлень на основі місцезнаходження цільової аудиторії, проте експериментальне дослідження цього випадку цифрової трансформації реклами показує негативні ефекти від такої інновації пов'язані з тим, що споживачі сприймають таку рекламу як нав'язливу та недоречну [12].

Визначається, що цифрові технології чинять вплив на робочу силу, задіяну в процесах організації, зокрема: аналітика великих масивів даних дозволяє більш точно вимірювати продуктивність. Цифрова трансформація є джерелом викликів і для менеджменту, зокрема вимагає швидкості в прийнятті рішень [13].

### **Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на значну кількість досліджень щодо впливу цифровізації на бізнес-процеси, слід відзначити наявність лише фрагментованих досліджень впливу цифрової трансформації на рекламну кампанію та пов'язані з нею процеси і відсутність систематизації напрямків такого впливу, що й зумовлює доцільність подальших досліджень.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування та визначення елементів цифрової трансформації, напрямків і механізмів впливу у зв'язку з різними сферами економічної діяльності; визначення основних елементів та процесів рекламної кампанії; встановлення відповідності впливу визначених складових цифрової трансформації на складові рекламної кампанії.

### Виклад основного матеріалу.

В літературі часто плутаються або використовуються як взаємозамінні поняття digitization (з англ. оцифрування), digitalization (з англ. цифровізації) та digital transformation (з англ. цифрової трансформації). Оцифрування є найпростішим поняттям і позначає перенесення інформації з аналогової в цифрову форму, тобто на електронні носії. Цифровізація визначається як реструктуризація сфер життя довкола інструментів цифрової комунікації та медіа інфраструктури; застосування цифрових технологій для зміни бізнес моделей та забезпечення нових можливостей до створення цінності. Цифрова трансформація передбачає клієнтоорієнтовану стратегічну трансформацію бізнесу за рахунок впровадження технологій та організаційних змін, що забезпечує гнучкість організації та її здатність до виконання постійної цифровізації [14].

Серед основних технологій, що пов'язуються з цифровою трансформацією, виділяють аналітичні інструменти роботи з великими масивами даних, мобільні інструменти та програмне забезпечення, платформи, зокрема маркетплейси, соціальні мережі та інтернет речей [15].

Цифрова трансформація передбачає розміщення клієнта в центрі стратегії, відповідності його очікуванням від досвіду взаємодії з організацією. Задля цього використовуються системи управління відносинами з клієнтами, що інтегрують в собі всю інформацію про попередню взаємодію зі споживачем і дозволяють формувати рекламу такому споживачеві згідно з його очікуваннями. Зокрема в поєднанні з інструментами аналізу соціальних мереж цей підхід дозволяє максимальну персоналізацію взаємодії зі споживачем [16].

Ще один підхід до визначення вимірів цифрової трансформації виділяє чотири групи: організаційну, операційну, залучення та виходу на ринок і додатковий елемент цифрової гнучкості, який є інтегруючим [16]. Зобразимо на рисунку Схема застосування цього підходу до рекламної кампанії представлена на рисунку 1.



Рис. 1. Схема зв'язку цифрової трансформації та рекламної кампанії

З поміж елементів моделей цифрової трансформації визначають можливість з допомогою інформаційних технологій обробки інформації в режимі реального часу, автоматизації аналізу та узагальнення цієї інформації для зацікавлених сторін проекту, оптимізації та автоматизації процесів, роботи з великими масивами даних. Окремим елементом виділяють процеси розробки цифрових продуктів та послуг [16]. Всі ці елементи мають застосування стосовно рекламних кампаній. Автоматизація та обробка інформації в режимі реального часу робить можливим автоматизоване функціонування рекламних кампаній що включають в себе цифрові рекламні канали, їх оптимізацію шляхом перерозподілу рекламного бюджету згідно даних про перебіг кампанії.

Визначають три сфери впливу цифрової трансформації на підприємство, а саме: клієнтський досвід, операційні процеси, бізнес-моделі [1].

В сфері клієнтського досвіду вона виражається в появі можливостей кращого розуміння поведінки та потреб споживачів через доступність більшої кількості даних, розширенні числа каналів комунікації та цифрових інструментів, які забезпечують споживачам унікальний досвід протягом всього споживацького шляху [15].

В сфері операційних процесів трансформація полягає в застосуванні цифрових технологій до управління продуктивністю, цифровізації процесів. Бізнес модель визначається як сукупність ключових партнерів, активностей, ресурсів з боку організації, взаємодії зі споживачами, їх сегментації та каналів продажів з боку споживача, структури витрат та грошових потоків виручки, де на перетині цих трьох груп визначається ціннісна пропозиція [16].

Відповідно, інноваційні технології можуть суттєво видозмінювати елементи активностей, ресурсів, взаємодії зі споживачами, каналів продажу. Зокрема, інтерактивна реклама може розглядатися як складова взаємодії зі споживачами, розвиток електронної комерції визначає зміни в формах каналах продажів, сама ціннісна пропозиція видозмінюється, особливо якщо вона має форму цифрових товарів чи послуг.

Всі три визначені сфери цифрової трансформації мають відношення до рекламних кампаній: реклама є однією зі складових, що формують користувацький досвід взаємодії з підприємством, операційні процеси рекламної кампанії зазнають впливу трансформації так само як і всі інші в межах організації.

Цифрова трансформація бізнес-моделей, зокрема, дозволяє виділити мікросегментацію, динамічну та поведінкову сегментацію цільової аудиторії, мультисервісні платформи, явище цифрової ідентичності споживача, соціальні мережі, цифрові активи, багатоканальність та мобільність, маркетингова автоматизація. Окремо варто сказати про трансформацію ціноутворення та моделей оплати: динамічне ціноутворення, freemium модель, модель підписки з автоматичною оплатою [17].

Розберемо кожен з напрямків трансформації детальніше в контексті рекламної кампанії. Динамічна, прицельна та заснована на поведінці споживачів сегментація цільової аудиторії має безпосереднє значення для рекламної кампанії: визначення аудиторії є початковим етапом формування будь-якої кампанії: цифрові технології дозволяють виконувати неперервне вдосконалення сегментації на основі інформації про перебіг кампанії в реальному часі та виявлені тренди і прогнози поведінки споживачів.

Цифрова ідентичність передбачає інтегрований процес ідентифікації та відстежування активності споживачів що забезпечує можливість точного таргетування та персоналізації рекламного повідомлення на споживача а також вимірювання ефективності цього повідомлення, можливість трансформації простого показу повідомлень на повноцінний діалог зі споживачем з врахування наявної про його активність інформації. Інтеграція всіх взаємодій, включаючи рекламу, зі споживачем та накопичені дані дозволяють у випадку цифрової форми надаваних товарів та послуг також пропонувати можливості їх кастомізації та персоналізації.

В контексті мультисервісних платформ з широким асортиментом підвищується дієвість рекламних кампаній, що стимулюють крос-продажі та лояльність, за рахунок можливостей з підвищення зручності користування для споживача а також можливості формування і рекламування споживачеві персоналізованих для нього пакетних пропозицій з особливими ціновими умовами. Схематично зобразимо вплив цифрової трансформації на рекламну кампанію в розрізі цих сфер на рисунку 2.

	Клієнтський досвід		Операційні процеси		Бізнес моделі	
Чинники цифрової трансформації	Цифрова ідентичність	Цифровий слід	Аналіз великих масивів даних		Електронна комерція	FinTech
Цифрова трансформація	Динамічна, поведінкова сегментація	Персоналізація	Автоматизація таргетування	Оптимізація в реальному часі	Динамічне ціноутворення	Засоби оплати
	Оmnіканальність					
Елементи рекламної кампанії	Визначення цільової аудиторії	Формування пропозиції	Медіа планування	Розподіл рекламного бюджету	Формування пропозиції	

Рис. 2. Схема впливу цифрової трансформації на рекламну кампанію

Поширення платформ та маркетплейсів є ще одним проявом цифрової трансформації. Їх зростанню сприяє фактор близьких до нуля маржинальних витрат на обслуговування нових користувачів а також підвищення привабливості платформи разом зі збільшенням кількості її користувачів, що в якийсь момент починає носити характер процесу, який підтримує сам себе [18]. Фактично, в рамках єдиної інформаційної системи функціонує повноцінний ринок, отже така система має повну інформацію про ринок, який реалізує, відтак це забезпечує безліч можливих реалізацій рекламним кампаній, які були б неможливими для традиційних ринків.

В межах цифрової трансформації виділяється патерн формування та організації цифрової бізнес-екосистеми: внутрішнього середовища що формується як мережа взаємозалежних елементів що взаємодіють з допомогою цифрових технологій. Отже рекламна діяльність в рамках такої системи не може бути ізольованою, натомість вона тісно інтегрована в процеси створення цінності та продажів. В рамках метадослідження впливу цифрової трансформації на організації пропонується матриця поділу цього впливу за силою фокусування на внутрішньоорганізаційних процесах та широті охоплення цього впливу. Визначаються групи: роздільної адаптації, технологічного впливу, цілісної коеволуції, системного зміщення [19]. Основні напрямки цифрової трансформації рекламної кампанії наведені на рисунку 3.

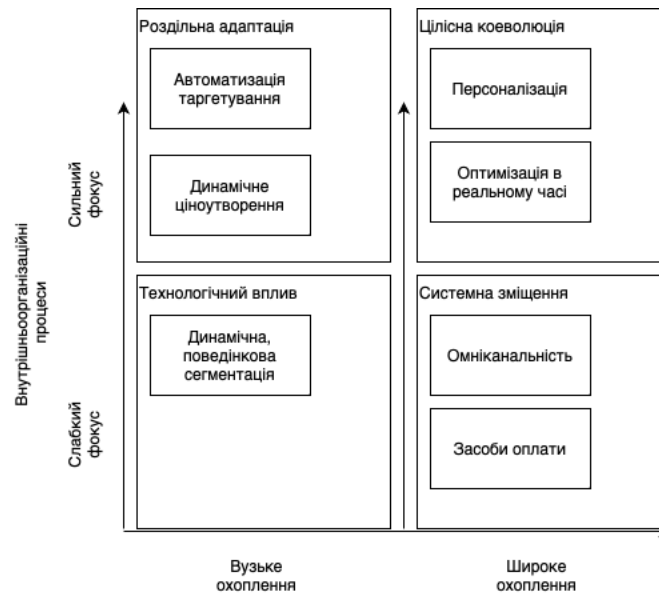


Рис. 3. Типізація впливу цифрової трансформації на рекламну діяльність

Цифрова трансформація має вплив також і на процеси, інструменти та результати діяльності з управління проектами, а саме спричиняє розширення обсягу робіт проекту, зокрема у зв'язку з впровадженням технологій та розробкою програмного забезпечення, змінює методології управління, ролі та результати проекту. Крім того, скорчується час на реалізацію проекту завдяки ІТ інструментам та кращому інформаційному обміну, покращується процес розподілу та контролю за ресурсами проекту. Ще однією важливою зміною є перехід до моделі нарощувальної видачі результату проекту, за якої проміжні результати проекту генеруються регулярно протягом тривання проекту [17].

До проектів рекламної індустрії застосовують наступні показники оцінки їх успішності, а саме: креативна компетенція, процеси управління проектом, результативність проекту, створена цінність, взаємодія учасників проекту, задоволення рекламодавця, довіра до організації, що проводила рекламну кампанію [18].

Напрямки впливу цифрової трансформації на показники ефективності рекламної кампанії як проекту наведені на рисунку 4.

Мобільні пристрої та можливість ідентифікації споживачів під час їх взаємодії з цифровими рекламними каналами дозволяють формувати креатив реклами а також персоналізувати рекламу на основі знань про поведінку споживача, що в тому числі створює для нього додаткову цінність (1,2) (див. рис. 4). Інтерактивні рекламні канали можуть реагувати на запити споживача (4), дозволяють забезпечити отримання зворотного зв'язку про дієвість реклами та використання цієї інформації для коригування управління кампанією (5), аналітичне програмне забезпечення забезпечує оптимізацію розподілу ресурсів рекламного проекту (6), а також досягнення бажаних результатів в строк та в рамках бюджету (7) (див. рис. 4). Комунікаційні інструменти спрощують та пришвидшують ефективну взаємодію учасників проекту (8) (див. рис. 4).

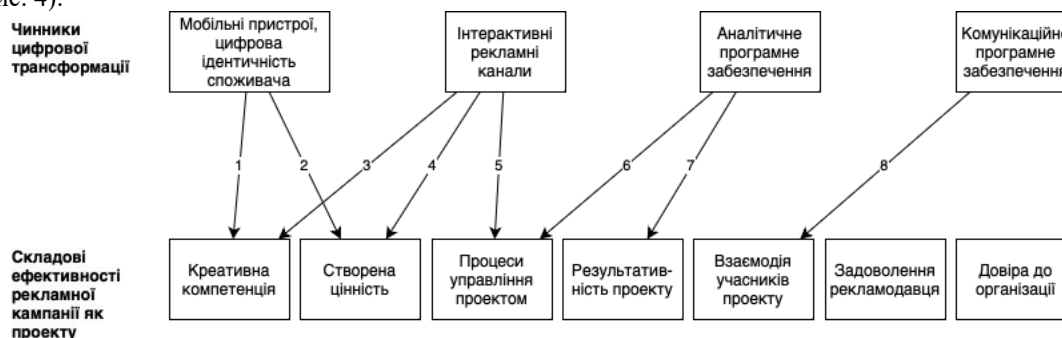


Рис. 4. Вплив цифрової трансформації на рекламну кампанію як проект

Цифрова трансформація передбачає перехід від лінійних процесів до екосистем, в яких всі елементи об'єднані однією мережею та постійно взаємодіють між собою [20]. Враховуючи автоматизацію процесів, в контексті рекламної кампанії цей перехід визначається відмовою від лінійного процесу планування і виконання рекламної кампанії до мережі взаємозалежних активностей зі створення цінності, її пропозиції споживачеві, здійснення продажів, аналізу результатів, що реагує на зворотній зв'язок та зміни в середовищі.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

В результаті проведеного аналізу можна відзначити, що явище цифрової трансформації є всеохоплюючим, торкається всіх елементів організації і являє собою революційні зміни в її діяльності. Відповідно, рекламна кампанія так само є об'єктом цього впливу. Аналіз напрямки впливу цифрової трансформації на рекламну кампанію та категоризація напрямків цього впливу дозволили встановити, що різноманіття інноваційних технологій має численний вплив на елементи рекламної кампанії, їх трансформацію та визначення їх нових форм. Найважливішим є зміна в організаційному підході до рекламної кампанії, зокрема перехід від лінійних процесів до мережових екосистем, що може бути конкурентною перевагою підприємства на ринку.

Вплив процесів цифрової трансформації на діяльність компанії України постійно збільшується та потребує детального його аналізу та вивчення, вдосконалення та впровадження відповідних методів та інструментів.

**Література**

1. Guarda T. Digital Transformation Trends and Innovation/ T. Guarda, J. Bolseca, K. Garcia, J. Gonzales, F. Yagual, H. Castillo-Beltran// IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, Volume 1099, International Conference on Applied Scientific Computational Intelligence using Data Science (ASCI 2020) 22nd-23rd December 2020, Jaipur, India, Jaipur, 2021.
2. Fitzgerald M. Embracing Digital Technology/ M. Fitzgerald, N. Kruschwitz, D. Bonnet, M. Welch. – Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2013.
3. Gebayew C. A Systematic Literature Review on Digital Transformation/ C. Gebayew, I. Hardini, G. Panjaitan, N. Kurniawan// International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI) Bandung - Padang. October 22-25,2018, Bandung, 2018.
4. Digital Disruption/ D. Skog, H. Wimelius, J. Sandberg// Business & Information Systems Engineering. – 2018. – №. 60. – p. 431–437.
5. Morakanyane R. Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature/ R. Morakanyane, A. Grace, P. O'Reilly// 30th Bled Econference: Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives (June 18 – 21, 2017, Bled, Slovenia), Bled, 2017.
6. Van Veldhoven Z. Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology/ Z. Van Veldhoven and J. Vanthienen// Electronic Markets. – 2022. – №. 32, p. 629–644.
7. Lozic J. Core Concept of Business Transformation: from Business Digitization to Business Digital Transformation/ J. Lozic// 48th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Managerial Issues in Modern Business" (Warsaw, 25-26 November 2019), Warsaw, 2019.
8. Issa A. Industrie 4.0 roadmap: Framework for digital transformation based on the concepts of capability maturity and alignment/ A. Issa, B. Hatiboglu, A. Bildstein, T. Bauernhans// 51st CIRP Conference on Manufacturing Systems (January, 2018, Stuttgart, Germany), Stuttgart, 2018.
9. Seo Y. Digital transformation and advertising/ Y. Seo, J.-H. Lee// International Journal of Advertising. – 2021. – № 40(8). – pp. 1245-1246.
10. Bugge M. Creative Distraction: The Digital Transformation of the Advertising Industry/ M. Bugge. – Oslo: Universitetsstrykeriet, 2009.
11. Jung N. The mechanism of social media marketing: influencer characteristics, consumer empathy, immersion, and sponsorship disclosure/ N. Jung// International Journal of Advertising. – 2021. – № 40(8). – pp. 1265-1293.
12. Choi B. Multitasking and location-based advertising: effects of perceived intrusiveness, location proximity, and product durability on avoidance/ B. Choi, J. H. Song// International Journal of Advertising. – 2021. – № 40(8). – pp. 1385-1401.
13. Foerster-Metz U. Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior/ U. Foerster-Metz, K. Marquardt, N. Golowko, A. Kompalla, C. Hell// Journal of EU Research in Business. – 2018. – № 3. – pp. 1-14.
14. O'Leary D. E.. Digitization, digitalization, and digital transformation in accounting, electronic commerce, and supply chains/ O'Leary D. E.// Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management. – 2023. – №30(2). – p. 101-110.
15. Calp M. H. A Conceptual Framework of Digital Transformation/ Calp M. H., Butuner R., Butuner M.// Current Studies in Digital Transformation and Productivity. – 2022. – 1.
16. Shahi C. Digital transformation: challenges faced by organizations and their potential solutions/ . Shahi C., Sinha M.// International Journal of Innovation Science. – 2020. – №13(1). – 17-33.
17. Udovita P. V. Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era/ P. V. Udovita// International Journal of Scientific and Research Publications. – 2020. – №10(2). – pp. 520-529.
18. Kotarba M. Digital Transformation of Business Models/ M. Kotarba// Foundations of Management. – 2020. – № 10. – pp. 123-142.

19. Hanelt A. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change/ A. Hanelt, R. Bohnsack, D. Marz, C. Marante// *Journal of Management Studies*. – 2021. – № 58(5). – pp. 1160-1197.
20. Koch T. Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy/ T. Koch, J. Windsperger// *Journal of Organization Design*. – 2017. – № 6. – pp. 1-30.

### References

1. Guarda T. Digital Transformation Trends and Innovation/ T. Guarda, J. Bolseca, K. Garcia, J. Gonzales, F. Yagual, H. Castillo-Beltran// *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Volume 1099, International Conference on Applied Scientific Computational Intelligence using Data Science (ASCI 2020) 22nd-23rd December 2020, Jaipur, India, Jaipur, 2021.
2. Fitzgerald M. Embracing Digital Technology/ M. Fitzgerald, N. Kruschwitz, D. Bonnet, M. Welch. – Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2013.
3. Gebayew C. A Systematic Literature Review on Digital Transformation/ C. Gebayew, I. Hardini, G. Panjaitan, N. Kurniawan// *International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI) Bandung - Padang*. October 22-25, 2018, Bandung, 2018.
4. Digital Disruption/ D. Skog, H. Wimmelius, J. Sandberg// *Business & Information Systems Engineering*. – 2018. – № 60. – p. 431–437.
5. Morakanyane R. Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature/ R. Morakanyane, A. Grace, P. O'Reilly// *30th Bled Econference: Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives* (June 18 – 21, 2017, Bled, Slovenia), Bled, 2017.
6. Van Veldhoven Z. Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology/ Z. Van Veldhoven and J. Vanthienen// *Electronic Markets*. – 2022. – № 32, p. 629–644.
7. Lozic J. Core Concept of Business Transformation: from Business Digitization to Business Digital Transformation/ J. Lozic// *48th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Managerial Issues in Modern Business"* (Warsaw, 25-26 November 2019), Warsaw, 2019.
8. Issa A. Industrie 4.0 roadmap: Framework for digital transformation based on the concepts of capability maturity and alignment/ A. Issa, B. Hatiboglu, A. Bildstein, T. Bauernhans// *51st CIRP Conference on Manufacturing Systems* (January, 2018, Stuttgart, Germany), Stuttgart, 2018.
9. Seo Y. Digital transformation and advertising/ Y. Seo, J.-H. Lee// *International Journal of Advertising*. – 2021. – № 40(8). – pp. 1245-1246.
10. Bugge M. Creative Distraction: The Digital Transformation of the Advertising Industry/ M. Bugge. – Oslo: Universitetsstrykkeriet, 2009.
11. Jung N. The mechanism of social media marketing: influencer characteristics, consumer empathy, immersion, and sponsorship disclosure/ N. Jung// *International Journal of Advertising*. – 2021. – № 40(8). – pp. 1265-1293.
12. Choi B. Multitasking and location-based advertising: effects of perceived intrusiveness, location proximity, and product durability on avoidance/ B. Choi, J. H. Song// *International Journal of Advertising*. – 2021. – № 40(8). – pp. 1385-1401.
13. Foerster-Metz U. Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior/ U. Foerster-Metz, K. Marquardt, N. Golowko, A. Kompalla, C. Hell// *Journal of EU Research in Business*. – 2018. – № 3. – pp. 1-14.
14. O'Leary D. E.. Digitization, digitalization, and digital transformation in accounting, electronic commerce, and supply chains/ O'Leary D. E.// *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*. – 2023. – №30(2). – p. 101-110.
15. Calp M. H. A Conceptual Framework of Digital Transformation/ Calp M. H., Butuner R., Butuner M.// *Current Studies in Digital Transformation and Productivity*. – 2022. – 1.
16. Shahi C. Digital transformation: challenges faced by organizations and their potential solutions/ . Shahi C., Sinha M.// *International Journal of Innovation Science*. – 2020. – №13(1). – 17-33.
17. Udovita P. V. Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era/ P. V. Udovita// *International Journal of Scientific and Research Publications*. – 2020. – №10(2). – pp. 520-529.
18. Kotarba M. Digital Transformation of Business Models/ M. Kotarba// *Foundations of Management*. – 2020. – № 10. – pp. 123-142.
19. Hanelt A. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change/ A. Hanelt, R. Bohnsack, D. Marz, C. Marante// *Journal of Management Studies*. – 2021. – № 58(5). – pp. 1160-1197.
20. Koch T. Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy/ T. Koch, J. Windsperger// *Journal of Organization Design*. – 2017. – № 6. – pp. 1-30.