

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Галузь знань

Спеціальність

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «РОЗВИТОК БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ»**

здобувача: **Шишука Назарія Олеговича**



Науковий керівник: доц., к.е.н., Шатілова О.В



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



О.В. Шатілова
«25» березня 2021 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«25» березня 2021р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти: **Шишуку Назарію Олеговичу**

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: **«Розвиток бізнес-організації в умовах цифрової трансформації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «18» березня 2021 р. № 401-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах **ТОВ «Нова Пошта»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретичні засади розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Обґрунтування напрямів розвитку ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	Відносини, що виникають у процесі розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації
Предмет дослідження:	Процес розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтування теоретичних і прикладних засад розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Охарактеризувати вплив цифрової трансформації на розвиток бізнес-організації.

Проаналізувати цифровий інструментарій розвитку бізнес-організації.

У розділі 2

Провести діагностику цифрових складових розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Розробити пропозиції з впровадження цифрових інструментів розвитку у діяльність ТОВ «Нова Пошта».

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

О.В. Шатілова

(ініціали, прізвище)

«16» лютого 2021 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Н.О. Шишук

(ініціали, прізвище)

«16» лютого 2021 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 57 сторінок, 18 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел із 42 найменувань, 11 додатків.

Тема: «Розвиток бізнес-організації в умовах цифрової трансформації»

Об'єкт дослідження - відносини, що виникають у процесі розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – процес розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних і прикладних засад розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- охарактеризувати вплив цифрової трансформації на розвиток бізнес-організації;
- проаналізувати цифровий інструментарій розвитку бізнес-організації;
- провести діагностику цифрових складових розвитку ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити пропозиції з впровадження цифрових інструментів розвитку у діяльність ТОВ «Нова Пошта».

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні впливу цифрової трансформації на діяльність та розвиток бізнес-організації, обґрунтуванні напрямів розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації. Зокрема, пропозиції, наведені у роботі, можуть використані при розробленні стратегії цифрової трансформації бізнес-організації, а також впроваджені в поточну діяльність ТОВ «Нова Пошта» з метою оптимізації розвитку бізнес-організації і підвищення ефективності її функціонування.

Апробація результатів роботи. Основні результати наукових досліджень опубліковано у двох наукових роботах [5, 42], а також підготовлено наукову роботу на тему «Інноваційний розвиток бізнес-організації в умовах цифрової трансформації», яка отримала Диплом першого ступеня II туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт зі спеціалізації «Менеджмент інвестицій та інноваційної діяльності».

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2020-2021.

Рік захисту роботи 2021.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрові інструменти розвитку, інструменти цифрового робочого місця, цифровізація, цифрові технології, розвиток бізнес-організації.

Відгук
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
спеціальності 073 Менеджмент,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Шишука Назарія Олеговича
на тему «Розвиток бізнес-організації в умовах цифрової трансформації»

Логіко-структурний рівень роботи: побудова є логічною, взаємоузгоджені формулювання об'єкту, предмету, мети, завдань, висновків, актуальність обґрунтована.

Рівень пошукової глибини: використано репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел загальною кількістю більше 30-ти найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає не більше 10% опису, використано і підтверджено ксерокопіями у додатках репрезентативний масив документації з бізнес-організації – об'єкту дослідження, що відповідає проблематиці дослідження, проведено власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи: визначено основні поняття та методики для визначення та розв'язання проблем бізнес-організації, наявні обґрунтування вибору методів дослідження, чітко зазначена авторська позиція щодо відповідності обраних методів темі КБР та проблематиці дослідження.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: проведена ґрунтовна діагностика проблеми, свідомо та обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиція обґрунтована і відповідає ідентифікованим проблемам та напрямам розвитку бізнес-організації, розроблено календарне планування реалізації пропозиції, обраховано бюджет її реалізації, розроблено матрицю відповідальності за реалізацію пропозиції/

Рівень наукової етики: текст відповідає вимогам повністю.

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримання регламенту виконання КБР, своєчасне виправлення недоліків, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершену роботу, що не потребує доопрацювання

Кількість балів за якість КБР: 70 балів.

Висновок про здобуті здобувачем компетентності та можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту: представлена Шишуком Н.О. кваліфікаційна робота дає підстави зробити висновок, що здобувачем у повній мірі набуті передбачені освітньо-професійною програмою «Менеджмент бізнес-організацій» компетентності, робота може бути рекомендована до захисту з найвищою позитивною оцінкою, а її автор заслуговує присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник
(науковий ступінь, вчене звання,
посада)


(підпис)

Шатілова О.В.

(прізвище, ініціали)

«25» травня 2021 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Шишука Назарія Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «Розвиток бізнес-організації в умовах цифрової трансформації»

Актуальність теми

Динамічність сучасного бізнес-середовища спричиняє необхідність для бізнес-організації адаптуватись до умов цифрової трансформації. Застосування цифрових інструментів розвитку в управлінні бізнес-організацією є значною конкурентною перевагою, що і є причиною актуальності даної теми.

Позитивні риси роботи

Проведено аналіз теоретичних аспектів впливу цифрової трансформації на діяльність бізнес-організації. Обґрунтовано впровадження цифрових інструментів розвитку у ТОВ «Нова Пошта».

Зауваження до роботи.

Зауважень до даної кваліфікаційної бакалаврської роботи немає.

Практичне значення одержаних результатів

Практична значимість полягає у можливостях впровадження цифрових інструментів розвитку у ТОВ «Нова Пошта».

Місце роботи та посада рецензента Керівник проектів та програм у сфері нематеріального забезпечення Нова пошта

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент

Україна
Підпис: *В.В. Шишука*
Посада: *Керівник проектів та програм у сфері нематеріального забезпечення*
Печатка: ТОВ «НОВА ПОШТА»
Ідентифікаційний код 31316718

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації.....	6
1.1 Характеристика впливу цифрової трансформації на розвиток бізнес-організації.....	6
1.2 Аналіз цифрового інструментарію розвитку бізнес-організації.....	15
Розділ 2. Обґрунтування напрямів розвитку ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації	26
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» та діагностика цифрових складових його розвитку.....	26
2.2 Пропозиції з впровадження цифрових інструментів розвитку у діяльність ТОВ «Нова Пошта».....	36
Висновки.....	51
Список використаних джерел.....	54
Додатки.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвиток бізнес-організацій практично неможливо уявити без використання сучасних цифрових інструментів та технологій. Подекуди, вкрай важко визначити, чи це розвиток бізнесу залежний від використання цифрових технологій, чи розвиток цифрових технологій створює нові бізнес-можливості. Разом з цим, цілком однозначно можна стверджувати, що використання сучасного цифрового інструментарію і технологій має кореляцію з розвитком бізнес-організацій в цілому, а також з позитивними змінами в ефективності управління бізнес-організації зокрема. Саме тому дослідження особливостей розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації є, без сумніву, надзвичайно актуальним.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних засад розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- охарактеризувати вплив цифрової трансформації на розвиток бізнес-організації;
- проаналізувати цифровий інструментарій розвитку бізнес-організації;
- провести діагностику цифрових складових розвитку ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити пропозиції з впровадження цифрових інструментів розвитку у діяльність ТОВ «Нова Пошта».

Об'єкт дослідження - відносини, що виникають у процесі розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – процес розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. Для дослідження впливу цифрової трансформації на розвиток бізнес-організації було використано діалектичний метод наукового

пізнання, методи абстрагування, аналізу і синтезу для узагальнення сфер впливу цифрової трансформації на діяльність бізнес-організації та її розвиток, системний підхід для виокремлення цифрових складових розвитку бізнес-організації, методи аналізу, синтезу і групування для узагальнення цифрового інструментарію розвитку бізнес-організації, методи статистичного, порівняльного і графічного аналізу для ідентифікації проблем і напрямів розвитку бізнес-організації, функціональний метод і метод поточного календарного плану для розроблення практичних пропозицій щодо покращення цифрового добробуту досліджуваної бізнес-організації.

Елементами наукової новизни є виокремлення сфер впливу цифрової трансформації на розвиток бізнес-організації, а саме: цифрової трансформації суспільства, цифрової трансформації бізнес-ередовища, цифрової трансформації працівників, цифрової трансформації управління та цифрової трансформації операційної діяльності; у виокремленні цифрових складових розвитку бізнес-організації, а саме: цифровізації працівників, цифровізації бізнес-процесів, цифровізації управління; уточненні і систематизації переліку цифрових інструментів розвитку бізнес-організації, а саме: облаштування цифрового робочого місця, використання цифрових засобів комунікації, впровадження цифрового документообігу, використання цифрових інструментів накопичення та аналізу інформації.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів у визначенні впливу цифрової трансформації на діяльність та розвиток бізнес-організації, обґрунтуванні напрямів розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації. Зокрема, пропозиції, наведені у роботі, можуть використані при розробленні стратегії цифрової трансформації бізнес-організації, а також впроваджені в поточну діяльність ТОВ «Нова Пошта» з метою оптимізації розвитку бізнес-організації і підвищення ефективності її функціонування.

Інформаційна база дослідження складається із наукових публікацій та досліджень зарубіжних вчених, фахових літературних джерел, фахових зарубіжних

публіцистичних видань, електронних джерел, фактологічних даних аналітичних компаній, фактичних даних діяльності ТОВ «Нова Пошта», матеріалів первинної фінансової та управлінської звітності, а також власних емпіричних досліджень.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження схвалені на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності» (м. Запоріжжя, 14-15 травня 2020 р.). За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Вплив цифрових технологій на управління бізнес-організацією» і наукову статтю на тему «Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації».

Отримано Диплом **першого** ступеня Другого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт зі спеціалізації «Менеджмент інвестицій та інноваційної діяльності» (2021 р.) за наукову роботу на тему «Інноваційний розвиток бізнес-організації в умовах цифрової трансформації».

Публікації. Результати дослідження опубліковані у 2 наукових працях загальним обсягом 0,85 д.а. (з них 0,5 д.а. особисто належать автору), серед яких: 1 – у науковому фаховому виданні України категорії «Б», яке входить до міжнародних наукометричних баз (0,73 д.а.) та 1 – в збірнику матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (0,12 д.а.) [5, 42].

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 42 найменувань і 11 додатків. Робота містить 18 таблиць і 8 рисунків. Загальний обсяг роботи 57сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Характеристика впливу цифрової трансформації на розвиток бізнес-організації

Цифрова трансформація - це процес використання цифрових технологій для створення нових чи модифікації існуючих бізнес-процесів, культури, споживацького досвіду для ефективної діяльності в умовах змінних ринкових та бізнес-вимог [1]. Це культурна, організаційна та оперативна зміна організації, галузі чи екосистеми шляхом розумної інтеграції цифрових технологій, процесів та компетенцій на всіх рівнях та функціях поетапно. Цифрова трансформація (також носить назву «DX» або «DT») використовує технології для створення цінності для різних зацікавлених сторін (клієнтів у найширшому розумінні) завдяки процесу впровадження інновацій та набуття можливостей для швидкого адаптації до мінливих обставин. Цифрова трансформація значно змінює інтеракцію бізнес-організації з її зовнішнім середовищем [2]. Недивно, що для топ-менеджменту багатьох сучасних компаній питання цифрової трансформації бізнесу є головним пріоритетом [3].

Незважаючи на те, що термін "цифрова трансформація" найчастіше використовується у контексті саме бізнес-організацій, даний процес притаманний і іншим організаціям, зокрема - уряду. Яскравим прикладом того, як цифрова трансформація стосується практично всіх аспектів життя є Японія, де запущено ініціативу "Суспільство 5.0", яка певною мірою є аналогією трансформаційного бачення "Індустрія 4.0", спроектованою на суспільство в цілому [4]. Враховуючи загальносуспільне значення та походження цифрової трансформації, важливо

розуміти той факт, що вона впливає на бізнес-організацію та її розвиток не лише зсередини, за рахунок тих трансформаційних змін, що проводить керівництво, але й ззовні - зі сторони суспільства, держави, цифрових трендів, які ставлять нові вимоги та стандарти до робочого процесу, процесів спілкування, комунікації, координації тощо. Цей феномен і визначає особливість впливу цифрової трансформації на управлінські та розвиткові процеси в бізнес-організації. Управління як процес, що включає в себе всі аспекти діяльності бізнес-організації куди більш вразливе до подразників як її зовнішнього, так і внутрішнього середовища і, таким чином, повинне бути куди більш гнучким у своїх діях для утримання контролю над організацією та відповідності до умов конкурентного середовища, в якому воно знаходиться.

Серед основних сфер впливу цифрової трансформації (як прямим, так і опосередкованим шляхом) можна виділити наступні [5, с. 251]: цифрова трансформація суспільства, цифрова трансформація бізнес-середовища, цифрова трансформація працівників, цифрова трансформація управління та цифрова трансформація операційної діяльності бізнес-організації (табл. 1.1).

Цифрова трансформація суспільства передбачає поширення цифрових технологій у повсякденному житті, зокрема – інформаційно-комунікаційних технологій (соціальні мережі, месенджери), широке використання мережі Інтернет, зокрема – мобільного зв'язку мереж 3G. 4G. 5G. Цифрова трансформація бізнес-середовища передбачає перехід від аналогових до цифрових механізмів комунікації між бізнес-організаціями, застосування цифрових аналітичних інструментів для ведення діяльності, зокрема – для визначення ринкової стратегії, стратегії поведінки та комунікації з конкурентами. Цифрова трансформація працівників забезпечує формування цілого ряду поведінкових особливостей, запитів, потреб працівників, пов'язаних із використанням цифрових технологій, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності, спрощення рутинних задач, забезпечення особистих комунікаційних потреб. Дане явище тісно пов'язане з описаною вище «цифровою трансформацією суспільства», оскільки внаслідок

даного процесу у працівників виникає певний набір очікувань, який бізнес-організація не завжди може задовольнити внаслідок застарілої матеріально-технічної бази чи організації безпосереднього процесу здійснення діяльності. Цифрова трансформація управління передбачає використання цифрових-інструментів в управлінні на всіх його етапах, зокрема – у процесах оперативного та стратегічного планування, організаційного проектування, мотивації, контролю, управління ефективністю. Цифрова трансформація операційної діяльності акцентується на використанні цифрових інструментів у здійсненні безпосередньої операційної діяльності бізнес-організації, збуті її продукції, інтеракціях зі споживачами та клієнтами тощо [5].

Таблиця 1.1 – Сфери впливу цифрової трансформації

Сфера впливу цифрової трансформації	Характеристика
Цифрова трансформація суспільства	Поширення цифрових технологій у повсякденному житті, зокрема – інформаційно-комунікаційних технологій (соціальні мережі, месенджери), широке використання мережі Інтернет, зокрема – мобільного зв'язку мереж 3G. 4G. 5G.
Цифрова трансформація бізнес-середовища	Перехід від аналогових до цифрових механізмів комунікації між бізнес-організаціями, застосування цифрових аналітичних інструментів для ведення діяльності, зокрема – для визначення ринкової стратегії, стратегії поведінки та комунікації з конкурентами.
Цифрова трансформація працівників	Формування цілого ряду поведінкових особливостей, запитів, потреб працівників, пов'язаних із використанням цифрових технологій, що спрямовані на підвищення ефективності діяльності, спрощення рутинних задач, забезпечення особистих комунікаційних потреб. Дане явище тісно пов'язане з описаною вище «цифровою трансформацією суспільства», оскільки внаслідок даного процесу у працівників виникає певний набір очікувань, який бізнес-організація не завжди може задовольнити внаслідок застарілої матеріально-технічної бази чи організації безпосереднього процесу здійснення діяльності.
Цифрова трансформація управління	Використання цифрових інструментів в управлінні на всіх його етапах, зокрема – у процесах оперативного та стратегічного планування, організаційного проектування, мотивації, контролю, управління ефективністю.
Цифрова трансформація операційної діяльності	Використання цифрових інструментів у здійсненні безпосередньої операційної діяльності бізнес-організації, збуті її продукції, інтеракціях зі споживачами та клієнтами тощо.

Джерело: розроблено автором

Цифрова трансформація є всеохоплюючим та широкомасштабним явищем, яке торкається усіх аспектів діяльності бізнес-організації, у тому числі її розвитку. Серед основних цифрових складових розвитку бізнес-організації можна виділити наступні: «цифровізація працівників» (англ. digital employees), «цифровізація бізнес-процесів» (англ. digital work) та «цифровізація управління» (англ. digital management) [1]. Усі вони тісно між собою взаємопов'язані та формують основу розвитку бізнес-організацій (рис. 1.1):

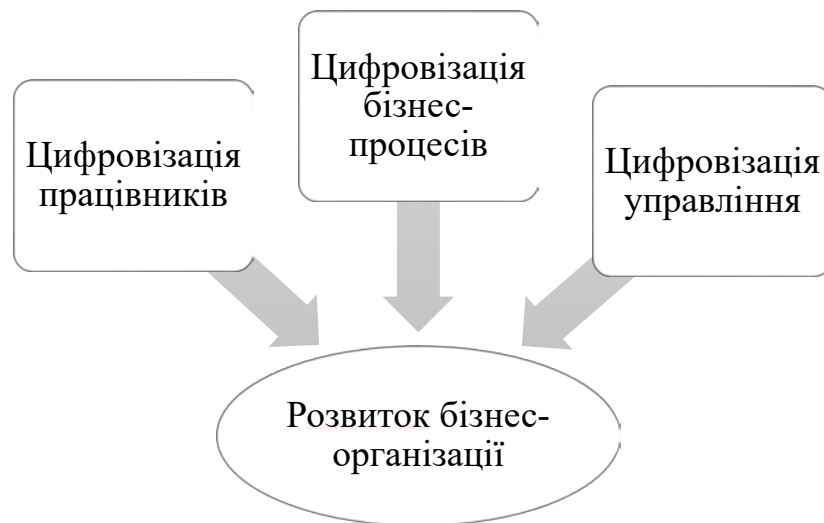


Рис. 1.1 – Цифрові складові розвитку бізнес-організації [5]

Поняття «цифровізація працівників» як зустрічається у сучасній дослідницькій літературі досить часто, однак консенсусу щодо його сутності досягнуто не було. Досить часто при згадуванні даного питання науковці та дослідники у сфері менеджменту для позначення працівників у даному середовищі використовують доволі специфічні поняття, як, наприклад, «цифрові аборигени» (англ. Digital natives) [6], «цифрові мілленіали» (англ. millenials) [7], «цифрове покоління» (англ. Net generation) [8]. По суті, усі вони спрямовані на пояснення нового типу працівників, робочої сили, який був сформований у нову цифрову епоху. Типовий представник цієї відносно нової когорти працівників має свій особливий набір характеристик, потреб, навичок, світоглядів та типів поведінки, які формують як його роль у організації в цілому, так і його відносини з колегами та керівництвом. Зокрема, одним з важливих прикладів такої диференціації

«цифровізованих працівників» від класичного їх типу є абсолютно інші, якісно вищі вимоги до отримання та поглинання інформації, а також до можливості надання власного зворотного зв'язку шляхом використання сучасних цифрових джерел зв'язку [5].

У динамічному і змінному середовищі на цифрову трансформацію відреагували і керівники бізнес-організацій. Зокрема, значних змін зазнали вимоги до потенційних працівників при прийомі на роботу. Якщо раніше визначальними характеристиками були наявність технічних навичок у профільній сфері, можливість швидкої реалізації завдань, що вимагаються, високі ступені дисциплінованості та відповідальності за власні дії, то у цифровій сучасності до цих характеристик додалися ще й такі, як так звана «цифрова грамотність», тобто вміння швидко та якісно працювати із інформаційно-технологічною базою, що використовується у процесі роботи, можливості мультизадачної роботи, вміння максимально швидкої та ефективної комунікації через цифрові канали зв'язку. Досить великий акцент спрямовується на можливість оперативного пошуку інформації з її подальшою обробкою в цілях, необхідних організації, при цьому вимоги до наявності обширної бази знань значно зменшуються у зв'язку з їх доступністю «на вимогу» [5].

Поняття «цифровізації бізнес-процесів» тісно пов'язане із поняттям «цифровізації працівників». Більша частина роботи в будь-якій сучасній бізнес-організації пов'язана з отриманням, обробкою чи аналізом інформації. У той же час, практично всю інформацію у сучасному світі можна охарактеризувати як ту, що є цифровою, була цифровою чи могла б бути цифровою [9]. По суті, використання цифрових технологій у багатьох сферах вже давно перестало бути частиною роботи, а стало самою роботою, адже стосується безпосередньо кожного її елементу [5].

«Цифровізація управління» бізнес-організацією передбачає використання цифрових технологій у процесах безпосереднього планування, організації, мотивації, контролю діяльності, а також здійснення комунікацій із використанням

цифрових технологій на рівнях «керівництво-керівництво», «керівництво-персонал» та «персонал-персонал» на усіх стадіях циклу менеджменту. По суті, цифрова трансформація дала керівництву бізнес-організації безпрецедентні механізми комунікації та контролю, які забезпечують можливість у режимі реального часу відслідковувати діяльність практично усієї організації, у тому числі - визначати «вузькі місця», ефективно їх ліквідовувати, а також забезпечувати стійкий інноваційний розвиток бізнес-організації.

Одним із важливих викликів «цифровізації управління» є впорядкування комунікаційних зв'язків у бізнес-організації, які можуть бути дещо хаотичними через їхню доступність у будь-який момент «на вимогу», а також усунення «цифрової прірви» - явища, що виникає внаслідок різниці у цифровій компетенції як між різними конкретними працівниками організації, так і між цілими її підрозділами, і можуть значно уповільнити як діяльність організації, так і її розвиток. Перша проблема може бути ефективно усунута шляхом використання класичних інструментів менеджменту, тоді як друга проблема потребує більш комплексних заходів - створення можливості для працівників навчатись діяти в умовах цифрової трансформації, або ж зміни політики бізнес-організації з підбору персоналу з акцентом на цифрову грамотність.

Серед основних елементів впровадження цифрових інструментів в управлінській діяльності організації можна виділити такі, як пристрої та системи, можливості, види діяльності, поле зору та досвід [9] (рис. 1.2):

Забезпечення успішного використання цифрових технологій як у повсякденному управлінні бізнес-організацією, так і в її розвитку, на практиці стикається з певними труднощами. Виклики, що пов'язані із впливом цифрової трансформації куди складніші, ніж традиційні [11].



Рис. 1.2 – Елементи впровадження цифрових інструментів в управлінську діяльність в організації [10]

Серед заходів, що можуть радикально покращити «цифровий добробут» бізнес-організації та сприяти її розвитку, можна виділити такі, як:

- надання можливості працювати дистанційно [12];
- заохочення працівників до роботи на власних електронних пристроях;
- розробка мобільних додатків для вирішення проблем, що виникають на регулярній основі;
- створення механізмів миттєвого зв'язку між підлеглими та керівниками;
- створення механізмів надання зворотного зв'язку щодо діяльності організації та її управлінської ланки з працівниками, зокрема - у анонімному форматі;
- пришвидшення процесів вирішення проблем, що безпосередньо пов'язані із цифровим забезпеченням (установка програмного забезпечення, обслуговування пристроїв, що використовуються у роботі) тощо.

Незважаючи на відносну простоту усіх описаних вище кроків, дуже часто бізнес-організації зіштовхуються зі значними проблемами у їх практичній реалізації. Основними факторами, що перешкоджають «цифровому добробуту» бізнес-організації та її розвитку є наступні (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Фактори, що перешкоджають «цифровому добробуту» бізнес-організацій

Фактор	Характеристика
Необізнаність керівництва	відсутність розуміння важливості здійснення виваженої політики з впровадження цифрових інструментів в управлінні та діяльності бізнес-організації;
Надмірний консерватизм	небажання впроваджувати нові підходи до розв'язання класичних організаційних проблем;
Надмірна бюрократизація	бюрократизація систем та підсистем зв'язку в організації, що не дає можливості ефективної комунікації та співпраці між різними її підрозділами. Наприклад, наявність великої кількості документації для заповнення при встановленні того чи іншого програмного забезпечення для кожного конкретного працівника, що притаманне для бізнес-організацій великих розмірів, особливо – холдингів;
«Технологічний розрив»	значна різниця у навичках використання цифрових технологій між працівниками чи групами працівників. Часто виникає через вікові та функціональні особливості (зазвичай, молодше покоління більш схильне до уміння ефективного використання цифрових технологій, як і, наприклад, працівники відділів ІТ);
Брак ресурсів	відсутність можливості реалізації забезпечення ефективного цифрових середовища через об'єктивні причини (брак фінансування, відсутність доступу до постачальників обладнання та пристроїв).

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Досить часто у бізнес-організаціях присутні відразу кілька з перерахованих вище перепон, що ще більше ускладнює використання цифрових технологій. Зокрема, така проблема притаманна для великих бізнес-організацій з консервативним стилем управління, які вже довгий час існують на ринку. Особливо вразливі до цієї проблеми організації, в яких довгі цикли оновлення основних засобів та стабільні технології виробництва чи здійснення діяльності (зокрема – бізнес-організації у харчовій промисловості). Тому, варто розуміти, що для покращення інноваційних процесів бізнес-організаціям варто працювати не

лише над впровадженням цифрових інструментів, але й над усуненням проблем, пов'язаних з їх використанням.

Важливо розуміти вплив цифрової трансформації на, безпосередньо, управління бізнес-процесами, що відбуваються в організації. Цифровізація управління бізнес-процесами (англ. business processes management) спрямоване на вдосконалення того, як компанії ведуть міжфункціональну роботу, і забезпечує доступність для всієї компанії можливостей, що дозволяють ефективно керувати усім життєвим циклом бізнес-процесів [13]. Протягом останніх десятиліть управління бізнес-процесами мало сильну спрямованість на цифровізацію, що характеризувалося аналізом та вирішенням різноманітних проблем, пов'язаних з діяльністю організації. Як наслідок, з'явилася велика кількість знань та методів, таких як Lean Management (ощадливе виробництво), Six Sigma (шість сигм) або управління робочим потоком.

Поділити бізнес-процеси можна на чотири типи (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Характеристика цифрових бізнес-процесів

Бізнес-процеси	Характеристика
Інтеграційні	сильний фокус на автоматизації процесів, що інтегрують системи та додатки, обмеження участі людини в інтеграційних процесах, використання зовнішньо-орієнтованих процесів
Пов'язані з людською діяльністю	пов'язані з людською діяльністю – автоматизація діяльності з обслуговування клієнтів, управління колл-центрами, будь-які процеси з задіянням людської комунікації
З прийняття рішень	акцент на використанні цифрових інформаційних джерел працівниками при прийнятті ключових для виконання завдань рішень, а також у процесах, в яких швидко змінюються умови середовища
Документаційні	акцент на швидку обробку документів у цифровому форматі, їх трансформацію, сканування та приведення до готового вигляду

Джерело: розроблено автором

Отже, як бачимо, цифровізація бізнес-процесів надає значні переваги для управлінської ланки бізнес-організацій. Підводячи підсумки, можемо сказати, що парадигма сучасної управлінської діяльності зазнає значних змін внаслідок

цифрової трансформації, яка не лише інтегрується в управлінські процеси бізнес організацій, але й значною мірою впливає на них ззовні – через цифровізацію усього суспільства, що спричиняє комплексний та невідворотний ефект, результатом якого є якісна зміна усіх взаємопов'язаних ланок.

1.2. Аналіз цифрового інструментарію розвитку бізнес-організації

Вплив цифрової трансформації на бізнес-організацію можна розглядати з трьох сторін - "цифровізації працівників" (англ. digital employees), "цифровізації бізнес-процесів" (англ. digital work) та "цифровізації управління" (англ. digital management).

Більшість аспектів цифрової трансформації, у тому числі й застосування цифрового інструментарію в управлінській та операційній діяльності бізнес-організації мають позитивний вплив на її розвиток. Для того, щоб розуміти дане явище, необхідно чітко охарактеризувати власне поняття «розвиток бізнес-організації».

Варто зазначити, що в Україні термінологія щодо даного явища дещо відрізняється від англомовної. Зокрема, найбільш точним перекладом українського словосполучення «розвиток бізнес-організації» на англійську буде «business growth», тоді як більш логічний, на перший погляд, переклад «organizational development» у англомовній літературі практично завжди асоціюється з наукою про розвиток організації, а не власне самим процесом.

Розвиток бізнес-організації – це, передовсім, покращення та посилення можливостей всередині бізнес-організації з метою реалізації стратегічних та поточних цілей. Фокус розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації спрямований на результати діяльності людей: осіб, груп та команд,

що якісно відрізняються від капіталу чи інших активів, що перебувають у розпорядженні організації [14]. Дане визначення, на відміну від більш класичних визначень, запропонованих багатьма теоретиками управлінських наук, найбільш точно відображає розуміння поняття розвитку у цифрову епоху. Причиною цього є акцент на ролі персоналу у розвитку бізнес-організації. Класичні підходи до трактування поняття розвитку бізнес-організації акцентували увагу на фінансових та ринкових показниках, тоді як тут увага звертається на довгостроковий добробут організації, який може бути досягнутий лише за умови збалансованості відносин між організаційними цілями та управлінням в організації.

Враховуючи описані вище фактори, можна стверджувати, що використання цифрових інструментів та технологій саме в управлінні має досить значний відбиток на усіх етапах так званого «управлінського циклу» - плануванні, організації, мотивації та контролі, через який і створюється ефект, який можна охарактеризувати саме як «розвиток бізнес-організації».

Розпочати аналіз впливу цифрової трансформації та використання цифрових інструментів в управлінні на бізнес-організацію доцільно з першого етапу управлінського циклу – планування. В цілому, однозначно стверджувати, що планування великою мірою змінилося із переходом у нову цифрову еру не можна. По суті, процес планування зазнав досить незначних змін, зокрема у різновидах застосовуваних інструментів планування. Однак найбільшим впливом цифрової трансформації на планування є розробка планів, які стосуються безпосередньо цифрових процесів всередині бізнес-організацій. Такі окремі види «цифрового планування» (які часто називають «стратегіями цифрової трансформації») не просто дають бізнес-організації уявлення про майбутнє впровадження тих чи інших технологій як в управлінський, так і в інформаційний процес, але й, у сучасних умовах, задають тон усьому процесу розвитку бізнес-організації.

Стратегії цифрової трансформації (англ. digital transformation strategy, DTS) служать центральною концепцією для координації, встановлення пріоритетів та

впровадження у дію цифрової трансформації фірми.[15] Вони мають цілісну спрямованість, і, хоча вони перетинаються і з іншими стратегіями в межах фірми, вони часто узгоджуються з уже існуючими функціональними стратегіями. На відміну від переважаючого розуміння стратегії цифрової трансформації як стратегії функціонального рівня, яка повинна бути узгоджена з бізнес-стратегією для здійснення цифрової трансформації управління бізнесом), стратегія цифрової трансформації відображає загальну зміну, необхідну для використання цифрових технологій в управлінні організацією. Концепція стратегій цифрової трансформації просуває нову ідею стратегії цифрового бізнесу, яку іноді сприймають як злиття між IT-стратегією компанії та її бізнес-стратегією.[16] Хоча цифрові бізнес-стратегії виходять за рамки досить орієнтованого на технологію уявлення про різні концепції IT, а також інформаційних систем (IS) [17][18], вони також включають концепції використання бізнес-можливостей, що виникають завдяки застосуванню цифрових технологій в управлінні. Стратегії цифрової трансформації зосереджуються на заходах, спрямованих на досягненні фірмою бажаного майбутнього стану цифрової трансформації.

Безумовно, дуже важливим є вплив цифрової трансформації на організаційне проектування. Розглянемо основні фактори впливу цифрової трансформації на організаційне проектування на рис. 1.3.

Ефективна комунікація між працівниками та командами надзвичайно важлива для розвитку бізнес-організації. Традиційні інструменти комунікації як, наприклад, електронна пошта є негнучкими, оскільки вони не створені для спілкування в режимі реального часу. Часто важлива інформація втрачається у нагромадженнях ланцюгів листування, що серйозно позначається на продуктивності. У той же час, програмне забезпечення із управління командною роботою (англ. collaborative work management software) дозволяє працівникам спілкуватись та взаємодіяти у режимі реального часу, значно економлячи часовий ресурс.

Окрім простого підвищення ефективності внутрішньоробочого спілкування, ці засоби також підвищують

результативність діяльності працівників [34]. Коли члени команди звільняються від обов'язку фільтрування сотень електронних листів на день для того, щоб всього лише встигати за ходом проекту, у них з'являється можливість витратити більше часу на розробку та обговорення стратегії проекту – саме те, на що повинна бути звернена безпосередня увага задля його успішності.

більш ефективна комунікація між працівниками та командами

розширення співпраці у командах

збільшення акценту на результаті, а не на процесі його досягнення

збільшення обсягів аналітичної інформації для покращення процесів організаційного проектування

Рис. 1.3 – Основні фактори впливу цифрової трансформації на організаційне проектування. Джерело: розроблено автором на основі [33]

Ефективна співпраця у командах є ключовою для забезпечення виконання проєктів та завдань. Разом із полегшенням більш ефективного, орієнтованого на стратегію спілкування, сучасні технології управління роботою надають командам можливість справді ефективно співпрацювати. Маючи відповідну платформу, керівники, менеджери проєктів та члени команди можуть додавати коментарі, призначати завдання, організовувати дедлайни, перевіряти та затверджувати активи, а також керувати майже всім іншим, що стосується проєкту, в одному зручному застосунку. Цей глибокий рівень співпраці неминуче призводить до посилення почуття спільної відповідальності у партнерів по команді та сприяє формуванню кооперативного, синергетичного середовища. Дослідження компанії Wrike стверджує, що робітники, які вважають себе активними учасниками спільних зусиль, мають більшу залученість, меншу схильність до виснаження та більш високий рівень успішності, ніж ті, хто більш ізольований від партнерів по команді. Те ж саме дослідження показало, що працівники у такому середовищі ефективно виконували свою роботу на 64% довше.

Цифрова трансформація автоматизує робочі процеси та координує традиційні завдання організаційного проектування і, таким чином, менеджери отримують більше часу на те, щоб зосередитись на оптимізації стратегії та реалізації проектів. Маючи в своєму розпорядженні більше цифрових інструментів та інструментів автоматизації процесів, керівники пропонують найкращі способи узгодження кожного проекту зі стратегіями та цілями їхнього бізнесу – і забезпечують кращі результати в цьому процесі.

Цифрова трансформація надає менеджерам аналітичні технології для прийняття керованих даними рішень, аналізу моделей та тенденцій, і, в кінцевому результаті, підвищує результативність проектів та їх ефективність. Такий доступ до обґрунтованих даних також допомагає керівникам та менеджерам у прийнятті більш обізнаних рішень швидше та простіше, ніж без використання цифрових технологій. Надійна аналітична звітність допомагає менеджерам відстежувати проекти та відслідковувати бюджет, використовуючи аналіз витрат і праці в реальному часі. Глибокі набори даних також можуть бути легко пояснені для зацікавлених сторін та керівників, даючи їм точне уявлення про становище та допомагаючи їм планувати майбутні ініціативи та приймати критичні стратегічні рішення [33].

Отже, бачимо, що компанії, які реалізують стратегію цифрової трансформації, підвищують свою ефективність та оптимізують процеси розвитку бізнес-організації. Цифрова трансформація допомагає впорядкувати спілкування, покращити співпрацю та перенести фокус від процесу впровадження проекту до стратегії та результатів.

Говорячи про відносини працівників та керівництва, не можна не згадати важливий етап управлінського циклу - мотивацію. З точки зору менеджменту, мотивація працівників здійснюється таким чином, щоб їх поведінка приносила найбільшу користь для організації. У цьому аспекті надзвичайно важливу роль надається цифровим технологіям, адже їх можна використовувати для створення та розвитку у працівників різноманітних когнітивних навичок, оскільки цифрові

технології включають у себе можливість засвоєння великих обсягів інформації, яка навчає людей тому, як розвивати професійні уміння та як мислити та діяти системно [19].

Бізнес-організації повинні забезпечити належні стимули та мотивуюче робоче середовище, щоб сприяти оптимальному розповсюдженню інформації та знань, що, в свою чергу, повинно призвести до підвищення продуктивності праці. Щоб вивчити вплив цифрових технологій на мотивацію працівників, у 2011 році Університетом Ренну було проведене дослідження в Люксембурзі [20]. Для визначення кореляції між застосуванням цифрових технологій та мотивації дослідники використовували обширні та комплексні дані Європейського соціального дослідження. Висновки даного дослідження наступні.

Результати досліджень підкреслюють позитивний вплив цифрових технологій та інноваційних трудових практик на продуктивність людей та виробничих ресурсів. Результати щодо використання цифрових технологій для мотивації працівників показують, що, даючи можливість користуватися цифровими технологіями на робочому місці, організація створює збагачуюче робоче середовище, що позитивно впливає на чисту внутрішню мотивацію працівників.

Також виявилось, що віртуалізація контактів завдяки використанню цифрових технологій замість особистого спілкування зменшує розвиток командного духу між працівниками, але величина цього ефекту є менш важливою, ніж величина позитивного зв'язку з потребою командного визнання [20].

Одним із шляхів впровадження цифрових технологій в управління організацією є управління продуктивністю працівників, яке відноситься до процесу контролю в управлінському циклі. Традиційні методи моніторингу ефективності працівників доволі трудомісткі, неточні та непрозорі. Огляд результативності працівників для більшості компаній - це щорічний обов'язок, коли працівники сидять зі своїми керівниками та намагаються продемонструвати максимальну

кількість своїх компетенцій, підкріплених деякими сумнівними доказами, які доволі важко обґрунтувати.

Традиційний моніторинг ефективності розчаровує та навантажує працівників і є досить складним для керівників. Керівники мають критерії (і, мабуть, квоту на кожну оцінку результативності), і працівники часто не знають, як обґрунтувати свій внесок у бізнес. Такий контроль зазвичай призводить до нормалізованого огляду, який часто не задовольняє співробітників, створюючи перелік цілей, які вони повинні виконати на наступний рік, щоб покращити їхні поточні оцінки, про які вони мають великий шанс забути вже через короткий проміжок часу.

Одним із методів вирішення подібної проблеми є використання у оцінках продуктивності елементів "цифрового робочого місця", або діджитал-воркплейсу – сукупності засобів трансформування робочого місця за рахунок його цифрової трансформації з метою покращення умов праці та продуктивності працівників [21]. З цифровізацією робочого місця підвищується ефективність комунікації та співпраці між різними ланками управління, зокрема – з найвищою [22].

Цифрове робоче місце відрізняється тим, що воно інтерактивне та орієнтоване на ціль, і сприятливе для запису та збереження інформації. Воно дає змогу проводити постійну, фіксовану оцінку внеску працівників, заперечуючи необхідність ручного збору інформації. Воно також підтримує спрямованість працівників на досягнення максимального результату, надаючи засоби для контролю за їх власною роботою.

Інструменти управління проектами дозволяють працівникам віддалено, гнучко та безпечно працювати через такі прості інструменти, як звичайний веб-браузер. Деякі інструменти дозволяють користувачам зберігати все цифрове робоче місце на одному порталі, забезпечуючи такі функції, як списки справ, дошки оголошень, графіки, зберігання файлів, чат та звітування про хід роботи.

Програмне забезпечення для оцінки ефективності дає чіткі докази індивідуальних внесків, незалежно від того, чи працівник отримує доступ до робочого місця віддалено або на місці. Забезпечуючи прямий доступ до роботи кожного працівника, ці системи полегшують спілкування, щоб кожен із працівників залишався на зв'язку, надавав зворотній зв'язок у реальному часі про результати діяльності. Також така система дозволяє працівникам стежити за їх прогресом та визначати найкоротший шлях до підвищення продуктивності.

Цифрове робоче місце забезпечує не тільки гнучкість, але й переваги в зосередженості та співпраці співробітників. Цифрове робоче місце - від інтерактивних дисплеїв до програмного забезпечення для віртуального обміну повідомленнями та управління продуктивністю, робить робочі місця доступними, гнучкими та продуктивними. Досить корисними такі механізми є для керівництва, адже завдяки ним повна інформація про діяльність їхньої організації доступна у будь-який час на вимогу для оцінки та аналізу у зручному для них форматі [13].

Варто зазначити, що незважаючи на те, що цифрове робоче місце у даному дослідженні розглянуте, в основному, з точки зору функції контролю, даний інструмент, як і всі інші, має комплексний вплив і на планування, організацію, та мотивацію.

Підбиваючи підсумки щодо аналізу основних підходів до управління бізнес організаціями в умовах цифрової трансформації, коротко розглянемо вплив використання цифрових технологій в управлінні на кожен з етапів «управлінського циклу» - планування, організацію, мотивацію та контроль, - та інструменти його забезпечення у таблиці 1.2.2.

Не менш важливими для розуміння впливу цифрової трансформації на управління бізнес-організаціями є інструменти, що безпосередньо використовуються для здійснення тих чи інших управлінських задач. Більшість з них вже було згадано вище при розгляді впливу цифрових технологій в цілому на управлінський цикл.

Таблиця 1.4 – Оцінка впливу використання цифрових технологій на етапи управлінського циклу

Етап управлінського циклу	Вплив використання цифрових технологій на даний етап та інструменти його забезпечення
Планування	Включення стратегій цифрової трансформації у довгострокові стратегічні плани. Визначна роль стратегії цифрової трансформації у формуванні стратегії розвитку бізнес-організації як ключового фактора, що сприяє її прогресу.
Організація	Більш ефективна комунікація між працівниками та командами. Розширення співпраці у командах. Збільшення акценту на результаті, а не на процесі його досягнення. Збільшення обсягів аналітичної інформації для покращення процесів організаційного проектування.
Мотивація	Забезпечення належних стимулів та мотивуючого робочого середовища, що сприяє оптимальному розповсюдженню інформації та знань і призводить до підвищення продуктивності праці. Оптимізація зв'язків у колективі за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій. Збільшення синергетичного ефекту завдяки підвищенню взаєморозуміння між працівниками. Поява певної атмосфери знеособленості, яка може негативно вплинути на міцність відносин у колективі, однак зазвичай нівелюється позитивними факторами спрощеного спілкування між працівниками.
Контроль	Створення нових, досконаліших механізмів управління ефективністю працівників. Усунення трудомісткості, неточності та непрозорості класичних методів контролю працівників. Створення атмосфери інтерактивності та орієнтованості на ціль, що сприяє підвищенню продуктивності працівників. Легкий доступ до інформації про діяльність працівників, який дозволяє аналізувати, оцінювати ефективність їх діяльності та вносити корективи у набір їхніх завдань. Зменшення необхідності втручання керівництва у внутрішні справи підрозділів, оскільки системи контролю продуктивності працівників забезпечують організацію певною автоматизацією діяльності

Джерело: розроблено автором

Впровадження цифрових інструментів в управління організацією як засіб підвищення інноваційного потенціалу є дуже поширеним на сьогоднішній день у північноамериканських та західноєвропейських компаніях. Незважаючи на постійний та невпинний розвиток цифрових технологій, основні цифрові інструменти, що впроваджуються в управління бізнес-організацією, були незмінними упродовж останніх 10-15 років. До них можна віднести такі наступні:

- цифрове робоче місце;
- цифрові засоби комунікації;

- цифровий документообіг;
- цифрові засоби накопичення інформації.

Детальніше характеристику впливу цифрових інструментів на управлінську діяльність бізнес-організації розглянемо у таблиці 1.5:

Таблиця 1.5 – Характеристика впливу цифрових інструментів на управлінську діяльність бізнес-організації

Цифрові інструменти	Характеристика впливу на управлінську діяльність
Цифрове робоче місце	Впливає на всі етапи управлінського циклу. Забезпечує незалежність від фізичного місця перебування працівників переважної більшості професій і у більшості ситуацій, що забезпечує гнучкість роботи, здоровіший баланс між роботою та життям, що позитивно впливає на ставлення працівників до роботи та їхню ефективність
Цифрові засоби комунікації	Використання комунікаційних технологій може допомогти впорядкувати організаційні процеси та підвищити продуктивність співробітників за умови ефективного управління. Вони дозволяють працівникам ефективно спілкуватися, отримувати інформацію та зворотній зв'язок негайно, миттєво вирішувати проблеми, і, таким чином, працювати на робочому місці якомога ефективніше
Цифровий документообіг	Інструменти цифрового документообігу допомагають бізнес-організаціям отримувати легший та швидший («на вимогу») доступ до необхідної документації. Крім того, ці інструменти забезпечують бізнес-організацію можливістю зберігання великих об'ємів інформації, що, після проведення ретельного аналізу можуть у подальшому використовуватись для процесів планування, організації та контролю
Цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації	Засоби накопичення та аналізу інформації (які досить часто є частиною впровадження програм цифрового робочого місця) забезпечують керівників інформацією про діяльність їхньої бізнес-організації. Дана інформація не просто доступна у будь-який час на вимогу для оцінки та аналізу у зручному для них форматі, але й зберігається упродовж бажаного ними періоду часу та може бути ефективно проаналізована

Джерело: розроблено автором на основі [4], [10], [35] та [36]

Інструменти цифрового робочого місця дозволяють менеджерам визначати розвиток співробітників, спостерігаючи прогрес у досягненні конкретних бізнес-цілей, що полегшує процеси мотивації та контролю.

Електронна пошта, обмін миттєвими повідомленнями, ноутбуки та мобільні телефони - одні з найбільш обширних технологій, що застосовуються організаціями, які приймають гнучкі графіки роботи, працюють дистанційно чи просто намагаються спростити комунікацію за рахунок активного поширення цифрових технологій у комунікації. Цифрові засоби комунікації дають можливість широкого спектру стилів роботи та переваг, таких, як гнучкі умови роботи, відкриті робочі середовища, графіки телекомунікацій, стислі робочі тижні та засоби телеконференцій. Сучасні цифрові засоби комунікації як, наприклад, віртуальні сервіси обміну повідомленнями, надають можливість працівникам спілкуватися через розвинуті онлайн-програми. Ці системи забезпечують гнучку функціональність - завдяки діяльності чатів, які записують розмови для подальшого посилення на співпрацю за допомогою спільних документів. Деякі з цих систем сприяють прямому збору даних для управління ефективністю, а також вони залишають певні дані в одному доступному місці, яке працівники можуть переглядати для покращення результатів діяльності, що позитивно впливає на їхню ефективність.

Інструменти накопичення та аналізу інформації зменшують необхідність втручання керівництва у внутрішні справи підрозділів, оскільки інтерактивні системи контролю продуктивності працівників забезпечують організацію певною автоматизацією діяльності. Такі інструменти надають потужну інформаційну базу для здійснення процесів планування та організаційного проектування [4][10][35][36].

Проаналізувавши дану інформацію, можемо зробити висновок, що впровадження цифрових інструментів в управління в бізнес-організації суттєво впливає на її управлінську діяльність, забезпечує бізнес-організацію великими обсягами аналітичної інформації, що може бути застосована на всіх етапах управлінського циклу та трансформує відносини як між працівниками, так і з керівництвом за рахунок створення більш сприятливих умов для комунікації та отримання зворотного зв'язку.

РОЗДІЛ 2

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» та діагностика цифрових складових його розвитку

ТОВ «Нова Пошта» - один із лідерів ринку поштового зв'язку в Україні. ТОВ «Нова Пошта» пропонує як фізичним, так і юридичним особам широкий спектр послуг у логістичній та поштової сфері. Зокрема, можна зробити наступний розподіл структурних підрозділів ТОВ «Нова Пошта» за видами діяльності:

- Нова Пошта Україна – експрес-доставка на ринку України (для фізичних та юридичних осіб);
- НП Логістик – надання послуг з фулфілменту – комплексу логістичних операцій з прийому, обробки та доставки товарів, переважно для гравців ринку e-commerce та дистанційної торгівлі [23]
- Nova Pay – надання фінансових послуг з грошових переказів та транзакцій;
- Nova Poshta International – надання послуг з міжнародної доставки, зокрема у співпраці з UPS, Cainiao, SF Express, DPD Group;
- Нова Пошта Молдова – експрес-доставка для фізичних та юридичних осіб на ринку Молдови.

Основними цілями ТОВ «Нова Пошта» визначає наступні:

- підвищення ефективності процесів;
- розширення мережі відділень та терміналів;
- вдосконалення системи логістики;
- вдосконалення системи сортування вантажів;

- оновлення автопарку [24].

Детальніше із описом ТОВ «Нова Пошта» як бізнес-організації можна ознайомитись у Додатку А.

З 2016 року в ТОВ «Нова Пошта» діє стратегія сталого розвитку. Це практичний документ, «дорожня карта» бізнес-організації щодо розвитку у довгостроковій перспективі. Кожен проєкт, який реалізує «Нова пошта», має чіткий зв'язок з місією і цінностями бренду. З 2016 року ТОВ «Нова Пошта» розпочало публікувати звітність зі сталого розвитку [25].

Аналізуючи положення, викладені у положеннях стратегії сталого розвитку, можна зробити висновок, що на рівні корпоративних стратегій ТОВ «Нова Пошта» застосовує стратегію зростання, маючи на меті посилення свого ринкового становища шляхом відкриття нових відділень та терміналів. Для прикладу, за останні 5 років динаміка кількості поштових відділень ТОВ «Нова Пошта» була наступною (рис. 2.1):



Рис 2.1 – Динаміка кількості поштових відділень ТОВ «Нова Пошта» за 2016-2020 рр. [26]

Позитивна динаміка кількості відкритих поштових відділень ТОВ «Нова Пошта» є однією з причин збільшення кількості поштових відправлень компанією у цей же період.

Як бачимо, динаміка кількості відправлень зростала досить високими темпами. Зокрема, у 2020 році було здійснено на 24 000 000 більше відправлень, ніж у 2019, незважаючи на глобальну кризу, пов'язану з пандемією COVID-19. Пояснити це можна тим, що специфіка діяльності ТОВ «Нова Пошта» робить компанію менш залежною від карантинних обмежень і, враховуючи їх специфіку, фізичні та юридичні особи почали значно частіше використовувати послуги поштового зв'язку у порівнянні з особистою доставкою, яка була можливою до карантину.

Схему організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта» можна розглянути на рис. 2.2:

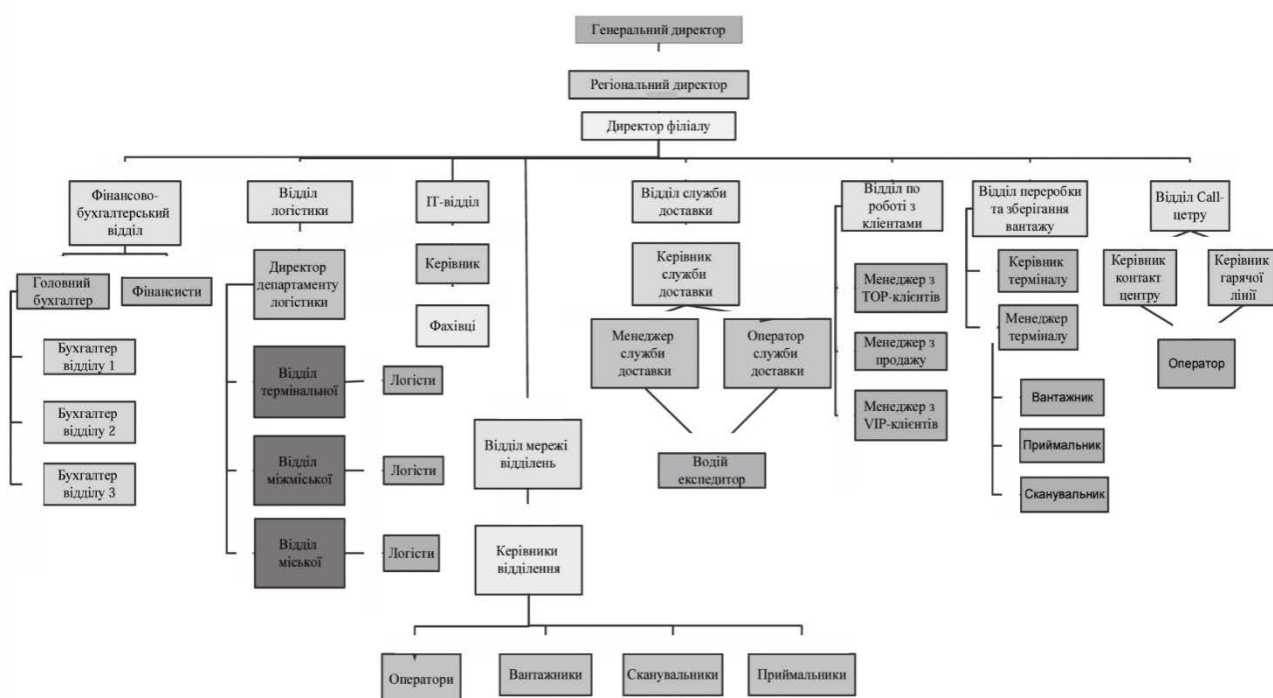


Рис. 2.2 – Схема організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта»

[Джерело: матеріали ТОВ «Нова Пошта»]

Проаналізувавши схему організаційної структури управління ТОВ «Нова Пошта» можна зробити висновок, що вона є лінійно-функціональною. Використання лінійно-функціональної організаційної структури є цілком виправданим для компанії, враховуючи великий розмір організації, стабільність та великі масштаби надання логістичних послуг, незначні зміни у процесі виконання діяльності організації. Також варто зазначити, що дана

організаційна структура управління цілком відповідає стратегії компанії, оскільки компанія націлена на нарощування ринкових позицій, і лінійно-функціональна організаційна структура придатна для управління компаніями великого розміру.

ТОВ «Нова Пошта», як і більшість бізнес-організацій в Україні, часто стикаються з такими викликами, як застарілість підходів до управління, відмова від впровадження цифрових технологій в управлінський та операційний процес, нестабільність політичної та економічної ситуації, що не дає змоги сфокусувати увагу на реорганізації управлінської структури тощо.

Незважаючи на те, що ТОВ «Нова Пошта» діє в умовах українських бізнес-реалій, для даної бізнес-організації процес розвитку у контексті цифрової трансформації є доволі специфічним. Це визначається наступними факторами (таблиця 2.1):

Таблиця 2.1 – Фактори, що впливають на процес розвитку ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації

Фактори	Характеристика
Розмір організації	ТОВ «Нова Пошта» є великою за розміром бізнес-організацією з понад 28 000 співробітників станом на 2020 р., що ускладнює запровадження цифрових методів управління та комунікації
Ринкове становище	Станом на 2019 р. 97% українців користувались послугами ТОВ «Нова Пошта», 91% користувались ними у останні 6 місяців [26]. Таке становище компанії надає їй діяльності загальнонаціонального значення, що примушує керівництво компанії більш прискіпливо ставитись до будь-яких змін, які можуть на неї вплинути
Інноваційна діяльність	На відміну від переважної більшості українських компаній, ТОВ «Нова Пошта» має досить великий досвід здійснення інноваційної діяльності. Крім того, компанія має плани щодо впровадження інноваційних змін у свою діяльність і на довгострокову перспективу. Таке становище дає ТОВ «Нова Пошта» конкурентну перевагу у забезпеченні та підтримці сталого розвитку в умовах цифрової трансформації, оскільки дане явище тісно пов'язане з інноваційним процесом

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Отже, як бачимо, умови, в яких знаходиться ТОВ «Нова Пошта» доволі неоднозначні з точки зору забезпечення сталого розвитку в умовах цифрової трансформації. З однієї сторони, у компанії є значна кількість передумов та

можливостей для ефективного впровадження цифрової стратегії у план свого розвитку. Однак, з іншої сторони, розміри та значущість діяльності компанії, а також певні елементи її зовнішнього та внутрішнього середовища можуть значно гальмувати даний процес.

Розглянемо детальніше те, як конкретні цифрові інструменти застосовуються компанією ТОВ «Нова Пошта» у процесі управлінської діяльності у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика застосування цифрових інструментів у ТОВ «Нова Пошта»

Цифрові інструменти	Характеристика застосування
Цифрове робоче місце	Компанією ТОВ «Нова Пошта» не практикується використання інструментів цифрового робочого місця.
Цифрові засоби комунікації	У компанії використовується широкий спектр цифрових засобів комунікації – електронна пошта, месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger), хмарні сервіси відеозв'язку (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet), внутрішньомережеве листування
Цифровий документообіг	Компанія застосовує певні елементи цифрового документообігу, зокрема усі корпоративні документи зберігаються у електронному вигляді та, за необхідності, передаються та розповсюджуються за допомогою цифрових засобів комунікації
Цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації	Компанія використовує цифрові інструменти накопичення інформації (як, наприклад, хмарні сховища Google Drive та OneDrive), однак вони не є централізованими чи тісно пов'язаними з інструментами аналізу інформації

Джерело: розроблено автором на основі емпіричних спостережень під час проходження практики на базі ТОВ «Нова Пошта»

Як бачимо із інформації, наведеної у таблиці 2.2, елементи застосування цифрових інструментів в управлінні на ТОВ «Нова Пошта» присутні, але досить непослідовні, що може негативно впливати на якість та швидкість виконання управлінських (та не тільки) процесів і, як результат, гальмувати розвиток ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації.

Перш за все, значним упущенням компанії в області запровадження ефективної цифрової політики в управлінні є нехтування використанням інструментів цифрового робочого місця. Як уже було сказано у першому розділі

даної роботи, інструменти цифрового робочого місця можуть забезпечувати кращий контроль над діяльністю працівників, більшу гнучкість у виконанні ними завдань, кращий робочий баланс. Особливо очевидною та важливою роль засобів цифрового робочого місця є у 2020-21 роках у період карантинних обмежень та дистанційної роботи. В таких умовах засоби цифрового робочого місця дозволили б працівникам компанії забезпечити швидшу та більш налагоджену комунікацію, зменшили б негативний ефект від ускладнень, які виникли у результаті карантинних обмежень.

Замість інструментів цифрового робочого місця компанія застосовує більш традиційні підходи до координації діяльності працівників, зокрема – цифрові засоби комунікації, які також є цифровими інструментами управління.

До 2020 року застосування цифрових засобів комунікації у компанії було доволі обмеженим. Зокрема, найбільш поширеним із них була електронна пошта – в основному, для передачі необхідної інформації, документів, оголошень. Застосовувались й інші цифрові засоби як, наприклад, месенджери та засоби відеозв'язку, однак дуже часто їх використання обмежувалось неформальними зв'язками, оскільки значної потреби у формальній цифровій комунікації ще не було.

Ситуація радикально змінилась у березні 2020 року внаслідок впровадження жорстких карантинних обмежень, які унеможливили працівникам офісу офлайн-комунікацію. Управлінський персонал ТОВ «Нова Пошта» перейшов у дистанційний формат роботи та швидко адаптувався до ситуації шляхом використання таких цифрових засобів комунікації, як месенджери (Viber, WhatsApp, Telegram, Facebook Messenger) та хмарні сервіси відеозв'язку (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet).

Незважаючи на доволі швидку адаптацію працівників до такого становища, даний перехід супроводжувався значними проблемами. Розглянемо їх детальніше у таблиці 2.3:

Таблиця 2.3 – Проблеми, що супроводжують процес цифрової трансформації ТОВ «Нова Пошта»

Проблеми	Характеристика
Відсутність уніфікованості	Велика кількість різноманітних сервісів комунікації, що застосовувались у різних ситуаціях, часто плутали працівників та створювали додаткове інформаційне навантаження
«Цифрова прірва»	Різниця у навичках володіння цифровими технологіями між працівниками часто викликала затримки, неоднозначні ситуації та розбіжності, які значно уповільнювали роботу у дистанційному форматі
Обмеженість функціоналу сервісів	Неможливість виконання усього необхідного набору операцій у цифрових засобах комунікації примушували працівників використовувати кілька сервісів одночасно, що затримувало виконання навіть деяких елементарних операцій

Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень під час проходження практики на базі ТОВ «Нова Пошта»

Незважаючи на усі проблеми, описані у таблиці 2.3, перехід на дистанційну роботу на ТОВ «Нова Пошта» був скоріше успіхом, ніж провалом. Пояснити це можна віковим складом працівників, який можна розглянути на рис 2.3.:

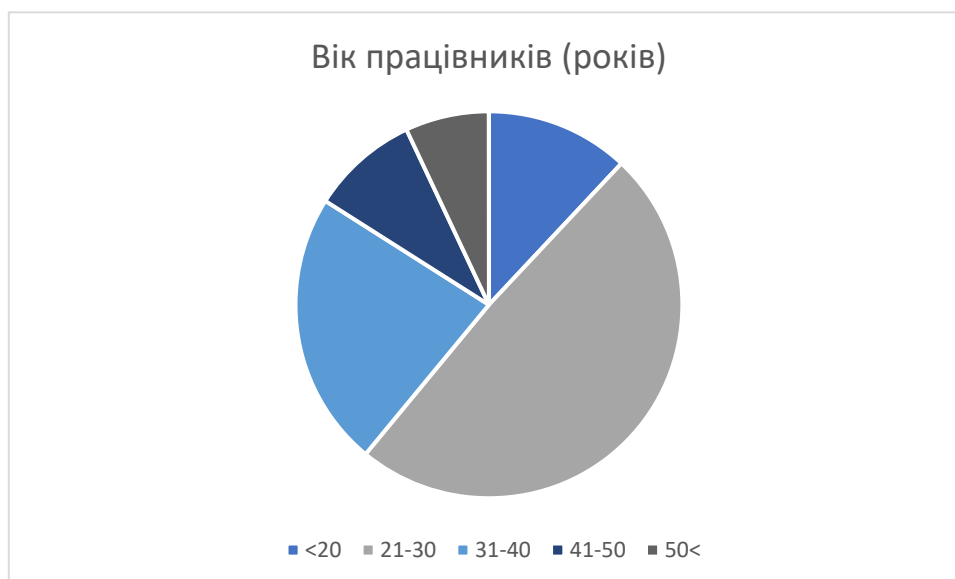


Рис. 2.3 – Віковий розподіл працівників ТОВ «Нова Пошта» за 2019 рік [26]

Як бачимо на рис. 2.3, 61% працівників ТОВ «Нова Пошта» знаходяться у віковій групі до 30 років, лише 16% працівників старше 40 років. Працівники молодшого віку легше справляються з викликами, пов'язаними з використанням різноманітних цифрових засобів зв'язку, краще розуміють їх функціонал та вміють

комбінувати використання функцій із різних програм, що дозволяє їм, незважаючи на складнощі, досить швидко виконувати відповідні завдання. Попри це, варто зазначити, що подібні складнощі все одно повинні бути усунені, оскільки уповільнення та затримки у процесі виконання роботи все одно виникали досить регулярно.

Цифровий документообіг на ТОВ «Нова Пошта» досить добре розвинутий на усіх рівнях. Усі ключові документи, розпорядження та інформаційні листи формувались та розповсюджувались у цифровому форматі ще до введення карантинних обмежень.

У сфері цифрового документообігу у ТОВ «Нова Пошта» виникають проблеми із перенавантаженням інформаційного поля працівників. Зазвичай, документи, адресовані великому колу осіб, розповсюджуються шляхом розсилки на електронну пошту, і досить часто важлива інформація може бути прихованою серед десятків подібних за зовнішнім виглядом електронних листів. Використання електронної пошти для документообігу є поширеним у багатьох компаніях, у тому числі – закордонних, але в Україні ще не набула поширення культура використання програмного забезпечення, яке сортує та контролює потік електронних листів. Саме тому такий підхід до документообігу викликає часові затримки, зниження ефективності діяльності та, як результат, погіршення темпів розвитку організації.

ТОВ «Нова Пошта» застосовує різноманітні цифрові засоби накопичення та збору інформації. Зокрема, у компанії поширеною є практика зберігання спільних документів на базі хмарних сервісів Microsoft OneDrive, Google Drive та Dropbox, де до даних документів може отримати доступ широке коло пов'язаних з ними працівників.

Тим не менш, на ТОВ «Нова Пошта» виникають наступні проблеми, пов'язані із цифровим зберіганням та обробкою інформації:

- використання різних та несумісних один з одним хмарних сервісів;
- дублювання інформації на двох чи більше хмарних сервісах;

- відсутність розуміння деякими працівниками особливостей функціонування хмарних сервісів;
- використання фізичних засобів цифрового накопичення інформації (HDD, SSD) замість хмарних сервісів, що унеможлиблює розповсюдження інформації без фізичного доступу до накопичувачів.

Окрім описаних вище проблем, використання класичних хмарних сервісів для накопичення та зберігання інформації часто унеможлиблює швидкий доступ до аналітичних інструментів, які необхідні для обробки цієї інформації. Для великих компаній, до яких належить ТОВ «Нова Пошта», доцільніше використовувати сервіси, що надають послуги зберігання, накопичення, обробки, аналізу та розповсюдження інформації у одному пакеті, тоді як застосування класичних хмарних сервісів значно уповільнює саме аналітичні процеси.

Більшість проблем, що виникають на ТОВ «Нова Пошта» із відсутністю, впровадженням чи застосуванням цифрових інструментів в управлінні є типовими для українських бізнес-організацій. Варто зазначити, що ТОВ «Нова Пошта» краще за інші великі українські бізнес-організації справляється із нівелюванням негативних наслідків цих проблем шляхом впровадження інноваційних механізмів, ідей та розробок, що дозволяє компанії підтримувати високі темпи розвитку. Усунення усіх описаних проблем допомогло б компанії вийти на новий рівень та забезпечити сталість розвитку не лише у короткостроковій чи середньостроковій, але і у довгостроковій перспективі, враховуючи зростаючу роль цифрових інструментів управління бізнес-організацією у наявності у компанії достатнього рівня конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

Усунення проблем, пов'язаних із впровадженням та використанням цифрових інструментів в управлінні допоможе ТОВ «Нова Пошта» допомогти компанії досягти певних результатів, які сприятимуть оптимізації розвитку бізнес-організації. Розглянемо їх детальніше у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4 – Характеристика потенційних результатів програми оптимізації цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Результати	Характеристика
Зменшення часових витрат	ефективне функціонування цифрових інструментів управління та їх використання працівниками допоможе уникнути часових затримок, які заважають вчасно реалізовувати ті чи інші завдання, роботи та проекти
Краще розуміння наявної інформації	покращення цифрових засобів для аналітичної обробки інформації допоможе компанії краще розуміти інформацію, зібрану в результаті її діяльності і, як результат, оптимізувати як управлінські, так і операційні процеси у бізнес-організації
Покращення умов праці для працівників	ефективне функціонування цифрових інструментів допомагає працівникам краще розуміти їх роль в організації, швидше виконувати поставлені перед ними завдання, краще оцінювати свій прогрес та внесок у діяльність-бізнес організації, зменшити стрес та напругу, пов'язані із робочим процесом. Як показали дослідження, описані у першому розділі даної роботи, ефективне впровадження та застосування цифрових інструментів управління робить працівників більш лояльними до бізнес-організації та, у цілому, щасливішими, що може дати значний позитивний результат для ТОВ «Нова Пошта», де присутня досить значна плинність кадрів

Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних досліджень та [27]

Позитивно на проведення потенційних змін відреагували і працівники компанії. Зокрема, результати проведеного анкетування працівників ТОВ «Нова Пошта» щодо їх ставлення до цифрових інструментів розвитку бізнес-організації можна розглянути у таблиці 2.5:

Таблиця 2.5 – Результати анкетування щодо ставлення працівників до цифрових інструментів розвитку бізнес-організації

Опитуване твердження	Відсоток згодних з твердженням
Впровадження цифрових інструментів є важливим для розвитку ТОВ «Нова Пошта»	86,7%
Цифрові інструменти розвитку допомагають краще виконувати рутинні завдання	80%
Цифрові інструменти розвитку покращують комунікаційні процеси всередині компанії	86,7%
Цифрові інструменти розвитку полегшують зберігання та обробку інформації	93,3%
Я підтримую впровадження удосконалених цифрових інструментів розвитку на ТОВ «Нова Пошта»	93,3%

Джерело: розроблено автором на основі інформації у Додатку Б

Із результатів таблиці 2.2 можна побачити, що більшість працівників ТОВ «Нова Пошта» вважають цифрові інструменти розвитку бізнес-організації

однозначно корисними та такими, що приносять значну користь компанії. Враховуючи те, що опитування було проведено серед працівників офісу, процес впровадження нових та удосконалених цифрових інструментів розвитку може супроводжуватись позитивною реакцією персоналу, хоча певний опір змінам також може бути присутнім. Незважаючи на це, переваги, пов'язані із удосконаленням та упровадженням нових цифрових інструментів для ТОВ «Нова Пошта» однозначно виправдовують ті проблеми, що можуть виникнути у процесі їх впровадження.

2.2. Пропозиції з впровадження цифрових інструментів розвитку у діяльність ТОВ «Нова Пошта»

Виходячи з результатів, отриманих під час діагностики цифрових складових розвитку ТОВ «Нова Пошта», ми дійшли до висновку, що бізнес-організації⁵ необхідно запроваджувати нові та додаткові цифрові інструменти в управлінні для того, щоб забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі та підтримувати конкурентні переваги у динамічному бізнес-середовищі.

Зокрема, необхідно здійснити наступні кроки (рис. 2.4):

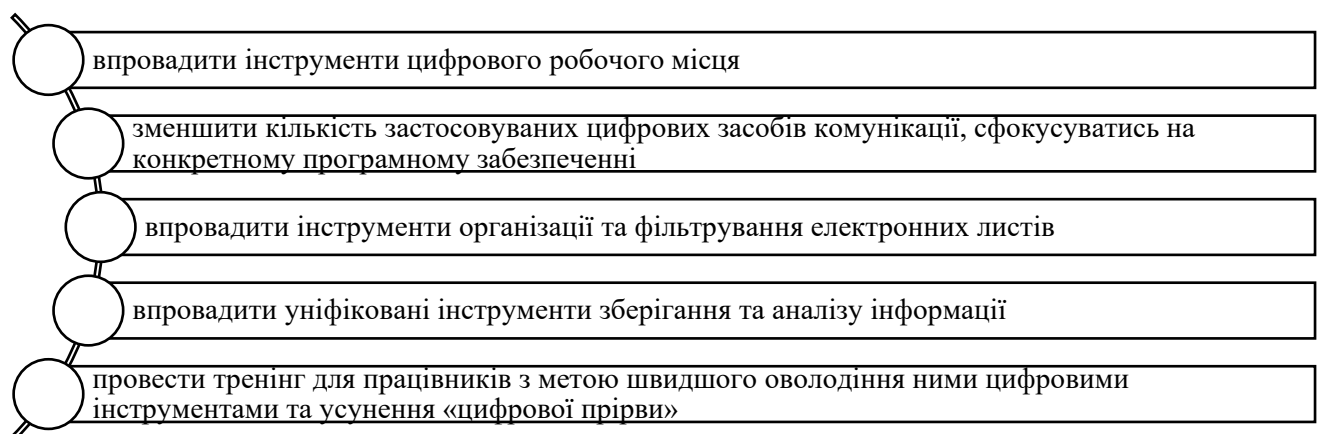


Рис. 2.4 – Кроки, необхідні для впровадження цифрових інструментів розвитку на ТОВ «Нова Пошта».

Джерело: розроблено автором на основі власних емпіричних спостережень

Виконання усіх описаних на рис. 2.4 кроків стане запорукою покращення ефективності діяльності управлінської ланки ТОВ «Нова Пошта» та сталого розвитку бізнес-організації.

При виборі сервісу, який забезпечуватиме ТОВ «Нова Пошта» послуги з організації цифрового робочого місця, бізнес-організація повинна орієнтуватись на наступні критерії: наявність необхідного для задач ТОВ «Нова Пошта» функціоналу; спроможність забезпечити інструментом усіх працівників офісу; доступна для ТОВ «Нова Пошта» вартість впровадження та підтримки послуги; популярність серед бізнес-організацій та позитивна репутація на ринку програмного забезпечення.

Найбільш популярними сервісами цифрового робочого місця, що підходять під задані критерії є наступні: Monday.com; Wrike; Asana; Dropbox Business.

Розглянемо детальну порівняльну характеристику даних сервісів у таблиці 2.6, сформовану за результатами досліджень Capterra [39].

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика сервісів цифрового робочого місця за дослідженнями Capterra

Порівняльна характеристика	Monday.com	Wrike	Asana	Dropbox Business
Вартість	\$29 (812 грн.) на місяць на працівника	\$9,8 (274,4 грн.) на місяць на працівника	\$10,99 (307,72 грн.) на місяць на працівника	\$20 (560 грн.) на місяць на працівника
Кількість підтримуваних користувачів	2-1000+	11-1000+	2-1000+	2-1000+
Визнання	Топ-20 серед програмного забезпечення для стратегічного планування та автоматизації форм у 2020	Топ-20 серед програмного забезпечення для стратегічного планування та управління ресурсами у 2020	Топ-20 серед програмного забезпечення для управління завданнями та робочим процесом у 2020	Топ-20 серед програмного забезпечення для управління документами та обміну файлами у 2020
Основний функціонал	Сповіщення/стрічка новин, управління календарем, менеджмент комунікацій, управління вмістом, управління документами, каталог працівників, файлообмінник, управління знаннями, опитування та відгуки, управління завданнями			

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Детальніше із порівняльною характеристикою сервісів можна ознайомитись у Додатку В.

Також компанією Capterra було проведено опитування користувачів послуг сервісів Monday.com, Wrike, Asana та Dropbox Business, де різні параметри використання було оцінено за п'ятибальною шкалою (таблиця 2.7):

Таблиця 2.7 – Результати опитування користувачів послуг сервісів Monday.com, Wrike, Asana, Dropbox Business компанією Capterra

Параметр оцінювання	Monday.com	Wrike	Asana	Dropbox Business
Простота використання	4,6/5	4,0/5	4,3/5	4,5/5
Підтримка	4,6/5	4,3/5	4,3/5	4,2/5
Функціонал	4,4/5	4,2/5	4,3/5	4,4/5
Відношення «ціна/якість»	4,3/5	4,0/5	4,4/5	4,3/5
Загальна оцінка	4,6/5	4,2/5	4,4/5	4,5/5
Частка користувачів, що рекомендують сервіс	80,5%	67%	75,2%	79,1%

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Як бачимо, усі чотири сервіси мають широке визнання та повний функціонал. Опитування користувачів, проведене компанією Capterra, показує, що найкращими серед даних сервісів є Monday.com та Dropbox Business, які коштують \$29 та \$20 на працівника на місяць відповідно. Asana відстає за рівнем користувацького досвіду від Monday.com та Dropbox Business, але є значно дешевшим сервісом (лише \$10,99 на місяць). Wrike отримав найнижчі оцінки користувачів (хоча вони все ще доволі позитивні), але є найдешевшим з усіх чотирьох сервісів – менше 10 доларів на місяць на працівника. Детальніше із прайс-листами компаній можна ознайомитись у Додатку Д, однак варто зазначити, що жодна з компаній-розробників програмного забезпечення не зазначає вартість своїх планів «Enterprise» та пропонує зв'язатись у індивідуальному порядку. Тому надалі вартість послуг компаній буде надана саме за плани «Enterprise» та взята із досліджень компанії Capterra, де вартість послуг вказували власне користувачі даних тарифних планів [27].

Загалом, вартість впровадження та підтримки даних сервісів на ТОВ «Нова Пошта» для працівників офісу (у 2019 р. – 3080 [26]) буде наступною (табл. 2.8):

Таблиця 2.8 – Вартість впровадження та підтримки сервісів цифрового робочого місця на ТОВ «Нова Пошта»

	Monday.com	Wrike	Asana	Dropbox Business
Щомісячні виплати (у грн. станом на 01.05.2021)	2 500 960	845 152	947 777,6	1 724 800
Річна вартість (у грн. станом на 01.05.2021)	30 011 520	10 141 824	11 373 331,2	20 697 600

Джерело: розроблено автором на основі [26] та [27]

Для того, щоб визначити сервіс, найкращий для впровадження на ТОВ «Нова Пошта», необхідно визначити те, який із них володіє найкращою комбінацією характеристик, важливих для ТОВ «Нова Пошта». Для цього було проведено експертне опитування, результати якого можна побачити у таблиці 2.9:

Таблиця 2.9 – Результати експертного опитування щодо оцінки характеристик сервісів цифрового робочого місця

Фактор	Коеф. вагомості	Експертні оцінки фактора (за десятибальною шкалою)			
		Monday.com	Wrike	Asana	Dropbox Business
Доступна вартість впровадження	0,3	6	10	9	7
Наявність офісу розробника ПЗ у Києві	0,1	0	10	0	0
Повнота функціоналу ПЗ	0,3	8	9	8	9
Імідж та репутація ПЗ на ринку	0,1	9	8	9	10
Надійність сервісу	0,2	8	8	8	9
Підсумкова оцінка	1	6,7	9,1	7,6	7,6

Джерело: Додаток Г

Отже, як бачимо із результатів експертного опитування у таблиці 2.9, незважаючи на те, що програмне забезпечення Wrike зазвичай отримує дещо нижчі користувацькі відгуки, ніж конкуренти, саме воно є найбільш привабливим варіантом для впровадження на ТОВ «Нова Пошта». Причиною цьому є наступні фактори:

- найнижча вартість підтримки та впровадження (вдвічі дешевше за Dropbox Business, майже втричі – за Monday.com);
- наявність офісу компанії у Києві, що значно спростить комунікацію із надавачами послуг [28];
- у 2021 році Wrike стали підрозділом транснаціональної корпорації Citrix, що забезпечує бізнес-організації фінансову стабільність (даний фактор важливий для ТОВ «Нова Пошта» з точки зору надійності Wrike як партнера);
- наявність усього спектру необхідних для ТОВ «Нова Пошта» функцій (у тому числі – зі зберігання та аналізу документів;
- довіра з боку великих корпорацій (станом на 2021 р. послугами Wrike користуються компанії Google, Siemens, Mars, Tiffany&Co та інші).

Основна критика програмного забезпечення Wrike, що спричинила отримання ним нижчих користувацьких оцінок, полягає у відносній складності програмного забезпечення Wrike для пересічних користувачів внаслідок наявності великої кількості функцій. Ця проблема може бути усунута шляхом тренінгу працівників. Враховуючи досить молодий віковий склад персоналу ТОВ «Нова Пошта», такий тренінг не повинен зайняти велику кількість часу та має потенціал бути доволі ефективним.

Програмне забезпечення Wrike також має широку інтеграцію з великою кількістю корпоративних систем. Зокрема, серед них можна виділити наступні: Adobe; Google Drive Microsoft Teams [30]; Dropbox; Microsoft Office та Microsoft Azure [29]; Gmail.

Впровадження інструментів цифрового робочого місця від компанії Wrike розповсюджуватиметься на усіх офісних працівників бізнес-організації (у 2020 р. – 3080 осіб) та торкнеться усіх відділів, зокрема фінансово-бухгалтерського відділу, ІТ-відділу, відділу логістики, відділу служби доставки, відділу по роботі з клієнтами, відділу з переробки та зберігання вантажу, відділу з call-центрів, відділу мережі відділень. Варто зазначити, що зміни не торкнуться більшої частини

працівників бізнес-організації – операційних виконавців (операторів, вантажників, сканувальників, приймальників, експедиторів, операторів колл-центрів), оскільки інструменти цифрового робочого місця не мали б значного ефекту на їхню діяльність внаслідок обмеженості їх задач, відносної простоти процесів контролю та організації та відсутності у них завдань, що пов'язані з інформаційними процесами.

Окрім впровадження інструментів цифрового робочого місця важливою для ТОВ «Нова Пошта» є організація цифрових засобів комунікації. Велику частину завдань з організації комунікаційних зв'язків забезпечить програмне забезпечення Wrike, зокрема текстові повідомлення, базовий обмін документами, групове листування. Це дозволить працівникам значно простіше здійснювати комунікацію один з одним, полегшить процес адаптації нових працівників та усуне неоднозначності, пов'язані з використанням різного програмного забезпечення для однотипних задач.

Однак, існує певний перелік завдань, які повинні виконуватись у сторонньому програмному забезпеченні:

- відеоконференції;
- колаборація у створенні текстових документів;
- колаборація у створенні електронних таблиць;
- колаборація у створенні презентацій.

Лідерами індустрії у цій сфері є Microsoft із програмним забезпеченням Microsoft Office та Google із Google Workspace. На даний момент ТОВ «Нова Пошта» уже використовує програмне забезпечення Microsoft 365, зокрема наступні програми: Microsoft Word; Microsoft Excel; Microsoft PowerPoint; Microsoft Access; Microsoft Teams та інші.

Враховуючи те, що у ТОВ «Нова Пошта» уже є налагоджені зв'язки з компанією Microsoft та її персонал уже навчений працювати з програмним забезпеченням Microsoft 365, передумов для зміни даного програмного

забезпечення немає, особливо враховуючи те, що вартість послуг Google Workspace така ж, як і Microsoft 365 (\$6 на місяць на користувача [31]).

Окрім уже описаних вище програм, Microsoft 365 також дає користувачам доступ до наступних функцій: архівування та зберігання; аудит; інструменти співпраці; генерація документів; управління документами; зберігання документів; офлайн-доступ до документів; пошук/фільтр документів; контроль версій документів.

Отже, у таблиці 2.10 можна побачити, як впровадження програмного забезпечення Wrike та використання програмного забезпечення Microsoft на ТОВ «Нова Пошта» вирішує проблеми цифрового розвитку бізнес-організації.

Таблиця 2.10 – Характеристика впливу використання програмного забезпечення Wrike та Microsoft на проблеми цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта»

Проблема	Характеристика впливу
Відсутність інструментів цифрового робочого місця	Програмне забезпечення Wrike надає повний спектр послуг із забезпечення бізнес-організації інструментами цифрового робочого місця у одному програмному середовищі
Хаотичність використання засобів цифрової комунікації	Програмне забезпечення Wrike та Microsoft 365, яке інтегроване один з одним, дає працівникам можливість здійснювати комунікацію у цільному, уніфікованому програмному середовищі та допомагає уникати затримок та невизначеностей
Відсутність інструментів організації та фільтрування електронних листів	Використання програмного забезпечення Microsoft 365 дає працівникам змогу використовувати поштовий сервіс Outlook з усіма його інструментами для організації, фільтрації та керування потоком електронних листів
Відсутність уніфікованих інструментів зберігання та аналізу інформації	Програмне забезпечення Wrike та Microsoft 365, враховуючи їх інтеграцію, дають працівникам уніфіковане середовище для зберігання та накопичення інформації. Зокрема, пакет Microsoft 365 включає у себе використання хмарного сервісу OneDrive. Інтеграція з Wrike дозволяє поширювати інформацію між командами, здійснювати колаборацію з її редагування та проводити аналітичні дії

Джерело: розроблено автором на основі емпіричних спостережень під час проходження практики на базі ТОВ «Нова Пошта»

Впровадження усіх перелічених вище цифрових інструментів в управлінні може супроводжуватись низкою проблем. Зокрема, потенційно можливим є опір

змінам з боку працівників бізнес-організації, який часто виникає при радикальній трансформації звичних для працівників рутинних завдань.

Для запобігання та нівелювання ефектів опору змінам ТОВ «Нова Пошта» повинна застосовувати стратегію навчання. Незважаючи на довший період адаптації працівників за умови застосування цієї стратегії, позитивним її елементом є мінімізація ризиків, що для великомасштабних бізнес-організацій є важливим фактором. Реалізація стратегії навчання персоналу повинна полягати у проведенні тренінгів, які б забезпечили персонал необхідними знаннями для повного освоєння функціоналу нового програмного забезпечення. Зокрема, необхідно звернути увагу на такі елементи:

- освоєння базового функціоналу програмного забезпечення;
- освоєння функцій колаборативної співпраці;
- освоєння інструментів збору та накопичення інформації;
- освоєння аналітичних інструментів;
- освоєння інструментів, пов'язаних з оцінкою ефективності роботи працівника та його прогресу.

Даний тренінг необхідно проводити не лише після безпосереднього запровадження нових цифрових інструментів розвитку, але й у період його експлуатації, зокрема – для нових працівників. Також важливим фактором повинна бути певна варіабельність програми даного тренінгу, оскільки дуже часто працівники приходять у бізнес-організацію із зовсім різним рівнем цифрових компетенцій. Виходячи з цього, деякі нові працівники повинні отримати більший об'єм інформації, включаючи певні базові елементи володіння комп'ютерними технологіями та програмним забезпеченням, для інших, більш технологічно обдарованих працівників даний тренінг може мати чисто ознайомчий характер.

Варто зазначити, що для проведення тренінгів необхідно залучити сторонніх тренінг-коучів із великим досвідом використання відповідного програмного забезпечення. Незважаючи на появу незначних додаткових витрат, використання більш кваліфікованих спеціалістів для навчання персоналу може допомогти бізнес-

організації уникнути цілого спектру проблем, що зазвичай виникають при впровадженні нового програмного забезпечення для великих груп працівників у бізнес-організаціях.

Крім того, для бізнес-організації важливим фактором повинен бути доступ працівників (зокрема – нових) до інформації, пов’язаної з використанням цифрових інструментів у їхній діяльності. Для полегшення такого доступу необхідно створити сторінку в особистому кабінеті працівників на веб-сайті, на якій би розміщувалась інформація та корисні посилання щодо усіх цифрових інструментів, які їм необхідно освоїти. Це допоможе працівникам отримати легший доступ до даних додатків та спростить адаптацію нових співробітників до робочого середовища. Також рекомендується створити сторінку з відповідями на найбільш поширені серед працівників запитання (так звану FAQ).

Вартість впровадження елементів цифрового робочого місця для ТОВ «Нова Пошта» буде складатись із наступних складових:

- вартість програмного забезпечення Wrike (див. табл.);
- вартість оплати послуг тренінг-коуча.

Як бачимо із табл. , річна вартість оплати програмного забезпечення Wrike у перший рік використання становитиме понад 10 млн. грн. Варто зазначити, що програмне забезпечення Wrike розповсюджується за підписочною системою. ТОВ «Нова Пошта» повинна здійснювати автоматичні щомісячні виплати за кожного працівника, що користується програмним забезпеченням. Крім того, виплати здійснюються з прив’язкою до курсу долара США. Саме тому точна сума, яку ТОВ «Нова Пошта» платитиме щомісяця буде варіюватись. Коливання кількості працівників та курсу валюти спричинятимуть зміни у виплачуваній бізнес-організацією сумі.

Щодо вартості оплати послуг тренінг-коуча то, за даними порталу Work.ua, станом на 01.05.2021 середній місячний оклад по цій професії становить 19 500 грн [32]. Ця сума буде дещо більшою для ТОВ «Нова Пошта», оскільки необхідно враховувати об’єм роботи та число персоналу, з яким буде працювати тренінг-

коуч. Крім того, за бажанням, регіональні відділення також можуть найняти тренінг-коучів, або використовувати відео та ілюстративні матеріали, розроблені тренінг-коучем для головного офісу бізнес-організації. В цілому, вартість оплати послуг тренінг-коуча є незначною у порівнянні із вартістю оплати програмного забезпечення Wrike, тому нею можна знехтувати.

Оцінивши фінансову звітність ТОВ «Нова Пошта» у Додатках Ж, И, К, Л, зокрема – звіт про фінансових стан (баланс), звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та звіт про власний капітал – можна дійти до висновку, що придбання програмного забезпечення Wrike є цілком доступним для ТОВ «Нова Пошта». Зокрема, чистий прибуток бізнес-організації за 2019 р. становив майже 783 млн. грн. і мав тенденцію до зростання за останні роки. При збереженні подібних тенденцій кошти, що витрачатимуться на оплату підписки на програмне забезпечення Wrike, а також супутні витрати, пов'язані з його впровадженням, будуть малопомітними у загальній фінансовій ситуації бізнес-організації та віднімуть лише 1,3% чистого прибутку бізнес-організації (з розрахунку за даними, наведеними у табл. та Додатках Ж, И, К, Л).

Можна зробити висновок, що оптимальним джерелом фінансування програми впровадження цифрових інструментів розвитку на ТОВ «Нова Пошта» є саме самофінансування. Таке явище є доволі стандартним для подібних програм, у тому числі – за кордоном, оскільки удосконалення цифрових процесів стосується безпосередньо внутрішніх процесів бізнес-організації, а фінансові ефекти від нього досить важко оцінити у короткостроковій перспективі, що часто відлякує потенційних кредиторів.

Підсумковий комплекс заходів із впровадження цифрових інструментів розвитку на ТОВ «Нова Пошта» можна розглянути у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Комплекс заходів із впровадження цифрових інструментів розвитку на ТОВ «Нова Пошта»

№	Назва заходу	Характеристика заходу
1	Інформування працівників про майбутні зміни у використанні цифрових інструментів	Працівники повинні бути готовими до зміни рутинних елементів робочого процесу, зокрема – до використання нового програмного забезпечення
2	Проведення тренінг-курсу для працівників щодо роботи у середовищах Wrike та Microsoft 365	Тренінг-курс, що охоплює основні елементи використання нових цифрових інструментів розвитку (зокрема – програмного забезпечення Wrike та Microsoft 365)
3	Створення сторінок у особистому кабінеті на веб-сайті бізнес-організації з корисною інформацією та відповідями на запитання	Такий захід допоможе працівникам самостійно вирішувати проблеми, пов'язані з використанням цифрових засобів, а також спростить адаптацію нових працівників
4	Встановлення програмного забезпечення Wrike на корпоративні електронні пристрої ТОВ «Нова Пошта»	Усі електронні пристрої на базі бізнес-організації необхідні бути обладнані необхідним програмним забезпеченням та бути готовими до використання
5	Створення аккаунтів працівників, видача їм логінів та паролів	Кожен працівник повинен бути вчасно проінформований щодо даних, необхідних йому для використання нового програмного забезпечення
6	Внесення інформації про поточні проекти та завдання у робоче середовище Wrike	Підготовка робочого середовища Wrike до активного використання працівниками

Джерело: розроблено автором

Впровадження даної пропозиції вимагає створення проектної команди у наступному складі:

- керівник ІТ-відділу;
- ІТ-фахівці;
- керівники функціональних підрозділів;
- бухгалтер.

Матрицю відповідальності за виконання робіт можна розглянути у таблиці 2.12.

Відповідальним за впровадження та функціонування інструментів цифрового робочого місця є керівник ІТ-відділу. Саме на ІТ-відділ припадатиме робота із комунікації та співпраці з компанією Wrike, усунення дрібних неполадок,

забезпечення функціонування та наявності програмного забезпечення на усіх цифрових пристроях у ТОВ «Нова Пошта», що для цього придатні.

Таблиця 2.12 – Матриця відповідальності за реалізацію заходів із впровадження цифрових інструментів розвитку бізнес-організації ТОВ «Нова Пошта»

Перелік робіт	Керівник ІТ-відділу	ІТ-фахівці	Керівники функціональних підрозділів	Бухгалтер
Інформування працівників про зміни	В, І		В, І	
Вибір тренінг-коуча		В, І		
Складання технічного завдання на створення нових сторінок на сайті	В			
Підписання договору з тренінг-коучем	В			
Проведення тренінгів	К	І		
Створення нових сторінок на сайті та заповнення їх вмісту	К	В, І		
Підписання договору з Wrike	В			
Оплата послуг тренінг-коуча	К			В, І
Оплата першого року використання послуг Wrike	К			В, І

В – виконує, К – контролює, І – інформує

Джерело: складено автором на основі ОСУ ТОВ «Нова Пошта»

За інформаційне забезпечення працівників щодо впровадження інструментів цифрового робочого місця у кожному підрозділі бізнес-організації відповідальними будуть безпосередньо їх керівники.

Календарний план реалізації заходів із впровадження цифрових інструментів розвитку ТОВ «Нова Пошта» розроблено у вигляді графіку Гантта та зображено на рис. 2.5.

Впровадження цифрових інструментів розвитку в системі управління бізнес-організацією є складним процесом. Незважаючи на те, що реалізація заходів із впровадження такої програми, як бачимо на рис. 2.5, займає близько 17 днів, дане явище не можна сприймати в таких обмежених часових рамках.

		Липень 2021																
Заходи із впровадження цифрових інструментів розвитку	Тривалість	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Інформування працівників про зміни	1 день																	
Вибір тренінг-коуча	1 день																	
Складання технічного завдання на створення нових сторінок на сайті	1 день																	
Підписання договору з тренінг-коучем	1 день																	
Проведення тренінгів	14 днів																	
Створення нових сторінок на сайті та заповнення їх вмісту	3 дні																	
Підписання договору з Wrike	1 день																	
Оплата послуг тренінг-коуча	1 день																	
Оплата першого року використання послуг Wrike	1 день																	
	17 днів																	

Рис. 2.5 - Календарний план реалізації заходів із впровадження цифрових інструментів розвитку на ТОВ «Нова Пошта» [Джерело: розроблено автором]

Основною забезпечення конкурентоспроможності для будь-якої сучасної бізнес-організації є постійна робота над покращенням інструментів, які вона застосовує для реалізації своїх програм розвитку. Одним із таких методів якраз і є впровадження цифрових інструментів в управлінні бізнес-організацією, адже вони у сучасному бізнес-середовищі забезпечують куди більш точний аналіз даних, швидшу реакцію як на зовнішні, так і на внутрішні подразники, спрощують реалізацію громіздких задач.

Однак, просто впровадити певну кількість цифрових інструментів із очікуванням того, що вони будуть ефективними у довгостроковій перспективі, недостатньо. Існує цілий ряд факторів, які можуть вплинути на ефективність використання цифрових інструментів в управлінні, зокрема:

- непередбачувані кризові явища (економічні, соціальні, політичні, епідеміологічні кризи);
- зміни фаз бізнес-циклів;
- поява новіших, більш досконалих цифрових інструментів на ринку;
- зміна ринкової кон'юнктури тощо.

Саме тому для ТОВ «Нова Пошта», окрім вже описаних заходів із реалізації та підтримки використання цифрових інструментів в управлінні, необхідно створити власну стратегію цифрової трансформації – сукупність заходів, які допоможуть бізнес-організації обирати вектор цифрового розвитку у контексті розвитку бізнес-організації у цілому. Для створення та реалізації успішної стратегії цифрової трансформації для ТОВ «Нова Пошта» пропонується забезпечення таких кроків:

1. Наявність впливових, технологічно «підкованих» керівників, які проявляли б лідерські якості та могли б вести працівників за собою у напрямку прийняття цифрових технологій як невід’ємної частини управлінського та операційного процесу.

2. Створення можливості розширеного використання цифрових технологій в управлінні у майбутньому шляхом забезпечення відповідної матеріально-технічної бази з достатнім ступенем міцності на довгий період часу.

3. Заохочення працівників до роботи в нових умовах, проведення «технологічного лікнепу», метою якого повинна бути ліквідація упередженого ставлення до технологій, демонстрація усіх переваг, які забезпечує використання цифрових інструментів як в управлінні, так і в операційній діяльності, а також освоєння основних цифрових навичок, які повинні стати «базою» для подальшого впровадження все більш складних та комплексних технологій.

4. Забезпечення як управлінців, так і операційних працівників цифровими інструментами, що сприятимуть вдосконаленню їх безпосередньої діяльності.

5. Комунікація як між управлінцями, так і між підлеглими за допомогою як цифрових, так і традиційних каналів зв’язку, яка допоможе значно скоротити часові витрати на виконання тих чи інших завдань, але й не дасть колективу відчуття надмірної знеособленості, що може негативно вплинути на командний дух і зменшити синергетичний ефект.

В цілому, узагальнюючи, виконання усіх запропонованих вище кроків забезпечить наступні ефекти для ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.13):

Таблиця 2.13 – Ефекти від реалізації програми впровадження цифрових інструментів розвитку у ТОВ «Нова Пошта»

Ефект від реалізації	Характеристика
Створення передумов для позитивної динаміки розвитку бізнес-організації у довгостроковій перспективі	Створення стратегії цифрової трансформації та забезпечення управлінської ланки бізнес-організації відповідними цифровими інструментами розвитку допоможе бізнес-організації дотримуватись чіткого стратегічного орієнтиру, що співпадає із ринковими та загальносуспільними тенденціями. Це явище допоможе бізнес-організації підтримувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі
Надання бізнес-організації значних конкурентних переваг на українському ринку, який ще не повністю адаптувався до явища цифрової трансформації	Більшість українських бізнес-організацій ще не мають чіткої цифрової стратегії та використовують цифрові інструменти вибірково та неефективно, що може дати ТОВ «Нова Пошта» значні конкурентні переваги завдяки адаптації цифрових інструментів розвитку та наявності чіткої стратегії цифрової трансформації
Підтримання позитивного мікроклімату всередині бізнес-організації, високого рівня задоволеності працівників	Враховуючи те, що цифрові інструменти, які запропоновано впровадити на ТОВ «Нова Пошта» націлені, у тому числі, на полегшення рутинних задач та покращення комунікаційних процесів для працівників, можна стверджувати, що завдяки цьому працівники бізнес-організації будуть підтримувати більшу лояльність до ТОВ «Нова Пошта» як до роботодавця, а також створювати позитивний мікроклімат у колективі
Спрощення управлінських процесів у бізнес-організації, зокрема – комунікаційних та контролюючих	Використання цифрових інструментів в управлінні, зокрема – інструментів цифрового робочого місця бізнес-організація спростить значну кількість процесів та зв'язків. Зокрема, значно полегшитись повинні комунікаційні зв'язки на різних рівнях. Також значно спроститись мають процеси організаційного планування, мотивації та контролю, що вже було описано у розділі 1
Створення передумов для виходу бізнес-організації на нові міжнародні ринки	ТОВ «Нова Пошта» уже здійснює певну міжнародну діяльність, зокрема – у філії бізнес-організації «Нова Пошта Молдова», а також із міжнародних поставок. Детальніше про міжнародну діяльність ТОВ «Нова Пошта» можна дізнатись у Додатках М, Н. Впровадження цифрових інструментів розвитку допоможе ТОВ «Нова Пошта» легше виходити на нові міжнародні ринки, де бізнес-організація буде готова до умов конкуренції за рахунок наявності та реалізації стратегії цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення та обґрунтовані практичні пропозиції щодо особливостей розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації. Основні висновки за результатами виконаного дослідження такі

1. Розкрито поняття цифрової трансформації. Визначено та охарактеризовано основні сфери впливу цифрової трансформації, цифрові складові розвитку бізнес-організації, елементи впровадження цифрових інструментів в управлінську діяльність бізнес-організації. Систематизовано фактори, що перешкоджають «цифровому добробуту» бізнес-організації. Визначено та охарактеризовано основні цифрові бізнес-процеси. Визначено та дефініційовано поняття «розвиток бізнес-організації».

2. Проаналізовано цифровий інструментарій розвитку бізнес-організації. Визначено та охарактеризовано основні фактори впливу цифрової трансформації на етапи управлінського циклу – планування, організацію, мотивацію, контроль. Оцінено вплив використання цифрових технологій на етапи управлінського циклу. Визначено та охарактеризовано основні цифрові інструменти в управлінні бізнес-організацією.

3. В ході аналітичного дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» визначено основні види діяльності та цілі бізнес-організації. Проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за останні 5 років. На основі цих даних зроблено висновок, що бізнес-організація активно розвивається та покращує своє ринкове становище. Визначено фактори, що впливають на розвиток ТОВ «Нова Пошта» в умовах цифрової трансформації. Охарактеризовано застосування ТОВ «Нова Пошта» цифрових інструментів у процесі управлінської діяльності. Визначено, що цифрові інструменти в управлінні бізнес-організацією присутні, але вони неповні та непослідовні. Зокрема, повністю відсутні інструменти цифрового робочого місця, відсутня уніфікованість у процесах цифрової комунікації та

документообігу. Проаналізовано основні проблеми, пов'язані з цифровою комунікацією, обробкою та аналізом інформації. До основних належать використання різних за функціоналом сервісів, дублювання інформації, «цифрова прірва» між працівниками в середині організації. Охарактеризовано позитивний ефект, якого бізнес-організація може досягти у разі усунення проблем, пов'язаних із застосуванням цифрових інструментів в управлінні. Проведено опитування працівників бізнес-організації, за результатами якого визначено, що більшість з них позитивно ставиться до використання та подальшого впровадження цифрових інструментів в управлінні.

4. Розроблено пропозиції зі впровадження цифрових інструментів розвитку на ТОВ «Нова Пошта», до яких належить впровадження інструментів цифрового робочого місця, впровадження уніфікованих інструментів комунікації, зберігання та аналізу інформації. Запропоновано чотири сервіси, що пропонують інструменти цифрового робочого місця – Monday.com, Wrike, Asana, Dropbox Business. Наведено порівняльну характеристику сервісів, зокрема порівняно вартість послуг, функціонал програмного забезпечення, користувацький досвід клієнтів. Визначено основні фактори, за якими необхідно робити вибір одного із запропонованих чотирьох сервісів. Проведено експертне опитування експертів у сфері програмного забезпечення, за результатами якого було вирішено запропонувати ТОВ «Нова Пошта» послуги бізнес-організації із забезпечення інструментів цифрового робочого місця Wrike. Описано основний функціонал програмного забезпечення Wrike. Визначено та охарактеризовано основні переваги, які надає використання програмного забезпечення Wrike для ТОВ «Нова Пошта». Описано те, як сумісність програмного забезпечення Wrike та Microsoft 365 надає ТОВ «Нова Пошта» переваги з точки зору цифрового документообігу, обробки та аналізу інформації. Охарактеризовано вплив використання програмного забезпечення Wrike та Microsoft на проблеми цифрового розвитку ТОВ «Нова Пошта», зроблено висновок, що використання даних сервісів позитивно вплине на процеси розвитку бізнес-організації. Описано кроки, необхідні для впровадження інструментів

цифрового робочого місця у ТОВ «Нова Пошта». Визначено вартість реалізації програми із впровадження інструментів цифрового робочого місця, зокрема – вартість щорічних виплат по підписочній системі та вартість оплати послуг тренінг-коучів. Проаналізовано фінансову звітність бізнес-організації, на основі якої зроблено висновок, що кошти, виділені на оплату підписки за програмне забезпечення Wrike не вплинуть на фінансове благополуччя ТОВ «Нова Пошта». Розроблено комплекс заходів із впровадження цифрових інструментів розвитку на ТОВ «Нова Пошта», матрицю відповідальності за реалізацію даних заходів, календарний план їх реалізації. Описано фактори, що можуть впливати на ефективність реалізації даних заходів. Доведено необхідність створення ТОВ «Нова Пошта» стратегії цифрової трансформації для підтримки ефективності реалізованих заходів, а також для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнес-організації. Визначено та охарактеризовано ефекти від реалізації програми впровадження цифрових інструментів розвитку, серед яких виділено створення передумов для позитивної динаміки розвитку ТОВ «Нова Пошта», надання бізнес-організації значних конкурентних переваг, підтримання позитивного мікроклімату та лояльності працівників всередині бізнес-організації, спрощення управлінських процесів, створення передумов для виходу бізнес-організації на нові ринки.

Таким чином, мета кваліфікаційної бакалаврської роботи досягнута, а всі завдання були виконані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Strohmeier, D. HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*. 2014. Vol. 36, № 4
2. Digital Transformation: Reshaping Your Business to Meet the Digital Age. *Altexsoft*. 2021. URL: <https://www.altexsoft.com/whitepapers/digital-transformationreshaping-business-to-meet-digital-age/>
3. Annacone A. The 4 Types of Digital Transformation. *LinkedIn*. 2019. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/4-types-digital-transformation-andrew-annacone>
4. Digital transformation: online guide to digital business transformation. *i-Scoop*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>
5. Шатілова О.В., Шишук Н.О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації // Проблеми економіки. - Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2020. № 4. С. 424-431.
6. Prensky, M. Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*. 2001. Vol. 9, №5, P. 1-6.
7. Deal, J.J., Altman, D.G., Rogelberg, S.G. Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*. 2010. Vol. 25, №2, P. 191-199.
8. Tapscott, D. Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World. HC, *McGraw-Hill*. 2008
9. Bawden, D. Origins and concepts of digital literacy. *Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices*. 2008. P. 17-32
10. Robertson J. What is digital employee experience. *Step Two*. 2020. URL: <https://www.steptwo.com.au/papers/what-is-digital-employee-experience/>
11. Unlocking success in digital transformations. *McKinsey & Company*. 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/unlocking-success-in-digital-transformations#>

12. Wong A. Promoting effectiveness of “working from home”: findings from Hong Kong working population under COVID-19. *Emerald Insight*. 2020. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AEDS-06-2020-0139/full/html>
13. Harris-Briggs N. How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management. *Training Industry*. 2019. URL: <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/how-the-digitalworkplace-of-2019-will-affect-performance-management/>.
14. Organization Development. *Boston Facilitators Roundtable*. 2015. URL: <https://tobyelwin.com/organization-development-is-business-growth/>
15. Matt, C., Hess, T., Benlian, A. Photography Revolution. *Journal of Strategic Information Systems*. 2015. Vol.18, №1. P. 46-55. (2015).
16. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., Venkatraman, N. V. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 2013. Vol. 37, №2. P. 471-482.
17. Mocker, M., Preston, D. S., Teubner, A. Information Systems Strategy: Reconceptualization, Measurement, and Implications. *MIS Quarterly*. 2010. Vol. 34, №2. P. 233.
18. Teubner, R. A. Information Systems Strategy. *Business & Information Systems Engineering*. 2013. Vol. 5 №4. P. 243-257.
19. Strohmeier, S. Employee relationship management: Realizing competitive advantage through information technology?. *Human Resource Management Review*. 2013. Vol. 23.
20. Ludivine M. The effects of ICT use on employee's motivations: an empirical evaluation. *CEPS/INSTEAD, Luxembourg and Rennes*. 2011. P. 14.
21. What is a digital workplace? *Liferay*. 2021. URL: <https://www.liferay.com/resources/l/digital-workplace>.
22. Understanding The Digital Workplace. *Elcom*. 2020. URL: <https://www.elcom.com.au/resources/blog/digital-workplace-framework>.

23. Новини ТОВ «Нова Пошта». *Офіційний сайт «Нової Пошти»*. 2021. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/4203>.

24. Історія ТОВ «Нова Пошта». *Офіційний сайт «Нової Пошти»*. 2021. URL: https://novaposhta.ua/istoriya_kompanii.

25. Сталий розвиток ТОВ «Нова Пошта». *Офіційний сайт «Нової Пошти»*. 2021. URL: <https://novaposhta.ua/csr>.

26. Звіт зі сталого розвитку. *Офіційний сайт «Нової Пошти»*. 2019. URL: https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Annual_report_2019.pdf.

27. Digital Workplace Software Comparison. *Capterra*. 2021. URL: <https://www.capterra.com/digital-workplace-software/compare/147657-76113-120550-143068/monday-com-vs-Wrike-vs-Asana-vs-Dropbox-Business>

28. Офіційний сайт Wrike. *Wrike*. 2021. URL: <https://www.wrike.com/>

29. Top 7 Project Management Tools. *Business 2 Community*. 2017. URL: <http://www.business2community.com/strategy/top-7-project-management-tools-01154081#QRF8XurjIFugqJ3f.97>

30. Wrike Integrates With Microsoft Teams. *Financial News*. 2017. URL: <http://www.financial-news.co.uk/40261/2017/03/wrike-integrates-with-microsoft-teams-20170317094900/>

31. Google Workspace Portfolio. *Capterra*. 2021. URL: <https://www.capterra.com/p/168389/G-Suite/>

32. Офіційний сайт Work.ua. *Work.ua*. 2021. URL: <https://www.work.ua/jobs-kyiv-%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%96%D0%BD%D0%B3-%D0%BA%D0%BE%D1%83%D1%87/>

33. McAbee J. 4 Ways Digital Transformation Is Changing Project Management. *Wrike*. 2019. URL: <https://www.wrike.com/blog/digital-transformationchanging-project-management/>

34. Devon M. Effective project management: the gift that keeps on giving. *Slack*. 2019. URL: <https://slack.com/intl/en-ua/blog/collaboration/effective-project-management>

35. The Value of Digital Employee Experience. *VMware*. 2020. URL: <https://www.vmware.com/content/dam/digitalmarketing/vmware/en/pdf/infographic/vmware-infographics-digital-experience.pdf>
36. Vom Brocke J, Rosemann M. Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems. *Springer*. 2015
37. ТОВ “Нова Пошта” - досьє. *YouControl*. 2021. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/
38. Офіційний сайт Asana. *Asana*. 2021. URL: <https://asana.com/>
39. Офіційний сайт Monday.com. *Monday.com*. 2021. URL: <https://monday.com/>
40. Офіційний сайт Dropbox Business. *Dropbox Business*. 2021. URL: <https://www.dropbox.com/business/pricing>
41. Річна фінансова звітність емітента ТОВ “Нова Пошта”. *Stock Market*. 2021. URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/34659
42. Шатілова О.В., Шишук Н.О. Вплив цифрових технологій на управління бізнес-організацією. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: Зб. Матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції 14-15 травня 2020 р. Запоріжжя.: ЗНУ, 2020. С. 94-96.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Загальна інформація про ТОВ «Нова Пошта»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НОВА ПОШТА
Скорочена назва	ТОВ "НОВА ПОШТА"
Назва англійською	NEW POST LIMITED LIABILITY COMPANY (NEW POST LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 (20 років 3 місяці)
Уповноважені особи	БУЛЬБА ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ (Обмеження згідно статуту) - керівник БУЛЬБА ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ (Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (Обмеження згідно статуту)) - представник
Розмір статутного капіталу	4 654 075,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту Інші: 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг 47.19 Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, запису, відтворення звуку й зображення 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 52.10 Складське господарство 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність 64.19 Інші види грошового посередництва 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 73.11 Рекламні агентства

	86.21 Загальна медична практика 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
Адреса	Україна, 03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9

Джерело: [37]

ОЦІНЮВАННЯ СТАВЛЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «НОВА ПОШТА» ДО ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Програма дослідження на тему: «Оцінка факторів впливу цифрових інструментів на розвиток бізнес-організації»

Мета дослідження: зібрати інформацію щодо ставлення працівників ТОВ «Нова Пошта» на розвиток та діяльність бізнес-організації.

Завдання дослідження: провести опитування (анкетування) експертів, узагальнити отриману інформацію.

Методика збору інформації:

1. Вибір способу збору інформації: опитування (анкетування);
2. Інструментарій: анкета для опитування;
3. Генеральна сукупність – представники ТОВ «Нова Пошта»
4. Вибіркова сукупність – 15 осіб.

Шановний експерте!

Дане опитування проводиться з метою визначення ставлення працівників ТОВ «Нова Пошта» до цифрових інструментів розвитку бізнес-організації студентом 4 курсу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» у рамках написання кваліфікаційної бакалаврської роботи.

У графі «відповідь» необхідно поставити відповідь «так» чи «ні» залежно від того, чи згодні ви з твердженням у лівій колонці.

Таблиця Б.1 - Бланк для опитування

Оцінка ставлення працівників ТОВ «Нова Пошта» до цифрових інструментів розвитку бізнес-організації

Твердження	Відповідь (так/ні)
Впровадження цифрових інструментів є важливим для розвитку ТОВ «Нова Пошта»	
Цифрові інструменти розвитку допомагають краще виконувати рутинні завдання	
Цифрові інструменти розвитку покращують комунікаційні процеси всередині компанії	
Цифрові інструменти розвитку полегшують зберігання та обробку інформації	
Я підтримую впровадження удосконалених цифрових інструментів розвитку на ТОВ «Нова Пошта»	

Дякуємо за співпрацю!

Wrike	Asana	Dropbox Business	monday.com
VISIT WEBSITE	VISIT PROFILE	VISIT PROFILE	VISIT PROFILE
PRICING			
Starting from \$9.8 /Per-Month Pricing Model: Per Feature Free Trial Free Version	Starting from \$10.99 /Per-Month Pricing Model: Per User Free Trial Free Version	Not provided by vendor View Pricing Guide with similar products Free Trial Free Version	Starting from \$29 /Per-Month Pricing Model: Per User Free Trial Free Version
BEST FOR			
11-1000+ users Perfect fit for Mid-sized and Enterprise companies that embrace teamwork, run multiple projects, & clients. Tailor Wrike to your needs with custom workflows, fields, & reports. Cloud, SaaS, Web-Based Desktop - Mac Desktop - Windows Desktop - Linux Desktop - Chromebook On-Premise - Windows On-Premise - Linux Mobile - Android Mobile - iPhone Mobile - iPad Support Email/Help Desk FAQs/Forum Knowledge Base Phone Support 24/7 (Live Rep) Chat	2-1000+ users Why do 8,000+ customers on Capterra give Asana 4.5 out 5 stars? Because Asana is the easiest way to manage team projects, processes, and tasks, stay productive, and deliver better work faster. Cloud, SaaS, Web-Based Desktop - Mac Desktop - Windows Desktop - Linux Desktop - Chromebook On-Premise - Windows On-Premise - Linux Mobile - Android Mobile - iPhone Mobile - iPad Support Email/Help Desk FAQs/Forum Knowledge Base Phone Support 24/7 (Live Rep) Chat	2-1000+ users Companies of all sizes use Dropbox Business for collaboration, file sharing, online backup, and more. Cloud, SaaS, Web-Based Desktop - Mac Desktop - Windows Desktop - Linux Desktop - Chromebook On-Premise - Windows On-Premise - Linux Mobile - Android Mobile - iPhone Mobile - iPad Support Email/Help Desk FAQs/Forum Knowledge Base Phone Support 24/7 (Live Rep) Chat	2-1000+ users A multitude of teams, big, small, and cross-functional, in a variety of industries worldwide. Its intuitive interface and customization capabilities makes it suitable for any project and business. Cloud, SaaS, Web-Based Desktop - Mac Desktop - Windows Desktop - Linux Desktop - Chromebook On-Premise - Windows On-Premise - Linux Mobile - Android Mobile - iPhone Mobile - iPad Support Email/Help Desk FAQs/Forum Knowledge Base Phone Support 24/7 (Live Rep) Chat
REVIEWS			
Overall ★★★★★ 4.2 (1650) Ease of Use ★ 4.0 Customer Service ★ 4.3 Features ★ 4.2 Value for Money ★ 4.0 Likelihood to Recommend 66.9%	Overall ★★★★★ 4.4 (9620) Ease of Use ★ 4.3 Customer Service ★ 4.3 Features ★ 4.3 Value for Money ★ 4.4 Likelihood to Recommend 75.2%	Overall ★★★★★ 4.5 (17634) Ease of Use ★ 4.5 Customer Service ★ 4.2 Features ★ 4.4 Value for Money ★ 4.3 Likelihood to Recommend 79%	HIGHEST RATED Overall ★★★★★ 4.6 (2282) Ease of Use ★ 4.6 Customer Service ★ 4.6 Features ★ 4.4 Value for Money ★ 4.3 Likelihood to Recommend 80.6%

Рис. В.1 – порівняльна характеристика сервісів цифрового робочого місця за дослідженням Capterra [27]

ЕКСПЕРТНЕ ОЦІНЮВАННЯ СЕРВІСІВ ЦИФРОВОГО РОБОЧОГО МІСЦЯ

Програма дослідження на тему: «Оцінка інструментів цифрового робочого місця»

Мета дослідження: оцінити характеристики сервісів цифрового робочого місця Monday.com, Wrike, Asana, Dropbox Business.

Завдання дослідження: провести експертне оцінювання, узагальнити отриману інформацію.

Методика збору інформації:

1. Вибір способу збору інформації: експертне оцінювання;
2. Інструментарій: анкета;
3. Генеральна сукупність – представники ІТ-сфери, експерти у сфері програмного забезпечення;
4. Вибіркова сукупність – 3 осіб.

Шановний експерте!

Дане опитування проводиться з метою оцінки інструментів цифрового робочого місця студентом 4 курсу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» у рамках написання кваліфікаційної бакалаврської роботи.

У графі «ваговий коефіцієнт» необхідно поставити значення від «0» до «1» залежно від того, якої ваги ви надаєте відповідному фактору. Сума вагових коефіцієнтів повинна складати 1,0. У графі «експертні оцінки фактору» необхідно вказати вашу оцінку фактору для кожного з чотирьох сервісів цифрового робочого місця за десятибальною шкалою (від 0 до 10, лише цілими числами).

Таблиця Г.1 – Бланк для експертного оцінювання
Оцінка інструментів цифрового робочого місця

Фактор	Ваговий коєф.	Експертні оцінки фактору (за десятибальною шкалою)			
		Monday. com	Wrike	Asana	Dropbox Business
Доступна вартість впровадження					
Наявність офісу розробника ПЗ у Києві					
Повнота функціоналу ПЗ					
Імідж та репутація ПЗ на ринку					
Надійність сервісу					
Підсумкова оцінка	1				

Дякуємо за співпрацю!

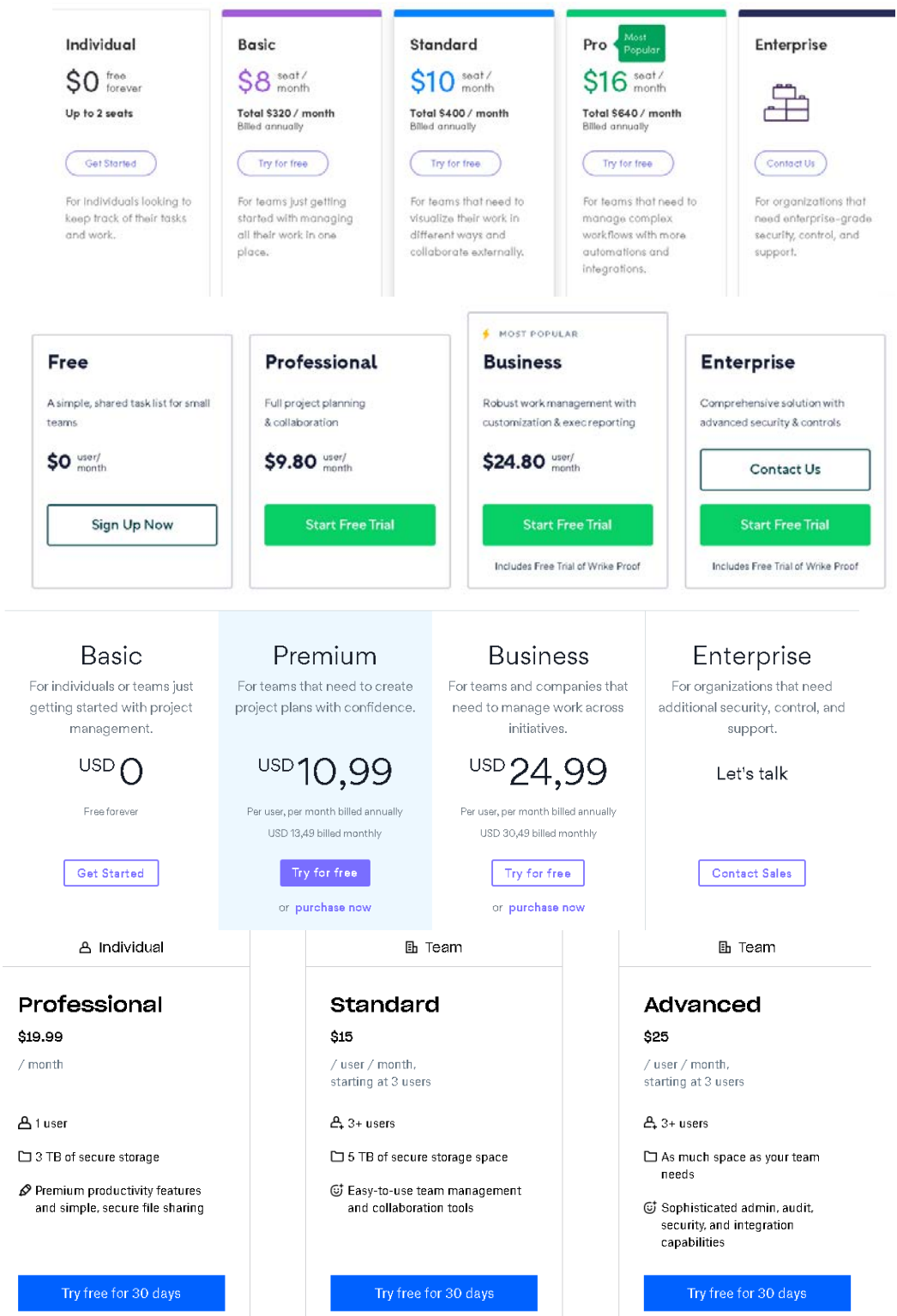


Рис. Д.1 - Прайс-листи компаній-розробників програмного забезпечення цифрового робочого місця [28][38][39][40]

Таблиця Ж.1 – Баланс (звіт про фінансовий стан) ТОВ «Нова Пошта» за 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	113538	104485	
первісна вартість	1001	182683	195854	
накопичена амортизація	1002	69145	91369	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	330256	437370	
Основні засоби:	1010	546694	2108977	
первісна вартість	1011	906067	3101898	
знос	1012	359373	992921	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	100639	100639	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	57406	89651	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	36668	38995	
Усього за розділом I	1095	1185201	2880117	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	113628	96635	
Виробничі запаси	1101	112609	96635	
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	1019		
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховування	1115			
Векселі одержані	1120			

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	534697	445265	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	142669	172415	
з бюджетом	1135	40891	21600	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140	14015	29833	
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	840437	587721	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	213380	921223	
Готівка	1166	3166	4144	
Рахунки в банках	1167	49745	680375	
Витрати майбутніх періодів	1170	12771	13270	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	1912488	2287962	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	3097689	5168079	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на МСФЗ
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453	453	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	27300	27300	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	460703	1243657	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	488456	1271410	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	165581	160020	

Інші довгострокові зобов'язання	1515	597762	907094	
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	763343	1067114	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	20234		
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	189767	1179572	
за товари, роботи, послуги	1615	508728	612206	
за розрахунками з бюджетом	1620	285853	343819	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	50049	50458	
за розрахунками зі страхування	1625	22451	38619	
за розрахунками з оплати праці	1630	297406	285201	
за одержаними авансами	1635	49916	42888	
за розрахунками з учасниками	1640	182000	39440	
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	284071	282302	
Доходи майбутніх періодів	1665	660	1150	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	4804	4358	
Усього за розділом III	1695	1845890	2829555	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	3097689	5168079	

Джерело: [41]

Додаток И

Таблиця И.1 – Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) ТОВ «Нова Пошта» за 2019 рік

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13453318	10515739
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10504342)	(8550741)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2948976	1964998
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	145518	124853
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(1244681)	(1087128)
Витрати на збут	2150	(337356)	(247477)
Інші операційні витрати	2180	(488313)	(261500)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1024144	493746
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	493080	251504
Інші доходи	2240		16
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(429857)	(180216)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(219010)	(54399)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	868357	510651
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-85403	-58002
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	782954	452649
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	782954	452649

III. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	1328450	1183904
Витрати на оплату праці	2505	4202519	3527543
Відрахування на соціальні заходи	2510	824113	686604
Амортизація	2515	675301	131360
Інші операційні витрати	2520	5544309	4617435
Разом	2550	12574692	10146846

Джерело: [41]

Додаток К

Таблиця К.1 – Звіт про рух грошових коштів ТОВ «Нова Пошта» (за непрямим методом) за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період		За аналогічний період попереднього року	
		надходження	видаток	надходження	видаток
1	2	3	4	5	6
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	3500	868357		510651	
Коригування на: амортизацію необоротних активів	3505	675301	X	131360	X
збільшення (зменшення) забезпечень	3510		1769	134681	
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	3515				
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності та інших негрошових операцій	3520	155787		3493	
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	3521				
Зміна вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю, та дохід (витрати) від первісного визнання	3522				
Збиток (прибуток) від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу та груп вибуття	3523				
Збиток (прибуток) від реалізації фінансових інвестицій	3524				
Зменшення (відновлення) корисності необоротних активів	3526				
Фінансові витрати	3540	X	63223	X	71288
Зменшення (збільшення) оборотних активів	3550	277608		13703	
Збільшення (зменшення) запасів	3551		12773		28079
Збільшення (зменшення) поточних біологічних активів	3552				

Збільшення (зменшення) дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	3553	59949			129243
Зменшення (збільшення) іншої поточної дебіторської заборгованості	3554	232759		103113	
Зменшення (збільшення) витрат майбутніх періодів	3556				
Зменшення (збільшення) інших оборотних активів	3557		2327	67912	
Збільшення (зменшення) поточних зобов'язань	3560	194366		271590	
Грошові кошти від операційної діяльності	3570	2106427		994190	
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги	3561	116071		52472	
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	3562	57557		109682	
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування	3563	16168		8969	
Збільшення (зменшення) поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці	3564		12205	68891	
Збільшення (зменшення) доходів майбутніх періодів	3566	490			189
Збільшення (зменшення) інших поточних зобов'язань	3567		446		825
Сплачений податок на прибуток	3580	X	117239	X	59061
Сплачені відсотки	3585	X		X	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1989188		935129	
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					

Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		X		X
необоротних активів	3205	406	X	3056	X
Надходження від отриманих: відсотків	3215	74166	X	14393	X
дивідендів	3220	423000	X	196963	X
Надходження від деривативів	3225		X		X
Надходження від погашення позик	3230	226063	X		X
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		X		X
Інші надходження	3250		X		X
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	X		X	()
необоротних активів	3260	X	997651	X	544739
Виплати за деривативами	3270	X		X	
Витрачання на надання позик	3275	X	397120	X	586010
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	X		X	
Інші платежі	3290	X		X	
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295		671136		916337
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Надходження від: Власного капіталу	3300		X		X
Отримання позик	3305	1020000	X	689610	X
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		X		X
Інші надходження	3340		X		X
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	X		X	
Погашення позик	3350	X	625817	X	419618
Сплату дивідендів	3355	X	142560	X	37056
Витрачання на сплату відсотків	3360	X	244061	X	118540
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	X	617771	X	13401

Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	X		X	
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	X		X	
Інші платежі	3390	X		X	
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395		610209	100995	
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	707843		119787	
Залишок коштів на початок року	3405	213380	X	93593	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410				
Залишок коштів на кінець року	3415	921223		213380	

Джерело: [41]

Таблиця Л.1 – Звіт про власний капітал ТОВ «Нова Пошта» за 2019 рік

Стаття	Код рядка	Зареєст рований капітал	Капітал у дооцінк ах	Додатко вий капітал	Резервн ий капітал	Нерозпо ділений прибуто к (непокр итий збиток)	Неоплач ений капітал	Вилуче ний капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	453		27300		460703			488456
Коригуванн я: Зміна облікової політики	4005								
Виправлення помилки	4010								
Інші зміни	4090								
Скориговани й залишок на початок року	4095	453		27300		460703			488456
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100					782954			782954
Інший сукупний дохід за звітний період	4110								
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111								
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112								
Накопичені курсові різниці	4113								
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114								
Інший сукупний дохід	4116								
Розподіл прибутку: Виплати	4200								

власникам (дивіденди)									
Спрямуванн я прибутку до зареєстрован ого капіталу	4205								
Відрахуванн я до резервного капіталу	4210								
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавств а	4215								
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220								
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225								
Внески учасників: Внески до капіталу	4240								
Погашення заборгованос ті з капіталу	4245								
Вилучення капіталу: Викуп акцій (часток)	4260								
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265								
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270								
Вилучення частки в капіталі	4275								
Зменшення номінальної вартості акцій	4280								
Інші зміни в капіталі	4290								

Придбання (продаж) неконтрольо ваної частки в дочірньому підприємстві	4291								
Разом змін у капіталі	4295					782954			782954
Залишок на кінець року	4300	453		27300		1243657			1271410

Джерело: [41]

Додаток М

Таблиця М.1 – Динаміка загальної кількості міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» у 2016-2018 рр. (у млн. шт.)

Показники	Роки		
	2016	2017	2018
Загальна кількість відправлень	102,1	145,8	174,2
Загальна кількість міжнародних відправлень	1,1	4,8	6,3
Частка міжнародних відправлень у %	1,08	3,3	3,6

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Таблиця Н.1 – Географічна структура міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» за 2016-2018 рр.

Географічний напрям	Обсяг міжнародних відправлень по роках (у тис. шт.)		
	2016	2017	2018
Загалом	1 100 000	4 800 000	6 300 000
Країни СНД	602 000	2 200 000	2 700 083
Європа	201 050	1 021 500	1 500 030
Азія	120 500	742 449	925 751
Північна та Південна Америка	144 865	723 000	810 100
Австралія та Океанія	3353	12 045	140 050
Інші країни	28232	101 006	223 986

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Ім'я користувача:
Менеджменту Шевчук Євген

ID перевірки:
1007901762

Дата перевірки:
18.05.2021 06:33:53 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
18.05.2021 06:51:24 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Шишук Назарій Олегович_КБР_Розвиток бізнес-організації в умовах цифрової трансформа...

Кількість сторінок: 55 Кількість слів: 11763 Кількість символів: 94460 Розмір файлу: 500.08 KB ID файлу: 1007994829

3.26% Схожість

Найбільша схожість: 2.07% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1007994824)

0.45% Джерела з Інтернету

77

Сторінка 57

3.2% Джерела з Бібліотеки

140

Сторінка 57

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Шишук Назарій Олегович

Назва роботи: Розвиток бізнес-організації в умовах цифрової трансформації

Науковий керівник: Шатілова Олена Володимирівна, к.е.н., доц.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 3,26

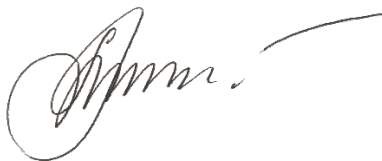
Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені запозичення загальним обсягом 3,26% ознак академічного плагіату не мають. Робота є самостійною і допускається до захисту

24.05.2021



О.В. Шатілова

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції
присвяченої до 120-річчя Національного університету
«Запорізька політехніка».
(14-15 травня 2020 року)

м. Запоріжжя

2020

УДК 334.72:339
С83

*Рекомендовано до видання Вченою радою
Національного університету «Запорізька політехніка»,
протокол № 4/20 від 2.03.2020 р.*

С83 Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 14-15 травня 2020 р. / За заг. редакцією проф. Ткаченко А. М. [Електронний ресурс] Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана. – 408 с.

ISBN 978-617-529-275-4

Збірник містить стислий виклад доповідей і повідомлень учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності», спрямованих на пошук шляхів розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах трансформаційних змін в економіці України.

УДК 334.72:339

ISBN 978-617-529-275-4

© НУ «Запорізька політехніка», 2020

Сагайдак М.П., Сімшаг І.О. МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ НАЛАГОДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА «БІЗНЕС – ОСВІТА».....	85
Сас Н. М. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІДЕЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ, УСТАНОВИ, ЗАКЛАДУ.....	88
Скопенко Н.С. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ.....	90
Христенко О.В., Зернюк О.В. РОЛЬ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА...	92
Шатілова О.В., Шишук Н.О. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	94
Шитікова Л.В., Антоневиц А.А. НОРМУВАННЯ ЗАТРАТ І ЇХ РОЛЬ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ.....	96
Шитікова Л.В., Кугушева Ю.С. ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА.....	98
Якубова К.В. РОЛЬ ІМІДЖУ КОМПАНІЇ У ФОРМУВАННІ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ.....	100
СЕКЦІЯ 2. МОНІТОРИНГ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	102
Бобко Н.А., Дацько Н.М. ЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ.....	102
Борисенко О.Є., Осипенко О.Є. СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЕКСПРЕС-ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	104
Головіна О.В., Волощук В.В. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	107
Дубницький В. І., Науменко Н.Ю. ІНФОРМАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ.....	111
Кобелева Т.О. КОМПЛАСНС-БЕЗПЕКА – АКТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ.....	113
Коваленко Н.О., Столярчук Н.В. БІЗНЕС-ПЛАН ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АВІАКОМПАНІЄЮ.....	115
Коледіна К.О. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	117
Корчагіна В.Г. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ВПЛИВ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ.....	119
Кравченко О.О., Васянович В.С. ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА РІВЕНЬ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ.....	121

3.Маргунова В.І. Логістика: навч. посібник для студентів закладів вищої освіти по економічним спеціальностям. Мінск: Вища школа, 2013. 507 с.

УДК 658.3.005.95/.96

Шатілова О.В.¹, Шишук Н.О.²

¹ канд. екон. наук., доц., ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

² здобувач гр. ЕО-301, ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Упродовж останніх десятиліть під впливом розвитку цифрових технологій практично будь-яка сфера людської діяльності зазнала трансформації. Зокрема, зміни торкнулися таких сфер, як культура, освіта, медицина, економіка, комунікації тощо. Не стало виключенням й управління бізнес-організаціями. Сьогодні, цифрові технології відіграють все більшу роль в управлінні бізнес-організацією і знайшли своє відображення у таких аспектах, як: «цифровий персонал» (англ. *digital employees*), «цифрова робота» (англ. *digital work*) та «цифрове управління» (англ. *digital management*) [1]. Розглянемо ці сучасні феномени детальніше.

Для характеристики нового типу робочої сили, формування якого припало на період бурхливого розвитку цифрових технологій, нерідко почало використовуватися поняття «цифровий персонал». Говорячи про цифровий персонал часто використовуються такі синонімічні поняття, як, наприклад, «цифрові аборигени» (англ. *digital natives*) [2], «цифрові мілленіали» (англ. *millenials*) [3] або «цифрове покоління» (англ. *net generation*) [4]. Типовий представник цифрового персоналу має специфічний набір характеристик, потреб, навичок, світогляду та типу поведінки, які впливають як на його роль в організації в цілому, так і на характер відносин з колегами та керівництвом зокрема. Однією з визначальних відмінностей представника «цифрового персоналу» від «традиційного персоналу» є інакші, якісно вищі вимоги до роботи з інформацією з використанням сучасних цифрових технологій.

Більша частина роботи в будь-якій сучасній організації пов'язана з отриманням, обробкою, аналізом та обміном інформації. У той же час, практично всю інформацію у сучасному світі можна охарактеризувати як ту, що є цифровою, була цифровою чи могла б бути цифровою [5]. По суті, використання цифрових технологій у багатьох сферах діяльності, зокрема й управлінської, вже давно перестало бути частиною роботи, а стало самою роботою – цифровою роботою.

Використання цифрових технологій в сфері управління бізнес-організацією сприяє налагодженню відкритих комунікацій на всіх стадіях циклу менеджменту для досягнення організаційних цілей. По суті, цифрова

трансформація дала керівництву організацій безпрецедентні механізми комунікації та контролю, які забезпечують можливість у режимі реального часу відслідковувати діяльність практично усієї організації, у тому числі визначати вузькі місця та ефективно їх ліквідовувати.

Підсумовуючи, слід зазначити, що широкомасштабне впровадження цифрових технологій у діяльність бізнес-організації в цілому і в управління нею зокрема, є необхідною вимогою сьогодення. Зокрема, це підтверджується і реаліями сьогодення – введенням глобального карантину в умовах пандемії короно вірусної хвороби COVID-19, коли зросла роль дистанційної роботи із використанням цифрових технологій. Разом з тим, слід зважати на наступні проблемні питання використання сучасних цифрових технологій: доступність у будь-який момент часу і хаотичність комунікаційних зв'язків вимагає їх структуризації і впорядкування; наявність «цифрової прірви» - різниці у цифровій компетентності як між різними конкретними працівниками організації, так і між цілими її підрозділами, що може значно уповільнити діяльність організації, - потребує створення додаткових можливостей навчання для працівників організації, або ж зміни політики організації з підбору персоналу з акцентом на цифрову грамотність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Strohmeier, D. (2014), "HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession", Employee Relations, Vol. 36 No. 4.
- 2.Prensky, M. (2001), "Digital natives, digital immigrants", On the Horizon, Vol. 9 No. 5, pp. 1-6.
- 3.Deal, J.J., Altman, D.G. and Rogelberg, S.G. (2010), "Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything)", Journal of Business and Psychology, Vol. 25 No. 2, pp. 191-199.
- 4.Tapscott, D. (2008), Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World HC, McGraw-Hill, New York, NY.
- 5.Bawden, D. (2008), "Origins and concepts of digital literacy", in Lankshear, C. and Knobel, M. (Eds), Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices, Peter Lang, New York, NY, pp. 17-32.



Засновник:

Науково-дослідний центр
індустріальних проблем
розвитку НАН України

**Журнал внесено
до Переліку наукових фахових видань
в Україні в галузі економічних наук**
(Наказ МОН України № 820 від 11.07.2016 р.)

Виходить 1 раз на квартал

Видається з III кварталу 2009 р.

Свідectво про реєстрацію:

серія KB № 15196-3768P від 30.04.2009 р.

РЕДАКЦІЯ:

Головний редактор:

доктор економічних наук, професор,
член-кор. НАН України

Кизим М. О.

Випускаючий редактор:

доктор економічних наук, професор

Хаустова В. Є.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Благуєв І. С., доктор економічних наук, професор
(м. Івано-Франківськ, Україна)

Бублик М. І., доктор економічних наук, кандидат
фізико-математичних наук, професор (м. Львів,
Україна)

Гечбаєва Б. Н., доктор економічних наук,
професор (м. Батумі, Грузія)

Губарева І. О., доктор економічних наук,
професор (м. Харків, Україна)

Дмитришин Л. І., доктор економічних наук,
професор (м. Івано-Франківськ, Україна)

Іванов Ю. Б., доктор економічних наук, професор
(м. Харків, Україна)

Іляш О. І., доктор економічних наук, професор
(м. Київ, Україна)

Кіреєва О. Ф., доктор економічних наук,
професор (м. Мінськ, Республіка Білорусь)

Лепейко Т. І., доктор економічних наук, професор
(м. Харків, Україна)

Матюшенко І. Ю., доктор економічних наук,
професор (м. Харків, Україна)

Майбуров І. А., доктор економічних наук,
професор (м. Єкатеринбург, Росія)

Рєвєнєва О. В., доктор економічних наук,
професор (м. Харків, Україна)

Савіна Н. Б., доктор економічних наук, професор
(м. Рівне, Україна)

Смальськіс В., доктор наук (менеджмент),
професор (м. Вільнюс, Литва)

Філіп С., доктор філософії, асоц. професор
(м. Братислава, Словаччина)

Видавець: ФОП Лібуркіна Л. М.

*Журнал реферується у загальнодержавній
реферативній базі даних «Україніка наукова»
та в українському реферативному журналі
«Джерело»*

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

ПРОБЛЕМИ економіки

ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ • THE PROBLEMS OF ECONOMY

№ 4 (46) '2020

Журнал «ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ» представлено у наукометричних
базах даних, репозиторіях та пошукових системах:

- Ulrichsweb Global Serials Directory (США)
- Research Papers in Economics (США)
- Index Copernicus (Польща)
- Directory of Open Access Journals (США)
- EBSCOhost (США)
- Academic Journals Database (Швейцарія)
- Advanced Science Index (Німеччина)
- Open Academic Journals Index (США)
- BASE (Німеччина)
- WorldCat (Ісландія)
- Library Hub Discover (Велика Британія)
- Соціонет (Росія)
- J-Gate (Індія)
- Академія Google (США)
- ProQuest (США)
- Research Bible (Японія)
- Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського (Україна)

На підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року
№ 1643 (Додаток 4) журнал включено до категорії «Б»

ЗМІСТ

СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

Куклін О. В., Пустовіт Р. Ф., Криворучко М. Ю.

Економічна примітивізація як інституціональний виклик
євроінтеграційних процесів..... 5

Поляков М. В., Білозубенко В. С.

Стратегічні засади інтеграції України в інноваційну систему ЄС 12

Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б.

Світовий досвід державної підтримки в системі публічного
управління розвитком територіальних громад 19

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Гусаковська Т. О., Кужель Н. Л.

Розвиток стартапів в Україні: проблеми та перспективи 29

Данкевич В. Є., Прокопчук О. А., Усюк Т. В.

Партисипативне управління локальною безпекою територіальних
громад: досвід і практика ЄС..... 35

Красноносова О. М., Харченко Р. В.

Інструментарій державної політики у сфері підтримки
та стимулювання розвитку малого бізнесу 42

Кубах Т. Г., Журавка О. С.

Політика України в розбудові вітчизняного інвестиційного клімату 48

Оболєнцева Л. В.

Розробка концепції стратегії розвитку соціального туризму
в Україні: європейський досвід та національні реалії 58

Омельяненко В. А.

Практичні аспекти використання методології
інституційно-інноваційного проєктування в контексті
узгодженості інноваційної політики для сталого розвитку 67

Павлов О. І., Дідух С. М. Інклюзивний розвиток України як система.....	75
Раєвська О. В., Азізова К. М., Остапенко В. М. Інноваційно-активний університет: підґрунтя виникнення та особливості функціонування.....	82
РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА	
Бєлікова Н. В., Беккер М. Л., Крячко Є. М. Проблеми удосконалення науково-методичного забезпечення визначення системи цілей розвитку регіону.....	98
Любаров Ю. Й. Розвиток туристичної сфери регіону на засадах формування територіально-виробничих інтеграційних структур.....	106
Романюк Р. В. Зарубіжний досвід процесів реформування регіональних ринків електроенергетики.....	113
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	
Адаменко М. В., Кашубіна Ю. Б. Організаційно-економічний механізм фінансування інноваційного потенціалу персоналу підприємства.....	119
Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін.....	126
Вітюк А. В., Сметанюк О. А. Економічний взаємозв'язок розвитку сільського господарства та сільськогосподарського машинобудування.....	134
Гринько Т. В., Андросова І. О. Підходи до впровадження стратегічного планування на торговельних підприємствах.....	146
Жежуха В. Й. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах.....	155
Залуцька Х. Я. Концептуальні аспекти управління диверсифікаційно- інтеграційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.....	164
Козак К. Б., Орел А. М. Інтеграція управління конкурентною та інноваційно- інвестиційною поведінкою аграрних підприємств у парадигму сталого розвитку.....	171
Лебединець В. О., Прохоренко О. В. Завпровадження системи управління якістю на промисловому підприємстві: проблеми та ризики.....	177
Писаревський І. М., Крайнюк Л. М., Полчанінова І. Л., Поколюда М. М. Моделі управління процесами взаємодії стейкхолдерів ТНК сектора туризму та гостинності.....	187
Поленкова М. В. Формування соціальної відповідальності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку.....	195
Проскурніна Н. В. Формування партнерських відносин інструментами маркетингу в соціальних мережах.....	201
Прохорова В. В., Божанова О. В., Юхман Я. В. Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством.....	210
Сагачко Ю. М., Тешева Л. В. Інноваційна діяльність підприємств аграрного сектора як критерій ефективності його виробничо- господарського потенціалу.....	217
Секірожа Я. В. Науково-методичні аспекти оцінки стійкого розвитку машинобудівних підприємств як інструмент корегування управлінської діяльності в стратегічному ракурсі.....	224

Трушкіна Н. В., Сергєєва О. Р., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення поняття «електронна комерція».....	231
Хлевицька Т. Б., Плевако Н. О. Науково-методичний підхід до вибору фінансової стратегії підприємства.....	241
Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації.....	249
Шкрєбень Р. П., Харнам М. В., Отенко І. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко- орієнтованого розвитку підприємства.....	256
ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ	
Андрієшин Н. М. Виробничий потенціал газодобувного комплексу: поняття, структура, фактори формування та використання.....	265
Дубей Ю. В. Знання та технології як суспільні блага.....	273
Полякова Г. А., Білоконенко Г. В. Розвиток освітнього се-редовища інноваційно-активного університету: особливості та критерії.....	279
ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА	
Гребенікова О. В., Татар М. С., Коваль М. І. Конфігурації взаємодії банків і страхових компаній для забезпечення їх сталого розвитку в умовах глобальних викликів.....	294
Дерлиця А. Ю. Метод теорії суспільних фінансів та його альтернативи.....	305
Житар М. О., Ярошук Т. Ю. Напрями забезпечення сталого розвитку підприємств за рахунок підвищення ефективності використання кредитних ресурсів.....	312
Іщенко Н. А. Сучасний стан та фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні.....	320
Лупенко А. Ю. Кредитно-дефолтні свопи у системі управління зовнішнім державним боргом.....	326

АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

Україна, 61022, Харків,
пров. Інженерний, 1а, Бібл. корп., к. 224
Тел.: (057) 702-05-25, e-mail: pe.ua.kh@gmail.com

АДРЕСА ВИГОТІВНИКА:

Україна, 61002, Харків,
вул. Маршала Бажанова, 28,
ФОП Рубашкін Д. Ю.

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради
НДЦ ІПР НАН України № 11 від 16.11.2020 р.
Здано в набір 18.11.2020 р.
Підписано до друку 20.11.2020 р.
Формат 60 × 84/8.
Друк цифровий.
Ум. друк. аркушів 43,7. Обл.-вид. 55,1.
Надруковано у ФОП Рубашкін Д. Ю.
Замовлення № ???, Наклад 100 прим.

© Проблеми економіки

Примостка Л. О., Краснова І. В., Литвиненко О. К. Вплив форм консолідації на зростання вартості банків.....	334
Рудик Н. В. Превентивні заходи запобігання податковому боргу у сфері малого та середнього бізнесу.....	342
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА, ПОЛІТИКА ТА ДЕМОГРАФІЯ	
Бервено О. В., Юрченко Л. С. Основні напрями політики сприяння зайнятості населення в умовах цифровізації економіки	351

Михайленко Д. Г., Грипич О. В. Проблеми трансформації соціальної політики як основи соціальної безпеки держави.....	357
ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
Герасименко Ю. С., Велієва В. О., Остапенко Р. М. Стратегічні напрями формування механізму державного стимулювання розвитку екологічно орієнтованого агробізнесу	364

CONTENTS

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL RELATIONS

Kuklin O. V., Pustoviit R. F., Kryvoruchko M. Y. Economic Primitivization as an Institutional Challenge Thrown by the European Integration Processes	5
Polyakov M. V., Bilozubenko V. S. Strategic Principles of Ukraine's Integration into the EU Innovation System	12
Yaroshenko I. V., Semigulina I. B. Global Experience of State Support in the System of Public Management of Territorial Communities' Development.....	19

ECONOMICS AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

Husakovska T. O., Kuzhel N. L. Startups Development in Ukraine: Problems and Prospects	29
Dankevych V. Y., Prokopchuk O. A., Usiuk T. V. Participatory Management of Territorial Communities' Local Security: EU Experience and Practices	35
Krasnonosova O. M., Kharchenko R. V. State Policy Tools in the Field of Support and Stimulation of Small Business Development.....	42
Kubakh T. G., Zhuravka O. S. Ukraine's Policy in Developing the Domestic Investment Climate	48
Obolentseva L. V. Formulation of the Concept for Social Tourism Development Strategy in Ukraine: European Experience and National Realities	58
Omelyanenko V. A. Practical Aspects of Using the Institutional and Innovation Design Methodology in the Context of Innovation Policy Coherence for Sustainable Development	67
Pavlov A. I., Didukh S. M. Inclusive development of Ukraine as a system	75
Rayevnyeva O. V., Azizova K. M., Ostapenko V. M. The Innovatively Active University: Formation Causes and Performance Features.....	82

REGIONAL ECONOMY

Bielikova N. V., Bekker M. L., Kriachko Y. M. Main Problems of Improving Scientific and Methodological Support for Determining the Development Goals System in a Region	98
Lyubarov Y. Y. Developing the Tourism Sector of a Region through Forming Territorial and Production Integration Structures	106

Romaniuk R. V. Foreign Experience in Reforming Regional Energy Markets	113
--	-----

ECONOMICS AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Adamenko M. V., Kashubina Y. B. Organizational and Economic Financing Mechanism for the Innovative potential of Enterprise Staff	119
Arefieva O. V., Kovalchuk A. M. Safeguarding the Economic Security of an Enterprise by Encouraging Staff to Strategic Changes	126
Vitiuk A. V., Smetaniuk O. A. Economic Interaction of Agricultural Development and Agricultural Machine-Engineering.....	134
Grynko T. V., Androsova I. O. Approaches to the Implementation of Strategic Planning at Trade Enterprises	146
Zhezhukha V. Y. The Essence and Role of Reengineering at Enterprises	155
Zalutska K. Y. Conceptual Aspects of Managing the Diversification and Integration Development of Enterprises in the Conditions of Neo-Technological Reproduction	164
Kozak K. B., Orel A. M. Integrating the Management of Competitive and Innovation-Investment Behavior of Agricultural Enterprises into the Sustainable Development Paradigm	171
Lebedynets V. O., Prokhorenko O. V. Introduction of a Quality Management System at an Industrial Enterprise: Problems and Risks.....	177
Pysarevskiy I. M., Kraynyuk L. M., Polchaninova I. L., Pokolodna M. M. Models for Managing Stakeholder Interaction at Transnational Corporations in the Tourism and Hospitality Sector	187
Polenkova M. V. Forming Social Responsibility of Agricultural Enterprises in the Conditions of Sustainable Development.....	195
Proskurnina N. V. Forming Partnership Relations by Applying Social Media Marketing Tools	201
Prokhorova V. V., Bozhanova O. V., Yukhman Y. V. Reengineering as an Innovative Basis to Reconstruct the Enterprise Management System	210
Sahachko Y. M., Tesheva L. V. Innovative Activity of Enterprises in the Agricultural Sector as the Efficiency Criterion of Its Production and Economic Potential	217

Sekirozh Y. V.

Scientific and Methodological Aspects of Assessing the Sustainable Development of Machine-Building Enterprises as a Tool for Adjusting Management Activity in a Strategic Perspective224

Trushkina N. V., Serhieieva O. R., Shkrygun Y. O.

Conceptual Approaches to Defining «E-commerce»231

Khlevytska T. B., Plevako N. O.

Scientific and Methodological Approach to Choosing the Financial Strategy of an Enterprise.....241

Shatilova O. V., Shyshuk N. O.

Digital tools of a business organization innovative development249

Shkreben R. P., Kharnam M. V., Otenko I. P.

The Strategic Potential Formation of the Security-Oriented Development of an Enterprise.....256

ECONOMIC THEORY

Andriishyn N. M.

Production Potential of a Gas Producing Complex: Concept, Structure, Factors of Its Formation and Usage.....265

Dubiei Y. V.

Knowledge and Technology as Public Goods.....273

Poliakova H. A., Bilokonenko H. V.

Developing the Educational Environment of an Innovatively Active University: Features and Criteria279

FINANCE AND BANKING

Hrebenikova O. V., Tatar M. S., Koval M. I.

Interaction Configurations between Banks and Insurance Companies Necessary to Ensure their Sustainable Development in the Face of Global Challenges.....294

Derlytsia A. Y.

The Method of Public Finance Theory and Its Alternatives.....305

Zhytar M. O., Yaroshchuk T. Y.

Ways to Ensure Sustainable Development of Enterprises by Increasing the Credit Resources Efficiency312

Ischenko N. A.

The Current State of Innovative Activity at Ukrainian Enterprises and Its Financing320

Lupenko A. Y.

Credit Default Swaps in the External Public Debt Management326

Prymostka L. O., Krasnova I. V., Lytvynenko O. K.

The Impact of Consolidation Forms on the Growth of Banks' Value334

Rudyk N. V.

Measures to Prevent Tax Debt among Small and Medium-Sized Businesses342

SOCIAL ECONOMY, POLITICS AND DEMOGRAPHY

Berveno O. V., Yurchenko L. S.

The Main Directions of the Employment Promotion Policy in the Conditions of Economy Digitalization351

Mykhailenko D. H., Hrypich O. V.

Transformation Issues of Social Policy as a Basis for the Social Security of a State357

ECONOMICS OF NATURAL RESOURCES AND ENVIRONMENT

Herasymenko Y. S., Velieva V. O., Ostapenko R. M.

Strategic Directions of Forming a State Mechanism to Stimulate the Development of Environmentally Sensitive Agribusiness.....364

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

©2020 ШАТІЛОВА О. В., ШИШУК Н. О.

УДК 331.3:654
JEL Classification: O32

Шатілова О. В., Шишук Н. О.

Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації

У статті розглянуто актуальні питання забезпечення інноваційного розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації. Метою статті є дослідження сутності та ролі цифрових інструментів в інноваційному розвитку бізнес-організації. На основі порівняльного аналізу наявних у сучасній економічній літературі підходів до розуміння сутності цифрової трансформації виділено основні сфери її впливу: цифрова трансформація суспільства, цифрова трансформація бізнес-середовища, цифрова трансформація працівників, цифрова трансформація операційної діяльності бізнес-організації. Проаналізовано зв'язок цифрової трансформації з інноваційним розвитком бізнес-організації. Встановлено, що, з одного боку, цифрова трансформація є передумовою інноваційного розвитку бізнес-організації, з іншого – інноваційна бізнес-організація може бути генератором і амбасадором популяризації цифрової трансформації. Визначено, що інноваційний розвиток бізнес-організації залежить від таких цифрових складових, як: цифровізація працівників, цифровізація бізнес-процесів, цифровізація управління. Подано характеристику таких цифрових інструментів інноваційного розвитку бізнес-організації, як: цифрове робоче місце, цифрові засоби комунікації, цифровий документообіг, цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації. Встановлено, що основними факторами, що перешкоджають «цифровому добробуту» в бізнес-організаціях, є такі: необізнаність керівництва, надмірний консерватизм, надмірна бюрократизація, наявність «технологічної прірви» та брак ресурсів. Перспективними напрямками подальших досліджень у цій сфері є розробка нових цифрових інструментів, які б доповнювали перелік існуючих, а також удосконалення механізмів їх імплементації.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрові інструменти, цифрові технології, інноваційний розвиток, бізнес-організація.

DOI: <https://>

Рис.: 3. Бібл.: 15.

Шатілова Олена Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: olena.shatilova@kneu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>

Scopus Author ID: 55661335800

Шишук Назарій Олегович – здобувач, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: nazarii.shyshuk@kneu.ua

UDC 331.3:654
JEL Classification: O32

Shatilova O. V., Shyshuk N. O. Digital tools of a business organization innovative development

The article deals with topical issues of providing the innovative development of a business organization in the context of its digital transformation. The article aims at studying the essence and role of digital tools in the innovative development of a business organization. Having based the research on a comparative analysis of various interpretations of digital transformation in the modern economic literature, the authors identify the main areas of its influence: digital transformation of society, business environment, employees, and business activities. The connection between digital transformation and the innovative development of a business organization has been analyzed. It has been found out that, on the one hand, digital transformation is a prerequisite for innovative development of a business organization; and on the other hand, an innovative business organization can be both the generator and ambassador of digital transformation promotion. It has been determined that the innovative development of a business organization depends on such digital components as digitalization of employees, business processes, and management. The following digital tools of innovative development of a business organization have been described: digital workplace, communication facilities, document flow, and intelligence system. It has been established that the main factors hindering the «digital well-being» in business organizations are the following: the managers' ignorance, excessive conservatism, excessive bureaucratization, the presence of a «technological gap» and lack of resources. Promising areas for further research in this area are the development of new digital tools that would complement the list of the existing ones, and the improvement of the mechanisms for their implementation.

Keywords: business organization, digital technologies, digital tools, digital transformation, innovative development.

Fig.: 3. Bibl.: 15.

¹ Дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» на 2016-2020 рр. за темою «Трансформація менеджменту бізнес-організацій» (№ Державної реєстрації 011CU001664).

Shatilova Olena V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: olena.shatilova@kneu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3883-5567>

Scopus Author ID: 55661335800

Shyshuk Nazarii O. – Applicant, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: nazarii.shyshuk@kneu.ua

Вступ. За останні декілька років світ зазнав змін чи не найбільших, ніж за останні сторіччя, і сьогодні знаходиться на порозі четвертої промислової революції, яка передбачає всеосяжну автоматизацію та цифровізацію всіх бізнес-процесів і етапів виробництва. Зокрема, цифрові технології широко використовуються при проектуванні та створенні прототипів виробів, для віддаленого керування та налаштування обладнання на промислових підприємствах, у логістичних ланцюжках тощо. Сьогодні вже практично не можна уявити сучасну бізнес-організацію, яка б у своїй діяльності не використовувала ті або інші цифрові технології або пристрої. Слід також зазначити, що взаємозв'язок бізнесу і цифрових технологій носить двоїстий характер: з одного боку, успіх бізнес-організації в умовах цифрової економіки неможливий без використання інноваційних цифрових технологій, з іншого боку, сучасні цифрові технології трансформують управління бізнес-організацією і є основою її інноваційного розвитку. Відповідно до цього дослідження особливостей використання цифрових інструментів інноваційного розвитку бізнес-організації є, без сумніву, актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про роль технологічної трансформації в інноваційному розвитку бізнес-організації ще у XX ст. у своїх працях наголошував П. Друкер [4]. На початку XXI ст. акцент уваги у дослідженнях проблематики інноваційного розвитку бізнес-організації змістився на вивчення сутності, ролі та впливу цифрової трансформації на діяльність організації. Зокрема, П. Сенге [10], досліджуючи особливості функціонування і розвитку організацій, що самонавчаються, наголошував на визначенні процесів технологічної та цифрової трансформації в контексті інноваційного розвитку організації. А. Айета [1] зазначає, що у XXI ст. головним викликом у сфері управління бізнес-організацією є промислова (технологічна) революція, яка трансформує традиційне уявлення про управління самою організацією, її персоналом і ресурсами. Зміни у технологіях не лише підвищують якість інформації про ті або інші процеси в організації, а й матимуть великий ефект на її загальну ефективність. Тому використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в умовах цифрової трансформації, а також адаптація організації до існування та розвитку в цифровому середовищі є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та успіху. Проблема інноваційного розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації є предметом дослідження переважно зарубіжних учених і спеціалістів, серед яких слід зазначити: Д. Баудена [2], М. Пренскі [8], Д. Робертсона [9], Д. Тепскотта [14], Ш. Штрומайера [12];

13] й ін. Широкомасштабне впровадження цифрових технологій у діяльність бізнес-організації в цілому і в управлінні нею зокрема є необхідною вимогою сьогодення. Зокрема, це підтверджується введенням глобального карантину в умовах пандемії коронавірусної хвороби COVID-19, коли зросла роль дистанційної роботи із використанням цифрових технологій [15, с. 96]. Водночас, незважаючи на високу актуальність цього питання, в українській літературі та науковому середовищі воно розкрито досить неповно, а більшість досліджень посилаються на застарілі джерела. Відповідно до цього дослідження інноваційного розвитку бізнес-організації в умовах цифрової трансформації потребує більш детального вивчення, узагальнення та систематизації.

Метою статті є дослідження сутності і ролі цифрових інструментів в інноваційному розвитку бізнес-організації. Відповідно до мети поставлено та виконано такі завдання: досліджено сутність і сфери впливу цифрової трансформації; проаналізовано зв'язок цифрової трансформації з інноваційним розвитком бізнес-організації; визначено цифрові складові інноваційного розвитку бізнес-організації; систематизовано й охарактеризовано цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації.

Результати дослідження. Під цифровою трансформацією слід розуміти процес використання цифрових технологій для створення нових чи модифікації існуючих бізнес-процесів, культури, споживачького досвіду для ефективної діяльності в умовах змінних ринкових і бізнес-вимог [12]. Це культурна, організаційна та операційна зміна організації, галузі чи екосистеми шляхом розумної інтеграції цифрових технологій, процесів і компетенцій на всіх рівнях і функціях поетапно. Цифрова трансформація (також носить назву «DX» або «DT») передбачає використання технологій створення цінності для різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів) завдяки процесу впровадження інновацій та набуття можливостей для швидкого адаптації до мінливих умов середовища.

Враховуючи загальносупільне значення та поширення цифрової трансформації, важливо розуміти той факт, що вона впливає на бізнес-організацію не лише зсередини, за рахунок тих трансформаційних змін, що проводить керівництво, але й ззовні – зі сторони суспільства, держави, цифрових трендів, які ставлять нові вимоги та стандарти до робочого процесу, процесів спілкування, комунікації, координації тощо. Цей феномен і визначає особливість впливу цифрової трансформації на управлінські й інноваційні процеси в бізнес-організації. Управління як процес, що включає в себе всі аспекти діяльності бізнес-

організації, куди більш вразливе до подразників зовнішнього і внутрішнього характеру, а отже, має бути куди більш гнучким у своїх діях для утримання контролю над організацією та збереження відповідності умовам конкурентного середовища, в якому воно знаходиться.

Серед основних сфер впливу цифрової трансформації (як прямим, так і опосередкованим шляхом) можна виділити такі [11, с. 36]: цифрова трансформація суспільства, цифрова трансформація бізнес-середовища, цифрова трансформація працівників, цифрова трансформація управління та цифрова трансформація операційної діяльності бізнес-організації (рис. 1).

Цифрова трансформація суспільства характеризується поширенням цифрових технологій у повсякденному житті, зокрема – інформаційно-комунікаційних технологій (соціальні мережі, месенджери), широке використання мережі Інтернет, зокрема – мобільного зв'язку мереж 3G, 4G, 5G. Цифрова трансформація бізнес-середовища включає перехід від аналогових до цифрових механізмів комунікації між бізнес-організаціями, застосування цифрових аналітичних інструментів для ведення діяльності, зокрема – для визначення ринкової стратегії, стратегії поведінки та комунікації з конкурентами. Під цифровою трансформацією працівників слід розуміти формування цілого ряду

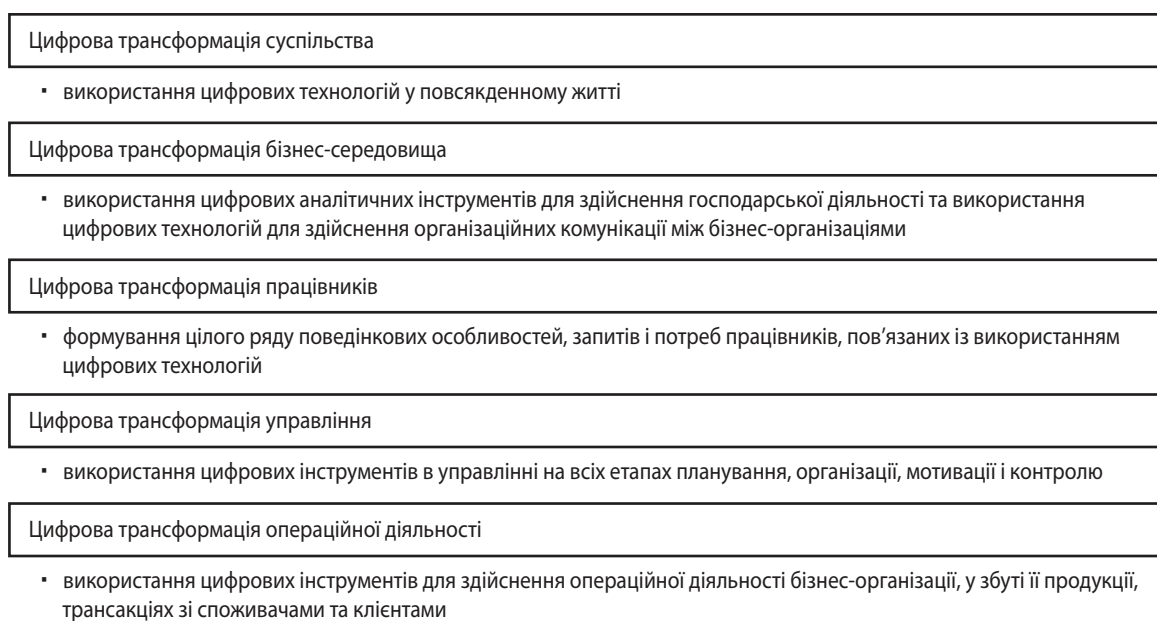


Рис. 1. Сфери впливу цифрової трансформації

Джерело: складено авторами на основі [11, с. 36]

поведінкових особливостей, запитів і потреб працівників, пов'язаних із використанням цифрових технологій, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності, спрощення рутинних задач, а також забезпечення особистих комунікаційних потреб працівників організації. Це явище тісно пов'язане з описаною вище «цифровою трансформацією суспільства», оскільки внаслідок цього процесу у працівників виникає певний набір очікувань, який бізнес-організація не завжди може задовольнити внаслідок застарілої матеріально-технічної бази чи організації безпосереднього процесу здійснення діяльності. Цифрова трансформація управління передбачає використання цифрових інструментів в управлінні на всіх його етапах, зокрема – у процесах оперативного та стратегічного планування, організаційного проектування, мотивації і контролю, а також в управлінні ефективністю діяльності бізнес-організації.

Говорячи про цифрову трансформацію операційної діяльності, слід розуміти використання цифрових інструментів у здійсненні безпосередньої операційної діяльності бізнес-організації, збуті її продукції, транзакціях зі споживачами та клієнтами тощо.

Цифрова трансформація є всеохоплюючим і широко-масштабним явищем, яке торкається усіх аспектів діяльності бізнес-організації. Серед основних цифрових складових інноваційного розвитку бізнес-організації можна виділити такі: «цифровізація працівників» (англ. digital employees), «цифровізація бізнес-процесів» (англ. digital work) та «цифровізація управління» (англ. digital management) [12]. Усі вони тісно між собою взаємопов'язані та формують основу інноваційного розвитку бізнес-організацій (рис. 2).

Поняття «цифровізації працівників» зустрічається у сучасній науковій літературі досить часто, однак консенсусу щодо його змісту ще не досягнуто. Досить часто при згадуванні цього питання науковці та дослідники у сфері менеджменту для позначення працівників у цифровому середовищі використовують доволі специфічні поняття, як, наприклад, «цифрові аборигени» (англ. digital natives) [8], «цифрові мілленіали» (англ. millennials) [3], «цифрове покоління» (англ. net generation) [14]. По суті, усі вони спрямовані на визначення нового типу працівників, робочої сили, який був сформований у цифрову епоху. Типовий представник цієї відносно нової категорії працівників має свій особливий набір характеристик, потреб, навичок, світоглядів

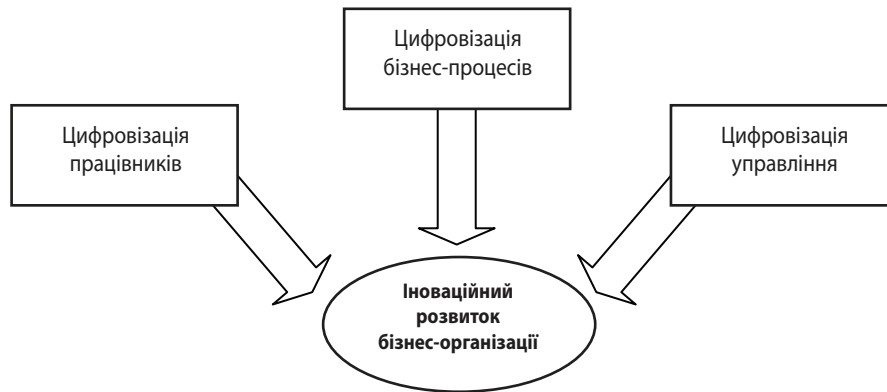


Рис. 2. Цифрові складові інноваційного розвитку бізнес-організації

Джерело: складено авторами на основі [12]

і типів поведінки, які визначають як його роль у організації в цілому, так і характеризують тип його відносини з колегами та керівництвом. Зокрема, одним із важливих прикладів такої диференціації «цифрових працівників» від класичного їх типу є абсолютно інші, якісно вищі вимоги до отримання та поглинання інформації, а також до можливості надання власного зворотного зв'язку шляхом використання сучасних цифрових джерел зв'язку. У мінливому середовищі під вплив цифрової трансформації підпали й вимоги керівників бізнес-організацій до найманого персоналу. Зокрема, значних змін зазнали вимоги до потенційних кандидатів у процесі найму на роботу. Якщо раніше головними вимогами, зазвичай, були наявність технічних навичок у профільній сфері, можливість швидкої реалізації завдань, що вимагаються, високі ступені дисциплінованості та відповідальності за власні дії, то у цифровій сучасності до цих характеристик додалися ще й такі, як так звана «цифрова грамотність», тобто вміння швидко та якісно працювати із інформаційно-технологічною базою, що використовується у процесі роботи, можливості мультизадачної роботи, вміння максимально швидко та ефективно комунікувати через цифрові канали зв'язку. Досить великий акцент спрямовується на можливість оперативного пошуку інформації з її подальшою обробкою в цілях, необхідних організації, при цьому вимоги до наявності обширної бази знань значно зменшуються у зв'язку з їх доступністю.

Поняття «цифровізації бізнес-процесів» тісно пов'язане із «цифровізацією працівників». Більша частина роботи в будь-якій сучасній організації пов'язана з отриманням, обробкою чи аналізом інформації. Водночас практично всю інформацію у сучасному світі можна охарактеризувати як ту, що є цифровою, була цифровою чи могла б бути цифровою [2]. По суті, використання цифрових технологій у багатьох сферах вже давно перестало бути частиною роботи, а стало самою роботою, адже стосується безпосередньо кожного її елементу.

Поняття «цифровізація управління» характеризує ступінь використання цифрових технологій безпосередньо в управлінні бізнес-організацією, а саме у процесах планування, організування, мотивування, контролювання, а також для реалізації організаційних комунікацій на рівнях «керівництво-керівництво», «керівництво-персонал»

та «персонал-персонал» на усіх стадіях циклу менеджменту. По суті, цифрова трансформація дала керівництву бізнес-організацій безпрецедентні механізми комунікації та контролю, які забезпечили йому можливість у режимі реального часу відслідковувати діяльність практично усієї організації, у тому числі – визначати «вузькі місця» та ефективно їх ліквідувати. Одним із важливих викликів «цифровізації управління» є впорядкування комунікаційних зв'язків у бізнес-організації, які можуть бути дещо хаотичними через їхню доступність у будь-який момент на вимогу, а також усунення «цифрової прірви» – явища, що виникає внаслідок різниці у цифровій компетенції як між різними конкретними працівниками організації, так і між цілими її підрозділами, і можуть значно уповільнити діяльність організації.

Перша проблема може бути ефективно усунута шляхом використання класичних методів менеджменту у сучасних умовах, тоді як друга проблема потребує більш комплексних заходів – створення можливості для працівників навчатись діяльності в умовах цифрової трансформації або ж зміни політики бізнес-організації з підбору персоналу з акцентом на їхню цифрову грамотність.

Впровадження цифрових інструментів є засобом підвищення інноваційного потенціалу бізнес-організації та запорукою її інноваційного розвитку. Використання цифрових інструментів є поширеною практикою в управлінні провідними північноамериканськими та західноєвропейськими організаціями. Незважаючи на постійний та невпинний розвиток цифрових технологій, основні цифрові інструменти, що впроваджуються в управління бізнес-організацією, лишаються незмінними упродовж останніх 10–15 років. До них можна віднести такі [5–7; 13]: цифрове робоче місце, цифрові засоби комунікації, цифровий документообіг, цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації (рис. 3).

Цифрове робоче місце забезпечує незалежність від фізичного місця перебування працівників, гнучкість роботи, збалансованість між роботою та особистим життям, що позитивно впливає на ставлення працівників до роботи та їхню ефективність. Інструменти цифрового робочого місця дозволяють менеджерам визначати розвиток співробітників, спостерігаючи прогрес у досягненні кон-

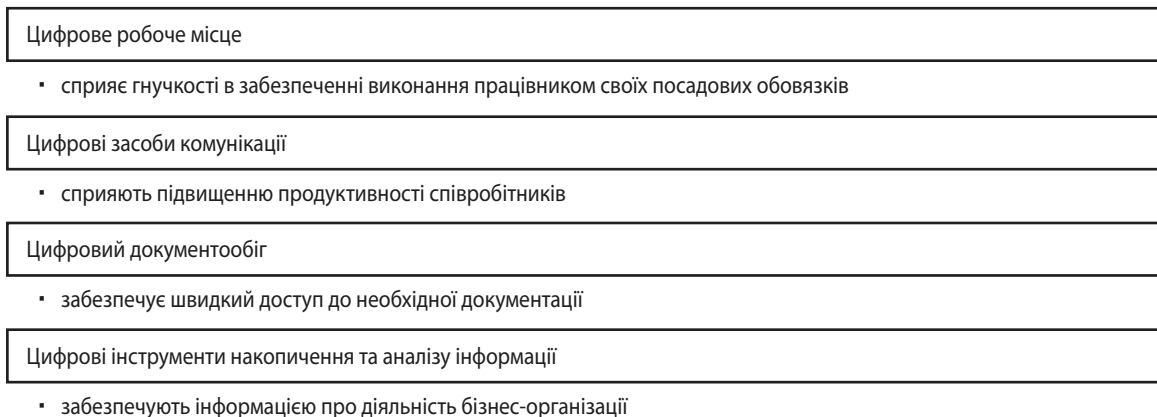


Рис. 3. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації

Джерело: складено авторами на основі [5–7; 13]

кретних бізнес-цілей, що полегшує процеси мотивації та контролю.

Використання цифрових комунікаційних технологій сприяє впорядкуванню організаційних процесів і підвищенню продуктивності співробітників за умови ефективного управління. Електронна пошта, обмін миттєвими повідомленнями, стільниковий зв'язок тощо є найбільш поширеними технологіями, які застосовуються організаціями, які реалізують гнучкі графіки роботи, працюють дистанційно чи просто намагаються спростити комунікацію за рахунок активного поширення цифрових технологій у комунікації.

Цифрові комунікаційні інструменти дозволяють працівникам ефективно спілкуватися, отримувати інформацію та зворотний зв'язок негайно, миттєво вирішувати проблеми і, таким чином, працювати на робочому місці якомога ефективніше. Цифрові технології забезпечують можливість використання широкого спектра стилів роботи та переваг, таких як гнучкі умови роботи, відкриті робочі середовища, графіки телекомунікацій, стислі робочі тижні та засоби телеконференцій. Сучасні цифрові інструменти комунікації як, наприклад, віртуальні сервіси обміну повідомленнями, надають можливість працівникам спілкуватися через розвинуті онлайн-програми. Ці системи забезпечують гнучку функціональність завдяки діяльності чатів, які записують розмови для подальшого посилання на співпрацю за допомогою спільних документів. Деякі з цих систем сприяють прямому збору даних для управління ефективністю, а також вони залишають певні дані в одному доступному місці, яке працівники можуть переглядати для покращення результатів діяльності, що позитивно впливає на їхню ефективність.

Інструменти цифрового документообігу допомагають бізнес-організаціям отримувати легший та швидший («на вимогу») доступ до необхідної документації. Крім того, ці інструменти забезпечують бізнес-організацію можливістю зберігання великих об'ємів інформації, що після проведення ретельного аналізу можуть у подальшому використовуватись для процесів планування, організації та контролю.

Цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації, які досить часто є частиною впровадження про-

грам цифрового робочого місця, забезпечують керівників інформацією про діяльність їхньої бізнес-організації. Ця інформація не просто доступна у будь-який час на вимогу для оцінки та аналізу у зручному для них форматі, але й зберігається упродовж бажаного ними періоду часу та може бути ефективно проаналізована. Крім того, подібні інструменти зменшують необхідність втручання керівництва у внутрішні справи підрозділів, оскільки інтерактивні системи контролю продуктивності працівників забезпечують організацію певною автоматизацією діяльності. Такі інструменти надають потужну інформаційну базу для здійснення процесів планування та організаційного проектування.

Власне, забезпечення успішного використання цифрових інструментів як з метою забезпечення інноваційного розвитку бізнес-організації, так і в повсякденній практиці її управління, реалізується шляхом імплементації ряду заходів. Серед заходів, що можуть радикально покращити «цифровий добробут» бізнес-організації та забезпечити її інноваційний розвиток, можна виділити такі: надання можливості працівникам працювати дистанційно; заохочення працівників до роботи на власних електронних пристроях; розробка мобільних застосунків для вирішення проблем, що виникають на регулярній основі; створення механізмів миттєвого зв'язку між підлеглими та керівниками; створення механізмів надання зворотного зв'язку щодо діяльності організації та її управлінської ланки працівниками, зокрема, в анонімному форматі; пришвидшення процесів вирішення проблем, що безпосередньо пов'язані із цифровим забезпеченням (установка програмного забезпечення, обслуговування пристроїв, що використовуються у роботі) тощо.

Незважаючи на відносну простоту усіх описаних вище кроків, дуже часто бізнес-організації зіштовхуються зі значними проблемами у їх реалізації. Основними факторами, що перешкоджають «цифровому добробуту» в бізнес-організаціях, є такі [9]: необізнаність керівництва, надмірний консерватизм, надмірна бюрократизація, наявність «технологічної прірви» та брак ресурсів.

Необізнаність керівництва характеризується відсутністю розуміння з боку керівників бізнес-організації важливості здійснення виваженої політики з впровадження

цифрових інструментів в управлінні та діяльності бізнес-організації.

Надмірний консерватизм характеризується небажанням впроваджувати нові підходи та сучасні цифрові інструменти до розв'язання класичних організаційних проблем.

Надмірна бюрократизація організаційної системи та підсистем зв'язку не дає можливості забезпечення ефективної комунікації та співпраці між різними її підрозділами. Наприклад, наявність великої кількості документів для заповнення при встановленні того чи іншого програмного забезпечення для кожного конкретного працівника, що притаманне для бізнес-організацій великих розмірів, особливо – холдингів.

Наявність «технологічної пірви» характеризується значною різницею у навичках використання цифрових інструментів між працівниками чи групами працівників. Часто виникає через вікові та функціональні особливості. Зазвичай молодше покоління більш схильне до уміння ефективного використання цифрових інструментів, які і, наприклад, працівники відділів ІТ.

Брак ресурсів характеризується відсутністю можливості реалізації забезпечення ефективного цифрового середовища через об'єктивні причини: брак фінансування, відсутність доступу до постачальників обладнання та пристроїв тощо.

Досить часто у бізнес-організаціях присутні відразу декілька з перелічених вище перепон, що ще більше ускладнює використання цифрових інструментів в управлінні організацією та забезпеченні її інноваційного розвитку. Зокрема, така проблема притаманна для великих бізнес-організацій з консервативним стилем управління, які вже довгий час існують на ринку. Особливо вразливі до цієї проблеми організації, в яких довгі цикли оновлення основних засобів та стабільні технології виробництва чи здійснення діяльності. Тому варто розуміти, що для забезпечення інноваційного розвитку бізнес-організаціям варто працювати не лише над впровадженням цифрових інструментів у свою поточну діяльність, але й над усуненням проблем, пов'язаних із цим процесом.

Висновки. Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що цифрова трансформація є всеосяжним явищем сьогодення, що зачіпає і видозмінює різні сфери, такі як суспільство, бізнес-середовище, діяльність працівників, управління бізнес-організацією та її операційну діяльність.

При цьому між процесами цифрової трансформації та інноваційним розвитком бізнес-організації існує зв'язок: з одного боку, цифровізація є передумовою інноваційного розвитку бізнес-організації, з іншого – інноваційна бізнес-організація може бути генератором і амбасадором популяризації цифрової трансформації.

Встановлено, що основними цифровими складовими інноваційного розвитку бізнес-організації є: цифровізація працівників, цифровізація бізнес-процесів та цифровізація управління бізнес-організацією. Аналіз цифрових інструментів інноваційного розвитку бізнес-організації довів, що, незважаючи на неминучість цифрової трансформації всіх сфер діяльності, процес імплементації циф-

рового інструментарію все ще зіштовхується з певними труднощами. Ці труднощі пов'язані як з безпосередньо самим процесом впровадження цифрових інструментів, так і з комплексним характером впливу цифрової трансформації суспільства на бізнес-організацію прямим та опосередкованим чином.

Водночас імплементація цифрових інструментів не лише підвищує інноваційний потенціал бізнес-організації, а й дозволяє нівелювати невизначеність, пов'язану із її функціонуванням у трансформаційному періоді. Перспективними напрямками подальших досліджень у цій сфері є розробка нових цифрових інструментів, які б доповнювали перелік існуючих, а також удосконалення механізмів їх імплементації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ayeta A. Impact of ICT on human resource management // ACADEMIA. 2019. URL: https://www.academia.edu/12682490/impact_of_ict_on_human_resource_management
2. Bawden D. Origins and concepts of digital literacy. *Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices*. 2008. P. 17–32. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.741.4617&rep=rep1&type=pdf>
3. Deal J. J., Altman D. G., Rogelberg S. G. Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*. 2010. Vol. 25. No. 2. P. 191–199.
4. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
5. Harris-Briggs N. How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management // Training Industry. 2019. URL: <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/how-the-digital-workplace-of-2019-will-affect-performance-management>
6. Hoeven C., van Zoonen W., Fonner K. L. The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication Monographs*. 2016. Vol. 83. No. 2. P. 239–263.
7. Long N. How technology affects job performance // SmallBusiness. 2016. URL: <http://smallbusiness.chron.com/technology-affects-job-performance-13463.htm>
8. Prensky M. Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*. 2001. Vol. 9. No. 5. P. 1–6.
9. Robertson J. What is digital employee experience. Step Two. 2020. URL: <https://www.steptwo.com.au/papers/what-is-digital-employee-experience>
10. Senge P., Carstedt G., Porter P. *Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution*. MIT Sloan Management Review. 2001. Vol. 42. P. 24–38.
11. Shatilova O. Digital Technologies Influence on Business Organization Management. Management: strategic imperatives and trends of transformation: Monograph / [Sahaidak M., Sobolieva T. and all] / ed. by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva. Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020. P. 34–49.
12. Strohmeier S. HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*. 2014. Vol. 36. No. 4.
13. Strohmeier S. Employee relationship management: Realizing competitive advantage through information technology? *Human Resource Management Review*. 2013. Vol. 23.

14. Tapscott D. *Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. HC, McGraw-Hill, 2008.

15. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Вплив цифрових технологій на управління бізнес-організацією // Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 14–15 трав. 2020 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 94–96.

REFERENCES

Ayeta, A. "Impact of ICT on human resource management". ACADEMIA. 2019. https://www.academia.edu/12682490/impact_of_ict_on_human_resource_management

Bawden, D. "Origins and concepts of digital literacy". *Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices*. 2008. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.741.4617&rep=rep1&type=pdf>

Deal, J. J., Altman, D. G., and Rogelberg, S. G. "Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything)". *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no. 2 (2010): 191-199.

Drucker, P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985.

Harris-Briggs, N. "How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management". *Training Industry*. 2019. <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/how-the-digital-workplace-of-2019-will-affect-performance-management>

Hoeven, C., van Zoonen, W., and Fonner, K. L. "The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement". *Communication Monographs*, vol. 83, no. 2 (2016): 239-263.

Long, N. "How technology affects job performance". *Small-Business*. 2016. <http://smallbusiness.chron.com/technology-affects-job-performance-13463.htm>

Prensky, M. "Digital natives, digital immigrants". *On the Horizon*, vol. 9, no. 5 (2001): 1-6.

Robertson, J. "What is digital employee experience". *Step Two*. 2020. <https://www.steptwo.com.au/papers/what-is-digital-employee-experience>

Senge, P., Carstedt, G., and Porter, P. "Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution". *MIT Sloan Management Review*, vol. 42 (2001): 24-38.

Shatilova, O. "Digital Technologies Influence on Business Organization Management". In *Management: strategic imperatives and trends of transformation*, 34-49. Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020.

Shatilova, O. V., and Shyshuk, N. O. "Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na upravlinnia biznes-orhanizatsiiei" [The Impact of Digital Technologies on the Management of a Business Organization]. *Stratehichni priorytety rozvytku pidpriemnytstva, torhivli ta birzhovoi diialnosti*. Zaporizhzhia: ZNU, 2020. 94-96.

Strohmeier, S. "Employee relationship management: Realizing competitive advantage through information technology?" *Human Resource Management Review*, vol. 23 (2013).

Strohmeier, S. "HRM in the digital age - digital changes and challenges of the HR profession". *Employee Relations*, vol. 36, no. 4 (2014).

Tapscott, D. *Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. HC: McGraw-Hill, 2008.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2020 р.

■



ДИПЛОМ

I ступеня

ШИШУК НАЗАРІЙ ОЛЕГОВИЧ

студент ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
переможець

II туру Всеукраїнського конкурсу наукових робіт
зі спеціалізації «Менеджмент інвестиційної та
інноваційної діяльності»

з науковою роботою на тему:
«Інноваційний розвиток бізнес-організації в умовах цифрової
трансформації»

Голова галузевої
конкурсної комісії
д.е.н., професор



Людмила ГАНУЩАК-ЄФІМЕНКО