

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – МКР. 2229 «С» 2023.12.07. 013 ПЗ

КОЛЯДИ КРИСТИНИ ВАЛЕРІЇВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 658.1:004.8

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис)
« _____ » _____ 2024 р.

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Диджиталізація менеджменту в підприємстві»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к. е. н., доцент

_____ **Ольга ГОГУЛЯ**
(підпис)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
доктор філософії
з менеджменту**

_____ **Володимир ВОСКОЛУПОВ**
(підпис)

Виконала

_____ **Кристина КОЛЯДА**
(підпис)

КИЇВ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к.е.н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«23» листопада 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентці
Коляді Кристині Валеріївні**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Диджиталізація менеджменту в підприємстві»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 07.12.2023 р. № 2229 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.11.27 _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Стаффмен»; 4) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні основи диджиталізації менеджменту підприємства.**
- 2. Діагностика стану диджиталізації менеджменту ТОВ «Стаффмен».**
- 3. Напрями удосконалення диджиталізації менеджменту в ТОВ «Стаффмен».**

Дата видачі завдання «23» листопада 2023 р.

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Володимир ВОСКОЛУПОВ

**Завдання прийняла
до виконання**

(підпис)

Кристина КОЛЯДА

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Диджиталізація менеджменту в підприємстві»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету
аграрного менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-
професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Коляди Кристини Валеріївни

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту, робота містить 14 таблиць і 22 рисунки. Список використаних джерел включає 51 найменування.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи наведено теоретичні основи диджиталізації менеджменту в підприємстві. Розкрито поняття і сутність диджиталізації менеджменту в підприємстві. Охарактеризовано особливості здійснення диджиталізації менеджменту та наведено етапи розвитку диджиталізації менеджменту в підприємстві.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці диджиталізації менеджменту в ТОВ «Стаффмен». Наведено загальну характеристику підприємства, проаналізовано стан здійснення диджиталізації менеджменту та оцінено ефективність диджиталізації менеджменту в підприємстві.

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи запропоновано напрями удосконалення диджиталізації менеджменту в підприємстві. Запропоновано сучасні технології диджиталізації менеджменту та надано рекомендації щодо підвищення цифрової компетентності персоналу в підприємстві. Надано пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду диджиталізації менеджменту в підприємстві.

Ключові слова: диджиталізація, менеджмент, підприємство, цифрова компетентність, напрями удосконалення.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Поняття і сутність диджиталізації менеджменту в підприємстві...	9
1.2. Особливості здійснення диджиталізації менеджменту в підприємстві.....	16
1.3. Етапи розвитку диджиталізації менеджменту в підприємстві.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «СТАФФМЕН».....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	33
2.2. Аналіз стану диджиталізації менеджменту на підприємстві.....	40
2.3. Оцінка ефективності диджиталізації менеджменту в підприємстві.....	47
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	54
3.1. Використання сучасних технологій диджиталізації в підприємстві.....	54
3.2. Підвищення цифрової компетентності персоналу в підприємстві.	63
3.3. Зарубіжній досвід диджиталізації менеджменту в підприємстві...	67
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, що постійно змінюється, підприємства стикаються з новими викликами та необхідністю адаптації до нових реалій. Військові дії та економічні труднощі, що виникли внаслідок конфлікту, суттєво вплинули на умови ведення бізнесу, змушуючи підприємства швидко переосмислювати свої бізнес-моделі та методи управління. Одним із ключових чинників виживання та розвитку підприємств у цей складний час стала диджиталізація. Сучасні інформаційні технології дозволяють оптимізувати управлінські процеси, підвищувати ефективність роботи, скорочувати витрати та зберігати конкурентоспроможність навіть у найважчих умовах. Диджиталізація менеджменту стає не просто трендом, а необхідністю для забезпечення стабільного функціонування підприємств, особливо в умовах кризових ситуацій та зовнішніх викликів.

У контексті українських реалій, процес диджиталізації менеджменту набуває особливої актуальності. Підприємства, які вчасно впроваджують цифрові технології в управлінські процеси, не тільки адаптуються до сучасних умов, але й стають більш гнучкими, мобільними та готовими до швидких змін на ринку.

Теоретичні та практичні аспекти диджиталізації менеджменту в підприємстві висвітлено у працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, таких як Л. Балабанової, Т. Балановської, А. Войчака, О. Гогулі, О. Гудзинського, О. Єрмакова, В. Збарського, Ф. Котлера, Н. Гарнавської С. Судомир та ін. Ознайомлення з опублікованими теоретико-методичними і науковими положеннями щодо диджиталізації менеджменту в підприємстві підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення диджиталізації менеджменту в підприємстві. Відповідно до мети визначені такі завдання дослідження:

- розкрити поняття і сутність диджиталізації менеджменту в підприємстві;
- охарактеризувати особливості здійснення диджиталізації менеджменту в підприємстві;
- навести етапи розвитку диджиталізації менеджменту в підприємстві;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати стан здійснення диджиталізації менеджменту в підприємстві;
- оцінити ефективність диджиталізації менеджменту в підприємстві;
- запропонувати сучасні технології диджиталізації менеджменту в підприємстві;
- навести рекомендації щодо підвищення цифрової компетентності персоналу в підприємстві;
- надати пропозиції щодо використання зарубіжного досвіду диджиталізації менеджменту в підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес диджиталізації менеджменту в підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти диджиталізації менеджменту в підприємстві. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ТОВ «Стаффмен» м. Київ Київської області.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний підхід, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо диджиталізації менеджменту в підприємстві. Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; табличний та графічний – для відображення й аналізу інформації;

стратегічного аналізу (SWOT-, SPACE-аналіз) – для діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного підприємства та інші.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ТОВ «Стаффмен», результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення диджиталізації менеджменту в підприємстві.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: IV Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 1 листопада 2024 р.).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основна частина магістерської кваліфікаційної роботи викладена на 82 сторінках друкованого тексту, робота містить 14 таблиці і 22 рисунки. Список використаних джерел включає 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття і сутність диджиталізації менеджменту в підприємстві

Цифровізація стає дедалі важливішою з кожним роком і стає мейнстримом у всіх сферах нашого життя. Існує безліч способів, якими цифровізація може допомогти управлінню. Наприклад, цифрові інструменти можуть допомогти менеджерам відстежувати продуктивність та прогрес своїх співробітників. Цифровізація може допомогти скоротити обсяг паперової роботи та інших адміністративних завдань, з якими менеджерам доводиться мати справу щодня. Зрештою, цифровізація може допомогти зробити управління більш ефективним та результативним [5].

Термін «диджиталізація» походить від іншомовного слова «digitalisation», що вперекладі означає «оцифрування». Проте зараз він використовується у значно ширшому розумінні. Поняття «диджиталізація» стало популярним як серед громадськості, так і в науковому дискурсі, про що свідчить різноманітність підходів до його трактування. Розглянемо підходи науковців до визначення дефініції поняття «диджиталізація» (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення «диджиталізація»*

Автор	Визначення
Д. Тапскотт [48]	Це зміна парадигми, яка має місце в суспільстві, з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які постійно розвиваються та вдосконалюються
Г. Жосан [12]	Переосмислення моделі бізнесу, перебудову всіх процесів і перехід до застосування сучасних інструментів у багатьох сферах, зокрема банківській і фінансовій, ринко-вій, бізнесу та виробництва, економічній, освітній, медичній тощо
Є. Чабанюк [11]	В якості процесу переведення економічної діяльності у новий формат, що полягає у використанні цифрових технологій та сприяє оптимізації процесів ведення бізнесу, підвищенню доходу від провадження підприємницької діяльності та удосконаленню системи комунікації зі споживачами
О. Грибіненко [7]	«Проникнення, трансформація цифрових інновацій для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, збільшення продуктивності, а також підвищення комунікаційної взаємодії із клієнтами

Примітка. *Розроблено за [7; 11; 12; 48]

Як бачимо із табл. 1.1, термін «диджиталізація» науковці інтерпретують як метод застосування, використання, переведення та перенесення інформації у цифровий формат. Переважно дослідники притримуються соціально-економічного підходу до тлумачення терміну «диджиталізація». Під терміном «диджиталізація» розуміють процес використання, систематизації та опрацювання інформації у цифровому форматі, для удосконалення обслуговування клієнтів у бізнес-середовищі.

Функції диджиталізації менеджменту підприємства наведено на рис.1.1.

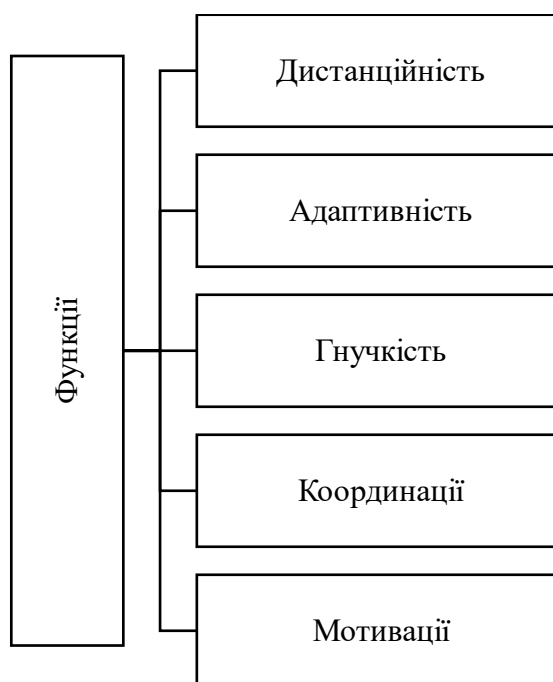


Рис.1.1. Функції диджиталізації менеджменту підприємства*

Примітка.*Розроблено за [21]

Для диджиталізованого управління характерні такі принципи:

- гнучкий підхід до розвитку підприємства;
- гіперпідпорядкування цілям підприємства;
- інтеграція менеджменту та власників бізнесу в загальну систему управління;
- випереджальна мотивація;
- персонал розглядається як інвестиції, які необхідно розвивати;
- превалювання потенціалу при доборі кадрів;

- переважання робочих груп та проектних команд перед традиційними структурними підрозділами;
- проактивна інноваційна роль;
- стимулювання змін.

Диджиталізація спрямована на досягнення таких цілей, які наведені на рис.1.2.



Рис.1.2. Цілі диджиталізації менеджменту підприємства*

Примітка.*Розроблено за [17]

Перехід на диджиталізоване управління персоналом може бути логічним продовженням переосмислення позиції підприємства над ринком. Первинним при структурних змінах є зміна стратегії підприємства в цілому, орієнтованої на випуск конкурентоспроможного продукту, який за якісним характеристикам відповідає вимогам кінцевого споживача.

На другому етапі підприємство має визначитися з місією в галузі управління людськими ресурсами, позначити собі стратегічне бачення цього напрямку та сформулювати образ бажаного майбутнього.

Третій етап – оновлення технологій керування. Він є переломним для підприємства загалом та персоналу окремо. Оновлення інструментів для рекрутингу, оцінки персоналу, навчання та розвитку, систем контролю та

продуктивності повинне здійснюватися з урахуванням новітніх досягнень цифрового ринку. Оновлення технологій має супроводжуватися активним розвитком інформаційного простору підприємства, що вимагає дотримання принципів прозорості, відкритості, багатства знань та мобільності

Впровадження цифрового менеджменту на виробничих підприємствах тягне за собою вирішення кількох ключових завдань. Виділимо такі завдання (рис.1.3):

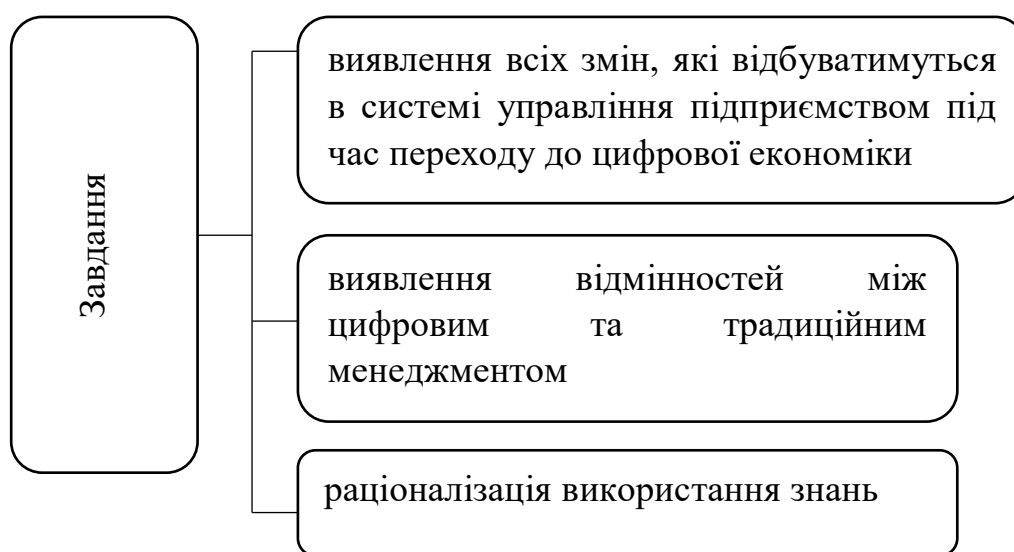


Рис.1.3. Завдання діджиталізації менеджменту підприємства*

Примітка.*Розроблено за [17]

Діджиталізація підприємництва є інноваційним творчим процесом, тому інструкцій щодо її впровадження немає. Власникам підприємств, які наважуються її впроваджувати мають пройти певний тернистий шлях, який може бути пов'язаний з численними помилками, проте запорукою успішного провадження є корпоративна культура та іноваційність в діяльності на всіх ланках підприємства з метою впровадження оперативних змін. В процесі діджиталізації своєї діяльності підприємства можуть вирішити цілу низку завдань рис.1.4.

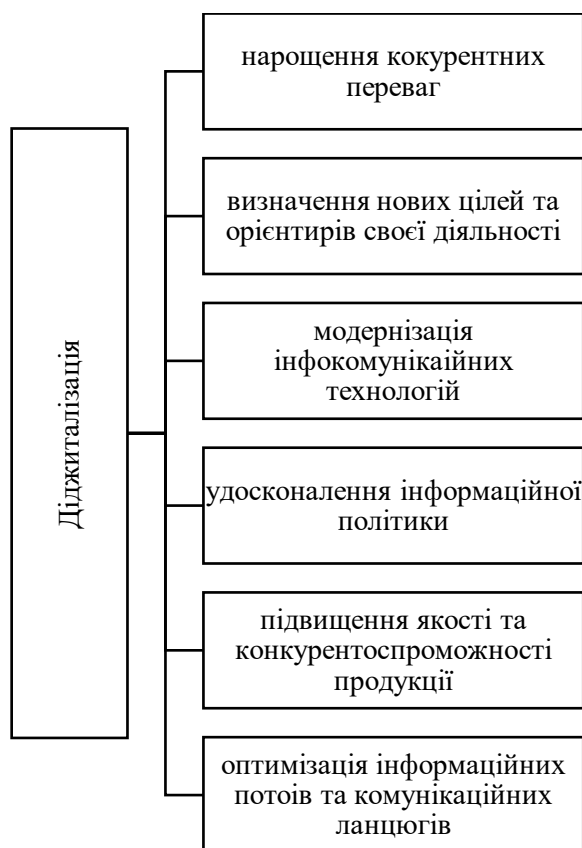


Рис.1.4. Завдання діджиталізації підприємницької діяльності*

Примітка.*Розроблено за [19]

Перше завдання полягає у виявленні всіх змін, які відбудуться в системі управління підприємством під час переходу до цифрової економіки.

Друге завдання полягає у виявленні відмінностей між цифровим та традиційним менеджментом [8].

1. Виявлення змін: Інтеграція технологій: Впровадження цифрового менеджменту потребує інтеграції нових технологій, таких як системи управління даними, штучний інтелект, аналітика великих даних тощо. Необхідно оцінити, як ці технології впровадяться в існуючі бізнес-процеси і як взаємодіятимуть з існуючими системами. Навчання персоналу: Перехід до цифрового менеджменту передбачає навчання персоналу новим навичкам та цифровим компетенціям. Це включає не тільки освоєння нових інструментів, але і розуміння цифрових процесів та методів роботи. Зміна культури: Цифровий менеджмент може вимагати зміни корпоративної культури та підходів до роботи.

Це включає прийняття більш гнучких методів управління, акцент на інноваціях та швидке прийняття рішень.

2. Знаходження відмінностей: Безмежність команд: На відміну від традиційного менеджменту, де формування управлінських команд обмежено територіально, цифровий менеджмент дозволяє створювати команди, долаючи географічні бар'єри. Це відкриває нові можливості для глобального співробітництва.

Критерії підбору персоналу: у цифровому менеджменті критерії підбору співробітників доповняються не тільки професійними компетенціями, а й цифровими навичками. Це важливо для ефективної роботи у середовищі, де цифрові технології грають ключову роль [3].

Оперативність рішень: У традиційному менеджменті прийняття оперативних рішень може тривати кілька годин або навіть днів. У цифровому і з використанням штучного інтелекту оперативні рішення можуть бути прийняті в режимі реального часу, що підвищує оперативність та адаптивність підприємства до умов, що змінюються.

Переваги диджиталізації заключаються у наступному:

1. Підвищення прозорості та комунікації. Цифровізація може допомогти підвищити прозорість та комунікацію всередині організації. Це відбувається тому, що цифрові інструменти та платформи полегшують обмін інформацією та зв'язок з іншими. Наприклад, інструменти для спільної роботи онлайн можуть допомогти членам команди залишатися на зв'язку і ділитися оновленнями по проектах. Крім того, соціальні мережі можна використовувати для обміну новинами та оголошеннями зі співробітниками.

2. Поліпшення процесу прийняття рішень. Цифровізація також може покращити процес ухвалення рішень в організації. Різні цифрові інструменти можуть забезпечити доступ до даних та аналітики, які можна використовувати для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, дані опитувань клієнтів можна використовувати для покращення обслуговування клієнтів. Крім того, дані

фінансових звітів можна використовувати для прийняття більш обґрунтованих бізнес-рішень.

3. Підвищення продуктивності. Цифровізація також допоможе підвищити продуктивність в організації. Існує безліч цифрових інструментів, які можуть допомогти вам автоматизувати різні завдання та внутрішні процеси. Наприклад, онлайн-інструменти управління проектами можуть допомогти членам команди залишатися організованими та відстежувати прогрес у проектах. Крім того, програмне забезпечення для відстеження часу може використовуватися для моніторингу продуктивності співробітників, що може дати багато корисної інформації.

4. Розширене співробітництво. Цифровізація також допоможе поліпшити співпрацю всередині організації. Ви повинні переконатися, що надаєте можливість членам команди спілкуватися та працювати разом. Наприклад, онлайн-інструменти для спільної роботи можуть допомогти членам команди обмінюватися файлами та ідеями. З іншого боку, соціальні мережі можна використовуватиме об'єднання співробітників із загальними інтересами.

5. Вища ефективність. Цифровізація також допоможе підвищити ефективність в організації, оскільки спеціалізовані цифрові інструменти можуть автоматизувати завдання та процеси. Наприклад, відстеження онлайн-замовлень може допомогти скоротити час, необхідний для обробки замовлень. Крім того, автоматизоване виставлення рахунків допоможе скоротити час, необхідний для обробки платежів.

Отже, диджиталізація - це процес переведення аналогових процесів у цифрові. Диджиталізація може допомогти покращити керування різними способами. Підвищуючи прозорість та комунікацію, покращуючи прийняття рішень, збільшуючи продуктивність, покращуючи співпрацю та збільшуючи ефективність, цифровізація може допомогти організаціям працювати більш ефективно та результативно.

1.2. Особливості здійснення диджиталізації менеджменту в підприємстві

Цифровий менеджмент – це застосування цифрових технологій та інструментів. Він включає використання різних програмних та апаратних рішень, аналітики даних та автоматизації операцій з метою підвищення ефективності, прийняття обґрунтованих рішень та досягнення поставленої мети [11]. Приклади цифрового менеджменту включають [9]:

- цифрові платформи управління проектами: вони дозволяють керувати проектами, призначати завдання, відстежувати прогрес та співпрацювати у режимі реального часу. Прикладом такої платформи є Trello або Asana;

- цифрові системи управління відносинами з клієнтами (CRM): CRM-системи допомагають керувати та аналізувати інформацію про клієнтів, включаючи контактні дані, історію взаємодії, продажі та маркетингові активності. Прикладом такої системи є Salesforce або HubSpot;

- цифрові інструменти аналітики даних: вони дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Прикладами таких інструментів є Google Analytics, Tableau або Power BI;

- цифрові системи управління персоналом: вони автоматизують процеси за наймом, навчання, оцінки та управління персоналом. Прикладами таких систем є SAP SuccessFactors, Workday або BambooHR;

- цифрові інструменти для керування операційними процесами: вони допомагають автоматизувати та оптимізувати операційні процеси, такі як управління запасами, виробничі процеси та логістику [28].

Процес диджиталізації має низку переваг для споживачів, менеджменту підприємств та держави. Серед основних можна виділити [10]:

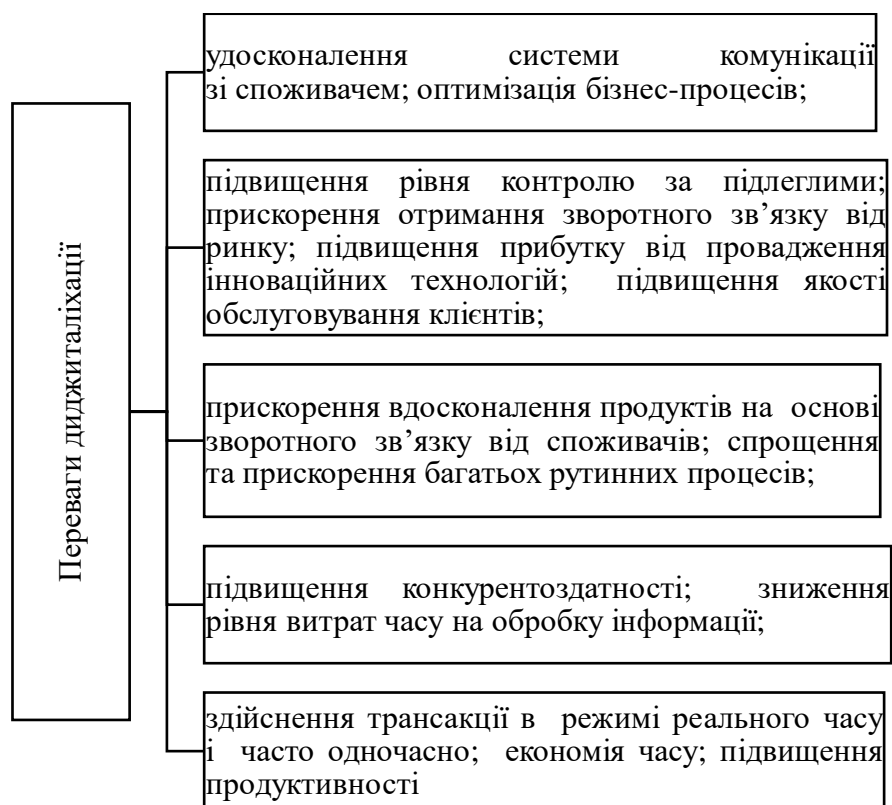


Рис.1.5. Переваги диджиталізації менеджменту підприємства*

Примітка. *Розроблено за [6]

В табл. 1.2 наведено відмінність цифрового менеджменту від традиційного.

Важливим напрямом розвитку цифрової трансформації для підприємства є цифровізація бізнес-процесів. Вона передбачає використання різних цифрових рішень для їх автоматизації, які підвищують ефективність та керованість всього ланцюжка операційної діяльності організації.

Середньострокова перспектива передбачає активний перехід на автоматизацію бізнес-процесів організації з використанням експертних систем, при цьому людська праця не буде замінена на напрямках, де використовуються унікальні знання та особистий контакт із клієнтом.

Автоматизація рутинних процесів сьогодні перебуває на активній стадії свого розвитку. Якщо якийсь час тому під автоматизацію потрапляли допоміжні і бізнес-процеси та виробництво продуктів, то сьогодні вже багато хто прогнозує під впливом цифрової епохи та «диджиталізації» бізнес-процесів зміни в процесах обслуговування.

Порівняльна характеристика цифрового та традиційного менеджменту організації*

Ознака порівняння	Традиційний менеджмент	Цифровий менеджмент
Використання технологій Індустрії 4.0	Не практикується	Є основою прийняття управлінських рішень
Основна роль менеджера	Організатор, координатор	Комунікатор, координатор
Тип комунікації	Переважає особисте спілкування	Переважають онлайн-комунікації
Формування управлінських команд	Обмежено просторово (територіально)	Обмеження відсутні
Етика спілкування з персоналом	Етика особистого спілкування	Етика віртуального спілкування
Критерії підбору на посада менеджера	Професійні компетенції	Професійні та цифрові компетенції
Глобальні цілі менеджменту	Цілі розвитку тисячоліття	Цілі сталого розвитку
Інфраструктура менеджменту	Відділи та служби апарату управління підприємством	Цифрові офіси, цифрові платформи
Оперативні рішення	Приймаються протягом кількох годин, днів	Приймаються в режимі реального часу
Стратегічні рішення	Рішення, орієнтовані досягнення ключових цілей розвитку підприємства	Інтегровані рішення з урахуванням досягнення ключових цілей розвитку підприємства та цілей його структурних одиниць
Тип автоматизації праці менеджерів	Автоматизація окремих розрахунків та робіт	Автоматизація функцій менеджменту
Об'єкт менеджменту	Жива праця	Комбінації роботизованої та живої праці
Особа, яка приймає рішення	Людина, яка самостійно генерує рішення	Людина, що генерує рішення з допомогою штучного інтелекту
Стандартизація менеджменту	Стандарти з окремих функціональних сфер менеджменту	Цифрові стандарти
Головний ресурс	Людські ресурси	Синергія талантів та цифрових технологій
Головний акцент	Мотивація персоналу	Залучення персоналу та підвищення продуктивності
Інструменти управління	Використання стандартних програмних продуктів, хмарних рішень	Розробка інноваційних рішень, що передбачає подальший розвиток; активне використання мобільних додатків
Об'єкт управління	Індивідуальне управління	Управління командами

Примітка. *Розроблено за: [6]

З метою вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах ефективно застосовуються методи процесної аналітики (process mining).

Методи процесної аналітики використовуються для порівняльного аналізу встановлених рамок процесів та їхньої реальної реалізації. Крім цього, ефективна цифровізація бізнес-процесів залежить від грамотно збудованої системи управління проектами. Virізніють гнучкі методології, каскадну реалізацію проекту, аморфну систему управління та авторитарну систему. Нині більшість підприємств виділяють проектні (гнучкі) методи управління: Scrum, Kanban, Lean та Six Sigma [4].

Деякі підприємства не тільки ефективно застосовують різні методи управління, але і розробляють на їх основі власні схеми роботи. Наступним напрямком цифрової трансформації є управління на основі даних, що дозволяє приймати стратегічні рішення, підвищувати ефективність операційної діяльності та вдосконалювати продукцію та послуги.

В основному підприємства використовують дані з метою якісної інтерпретації на основі глибокої аналітики (data-driven management) [3].

Data-driven-менеджмент - це інструмент, що включає методологію прийняття стратегічних рішень на основі даних з інтеграцією аналітичних звітів у ключові бізнес-процеси підприємства. Він ґрунтується на виявленні нових резервів для розвитку промислових комплексів, скороченні транзакційних витрат, вибудовування політики взаємодії з клієнтами тощо [3;4]. Впровадження даного інструменту для підприємства вимагає дотримання певних кроків.

По-перше, необхідно оцінити поточну систему роботи з даними з метою формування майбутньої моделі роботи, до якої потрібно перейти. По-друге, потрібно створення певної культури роботи з даними, формування цінностей серед працівників підприємства.

По-третє, підготовка компетентних кадрів у цій сфері, навчання персоналу чи залучення нових спеціалістів [2]. По-четверте, створення єдиної цифрової системи зберігання даних, наприклад, Enterprise Data Warehouse (корпоративне сховище даних) або Data lake (озеро даних). Таким чином, управління на основі

даних допомагає організації швидше приймати рішення при аналізі існуючої інформації та займати більше вигідну позицію за будь-яких зовнішніх обставин.

В умовах розвитку інформаційних каналів взаємодії зі споживачами багато підприємств приділяють особливу увагу роботі із клієнтським досвідом. Це зв'язано з тим, що цифрові інструменти допомагають швидко аналізувати клієнтську поведінку, розширити можливості для персоналізації продукції, і навіть оперативно вносити зміни як у сервіс, і продукти.

Управління клієнтським досвідом включає процес взаємодії клієнта з продавцем чи виробником. При цьому організації аналізують карти подорожі споживачів, тобто розглядають їхній шлях від моменту виникнення та усвідомлення проблеми до придбання продукту та постпродажної взаємодії з виробником чи продавцем [4]. Результатом циклу подорожі є клієнтський досвід. Основними цифровими інструментами є соціальні мережі, месенджери, електронна пошта, веб-сайти, кол-центри, смс-повідомлення, мобільні пропозиції тощо.

Завдяки клієнтоорієнтованості ефективно вирішуються такі завдання: збільшується прибуток на клієнтській сервіс; зростає кількість споживачів; зростає лояльність до наданої продукції чи послуги; підвищується якість повторних послуг; скорочуються витрати на залучення клієнтів тощо.

Далі розглянемо напрямок «Цифрова інфраструктура», який є одним з основних у цифровій трансформації і вимагає не лише значних фінансових вкладень, а й наявності певної системи щодо її створення.

Цифрова інфраструктура являє собою комплекс цифрових технологій та інструментів, які забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві потужності [5]. Виділяють чотири елементи цифрової інфраструктури: телекомунікаційні мережі, суспільство, електронний бізнес та електронна комерція. Телекомунікація забезпечує передачу даних між людьми, а також між користувачами цифрових пристроїв та машинами. В електронному бізнесі замінюються паперові документи на електронні та основна інформація передається через різні засоби зв'язку.

Для промислового виробництва найбільш затребуваними напрямками є Data Science (Big Data), промисловий Інтернет речей (IoT), комп'ютерний зір та розпізнавання, штучний інтелект (Machine Learning, нейромережі). Технологія Big Data передбачає аналіз та зберігання великої кількості структурованих даних, а також збирання та використання неструктурованих даних. Цей інструмент здатний зберігати значний обсяг достовірної інформації та з великою швидкістю її обробляти, що є величезною перевагою для будь-якого підприємства[4].

Для аналізу масивів даних використовують певні методи, серед яких багатовимірний аналіз, регресія, класифікація, кластеризація, пошук закономірностей, А/В тестування, краудсорсинг, змішування та інтеграція даних, машинне навчання, генетичні алгоритми, оптимізація, візуалізація аналітичних даних тощо [2].

Промисловий Інтернет речей активно впроваджується у різні сектори економіки за допомогою використання взаємозалежних обчислювальних приладів та датчиків. Основною метою даного інструменту є заміна лінійного виробництва на взаємопов'язану цифрову мережу постачання, завдяки якій виробництво стане безпечніше для людей, а підприємства скоротить витрати та збільшить прибуток [4].

Комп'ютерний зір дозволяє за допомогою спеціальних технологій розпізнавати рух, відстежувати та класифікувати певні об'єкти. Дана система здатна розрізняти та аналізувати не тільки образи, а й особи та емоції людей. Впровадження комп'ютерного зору з виробництва дає можливість зменшити кількість бракованої продукції, скоротити час на обслуговування клієнта та запропонувати персональні послуги, удосконалити систему безпеки тощо. Слід погодитися з думкою порталу Factory, що цифровізація в бізнесі допомагає покращити операційну ефективність і робить можливою автоматизацію процесів управління. В таких умовах доцільно користуватися більш прогресивними планерами, наведеними на рис.1.6.



Рис.1.6. Прогресивні планери для управління підприємством*

Примітка.* розроблено автором на основі [9]

При цьому грамотно організована робота щодо впровадження цифровізації на підприємстві дозволить досягти результатів у кількох напрямках одночасно. Ефективність застосування цієї системи багато в чому залежатиме від узгодженості стратегічних процесів та компетенцій співробітників. Цифровий менеджмент грає ключову роль у сучасному бізнесі, дозволяючи організаціям підвищувати ефективність, покращувати якість послуг та приймати обґрунтовані рішення з урахуванням даних. Він також сприяє автоматизації та оптимізації роботи, що дозволяє співробітникам зосередитися на більш стратегічних завданнях та досягненні цілей підприємства.

На рис.1.7 представимо основні складові елементи диджиталізації менеджменту підприємства.

Кіберфізичні системи	<ul style="list-style-type: none"> • Комп'ютери • Сенсорні екрани • Мікрофони • Світлові датчики
Інтернет речей	<ul style="list-style-type: none"> • Вбудовані давачі інформації: Ethernet, Wi-Fi, Bluetooth, WB (UltraWide Band) • Програмне забезпечення: програми автоматизації операційної діяльності (OSS, Operation Support System), програми забезпечення інформаційної безпеки, програми управління бізнес-процесами (BPM, Business Process Management)
Великі дані	<ul style="list-style-type: none"> • Соціальні мережі • Особисті дані • Комерційні транзакції • Контент сайту
Робототехніка	<ul style="list-style-type: none"> • Проморобот • Робот телеприсутності • Робот-промоутер • Робот-офіціант
3D друк	<ul style="list-style-type: none"> • Проектування нових послуг • Візуалізація геоінформації • Створення анімаційних роликів, інтерактивних панорам і доповненої реальності

Рис. 1.7. Основні складові елементи диджиталізації менеджменту підприємства*

Примітка.*Розроблено за: [6]

Введення цифрового менеджменту вимагає глибокого аналізу, змін у корпоративній культурі та навичках співробітників, а також стратегічного мислення щодо майбутнього розвитку підприємства в умовах цифрової економіки [9].

Цифрова інфраструктура передбачає впровадження різних цифрових технологій: Data Science (Big Data), Інтернет речей (IoT), комп'ютерний зір та розпізнавання, доповнена та віртуальна реальність (AR/VR), штучний інтелект (Machine Learning, нейромережі), роботи (механічні), безпілотні транспортні засоби (авто, безпілотний літальний апарат), квантові обчислення тощо [10].

Будь-яка ініціатива цифрової трансформації починається із створення цифрової стратегії, яка відповідає на такі питання:

1. Якими є цілі цифрової трансформації? Цілями цифрової трансформації є: оптимізація витрат підприємства; підвищення ефективності бізнес-процесів; якісне планування виробництва та управління бізнесом; покращення обслуговування клієнтів; нові можливості для споживачів.

2. Які бажані результати оцифрування? Оцифрування має привести до наступних результатів: покращення клієнтського досвіду, збільшення швидкості операцій, автоматизація робочого місця, покращення іміджу підприємства, підвищення прибутковості підприємства.

3. Де потрібна цифрова трансформація? Цифрова трансформація потрібна в багатьох бізнес-процесах, а саме: кадрова робота, комунікація між співробітниками, бухгалтерський облік, логістика, контроль доходів та витрат, виробництво, обслуговування клієнтів тощо.

4. Хто відповідатиме за програму цифрової трансформації? За цифрову трансформацію на підприємстві відповідає безпосередньо сам керівник та ІТ-спеціаліст.

Які технології та інструменти ви використовуватимете для цифровізації? Більшість підприємств для цифровізації використовують CRM та ERP системи, Operation Support System, Business Process Management, електронну пошту, соціальні мережі, великі дані, штучний інтелект, програми для автоматизації бухобліку, робототехніку, кіберфізичні системи, Ethernet, Wi-Fi, Bluetooth, WB (UltraWide Band) та інші.

Весь процес цифрової трансформації можна умовно поділити на 4 основні етапи: створення дорожньої карти, впровадження нових цифрових інструментів, реструктуризація процесів та вивчення набутого досвіду і вони наведені на рис. 1.8.

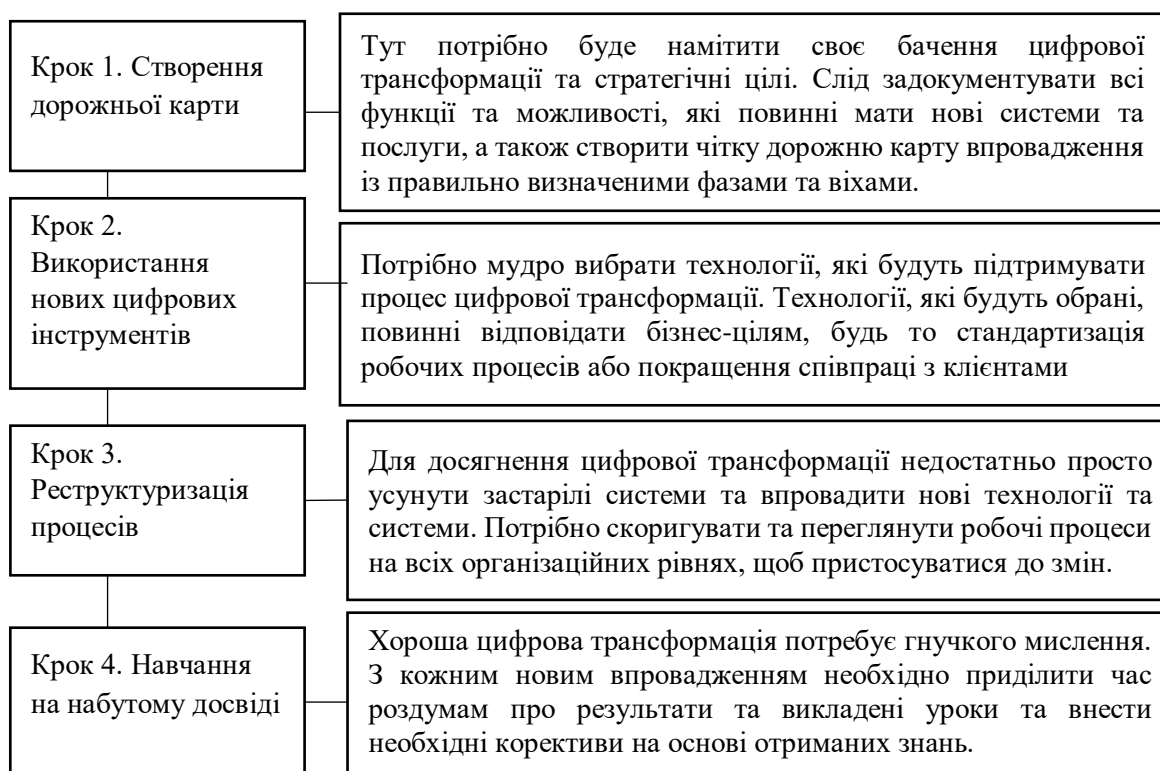


Рис. 1.8. Етапи цифрової трансформації менеджменту підприємства*

Примітка. *Розроблено за: [1]

Реалізація диджиталізації відбувається шляхом впровадження ряду інструментів, які виконують забезпечувальну функцію для менеджменту організацій, тобто здійснюється цифровізація виробництва, обміну та розподілу. Але є певні недоліки та складнощі впровадження диджиталізації. До них можна віднести [4]: потреба у залученні фахівців із високим рівнем кваліфікації в окремих сферах; некваліфіковані фахівці можуть зашкодити іміджу підприємства; відсутність стабільності існуючих переваг; значний розрив між освітою, тобто підготовкою кваліфікованих кадрів та їх потребою в організаціях; зменшення потреби у низько кваліфікованих кадрах; велика швидкість надходження нових даних для прийняття управлінських рішень; вихід із зони комфорту через впровадження нових задач.

Отже, необхідними умовами при запровадженні диджиталізації у процес управлінської діяльності підприємства є: розробка техніко-економічних вимог до інформаційно-комунікаційних технологій і засобів їхньої реалізації; фінансове та ресурсне забезпечення щодо впровадження нововведень; диверсифікація процесу виробництва та розширення клієнтської бази;

забезпечення доступу до міжнародних інформаційних ресурсів з метою глобального планування стратегії розвитку підприємства; введення нових структур в управлінському апараті підприємства для інформування всіх структурних підрозділів та забезпечення між ними зворотного зв'язку; підготовка та систематичне підвищення кваліфікації працівників.

1.3. Етапи розвитку диджиталізації менеджменту в підприємстві

Ретроспективний історичний аналіз та вивчення наукової літератури дають підстави вважати, що сучасна економіка швидко змінює свій вигляд: у ній починають домінувати цифрові технології. Стан, у якому ми зараз, є результатом тривалого шляхи від епохи першої промислової революції через другу та третю до четвертої, яка якраз і починається. Внаслідок першої промислової революції, що дозволило використовувати енергію води та пари у виробничих процесах, характер технологій значно змінився.

Незважаючи на те, що це відносно нова концепція, цифрова трансформація має довгу історію. Її можна простежити до кінця 1970-х років, коли в бізнесі вперше почали використовувати систему автоматизованого проектування та виробництва. За цим було впровадження планування ресурсів підприємства у 1980-х роках та управління взаємовідносинами з клієнтами на початку 1990-х років. Кожна з цих технологій була спрямована на підвищення ефективності та продуктивності за рахунок оцифрування ручних процесів. Наприкінці 1990-х років побачили зростання електронної комерції та онлайн-банкінгу. Ці види діяльності спочатку здійснювалися офлайн, але пізніше були переведені в онлайн зі збільшенням швидкості інтернету. Після цього було запровадження соціальних мереж у середині 2000-х років, які зробили революцію у тому, як ми спілкуємося і ділимося інформацією.

Коли вперше почали використовувати цифрові канали, вони зосередилися на зв'язку зі своїми клієнтами. Після цього була поява цифрових процесів підтримки взаємодії з клієнтами. У міру зростання цифрових амбіцій підприємств вони невдовзі зрозуміли, що їм потрібні спеціальні цифрові команди для управління новими соціальними та мобільними каналами.

Робота все більше стає цифровою, мобільною та соціальною. Цей зсув обумовлений змінами в технологіях, демографії та робочому місці. Ця трансформація впливає на кожен аспект роботи, від того, як ми спілкуємося та співпрацюємо, до того, як ми навчаємось та впроваджуємо інновації. Оскільки організації продовжують впроваджувати цифрову трансформацію, ми можемо очікувати ще більших змін, як виконується робота [7].

За останнє десятиліття цифрова трансформація радикально змінила наш спосіб життя та роботу. Розповсюдження мобільних пристроїв та програм зробило підключення та співпрацю з іншими людьми простіше, ніж будь-коли, незалежно від розташування. Це вплинуло на роботу підприємств, оскільки тепер співробітники можуть працювати разом ефективніше, ніж будь-коли раніше. Сучасні умови цифровізації менеджменту виділяють два етапи розвитку його розвитку (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Етапи розвитку менеджменту в умовах диджиталізації суспільства*

№ п/п	Етапи	Період	Характеристика
1	Цифрові інструменти в управлінні	1995-2003 рр.	Інтернет через стаціонарні комп'ютери, ноутбуки
			Середовище функціонування: віртуальне
			Персонал: власники комп'ютерів і ноутбуків з доступом до Інтернет Інструменти: Інтернет, електронна пошта
2	Диджиталізація менеджменту	2003-теперішній час	Канали розповсюдження: 1) Інтернет через стаціонарні комп'ютери, ноутбуки, планшети, смартфони 2) мобільні пристрої Середовище функціонування: 1) реальне 2) віртуальне Персонал: власники комп'ютерів, ноутбуків, мобільних телефонів, смартфонів, планшетів Інструменти: ШІ, Інтернет, електронна пошта, чат-боти тощо

Примітка. *Розроблено автором

Перший етап – цифрові інструменти в управління (1995-2003 рр.), який розповсюджувався стаціонарними комп'ютерами, ноутбуками, функціонував у

віртуальному середовищі, а користувачами були лише власники комп'ютерів і ноутбуків з доступом до Інтернет.

Другий етап – диджитал менеджмент (2003 р. до теперішнього часу), який розповсюджується через всі мобільні пристрої та інші пристрої, які мають доступ до Інтернет, сфера функціонування розширюється за рахунок переходу у реальне середовище, а персонал – за рахунок власників мобільних пристроїв.

Сьогодні клієнти все більше наділені повноваженнями та взаємопов'язані, і вони очікують, що підприємства відповідатимуть їхнім умовам. У відповідь підприємства приймають нові моделі взаємодії, які будуються навколо розвитку глибших відносин із клієнтами. Ці моделі фокусуються на двосторонній комунікації та обміні даними, і вони використовують інформацію про клієнтів для персоналізації досвіду. Оскільки цифрова трансформація продовжує розгортатись, вона продовжить вносити зміни в те, як підприємства взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами [1].

Зростання хмарних інструментів спільної роботи ще більше спростило обмін інформацією та підтримку зв'язку, а також надало платформу для інновацій. Оскільки світ продовжує ставати все більш пов'язаним, стає зрозумілим, що цифрова трансформація продовжить формувати те, як люди працюють разом.

Упродовж століть люди шукали способи підвищити свою продуктивність. Промислова революція призвела до появи нових машин, що значно збільшили продуктивність фабрик. Однак лише наприкінці 20-го століття продуктивність справді почала зростати. Це сталося завдяки появі цифрових технологій, які дозволили підприємствам автоматизувати багато своїх процесів. В останні роки спостерігаємо подальше зростання продуктивності завдяки застосуванню цифрової трансформації [3].

Оцифрувавши свої операції, підприємства змогли підвищити свою ефективність та швидше реагувати на зміни ринку. В результаті вони змогли виробляти більше з меншими витратами, що спричинило значне зростання продуктивності. За останнє десятиліття побачили поновлення уваги до цифрової

трансформації, оскільки підприємства прагнуть залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку. Хоча ця концепція не нова, останніми роками вона набула нової актуальності.

Цифрова економіка стала напрямком економічної науки, що вивчає господарську діяльність, засновану на цифровізації і використовує інформаційно-комунікаційні, цифрові технології. Основними ресурсами в ній є інформація і знання. Освоєння мережі Інтернет і формування електронної економіки почалося з електронної пошти, продовжилося можливостями передачі інформації, появою електронної комерції, інтернет-банкінгу.

Спочатку поняття цифровізації відображало зміну мислення, методів роботи та управління організацією на основі процесу розгортання та використання сучасних технологій [2]. Але впровадження у практику нових цифрових інструментів і платформ не надає очікуваного на бізнес без кардинального зміни бізнес-процесів. Внаслідок чого надалі це тлумачення доповнилося тим, що організації використовують цифрові технології оновлення та диверсифікації бізнес-процесів. Але з цього уточненого визначення не очевидна мета зазначених оновлень. У зв'язку з цим, на наш погляд більш точно тлумачення цифровізації дають такі вчені, як Дж. Кейн, П. Вайл, С. Ворнер та інші, які стверджують, що цифровізація – це не просто підвищення ефективності процесів, а створення нових можливостей, побудова нових бізнес-процесів та впровадження нових методів, що дозволяють організаціям з одного боку адаптуватися до нового етапу розвитку, а з іншого боку підвищувати рівень конкурентоспроможності в світі, що цифровізується [9].

Таким чином, важливо відзначити, що впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства не є наслідуванням трендів, даниною моді, а є об'єктивною необхідністю, продиктованою новими орієнтирами розвитку економіки як на світовому рівні, так і в національному масштабі.

Ключовими передумовами цифровізації підприємств є: цифрові виклики комунікації, в тому числі необхідність цифрового конекту з споживачами, постачальниками, партнерами, державою і іншими агентами, що формуються

віртуальною реальністю; конкуренція з боку електронної комерції; використання різних платформ цифрової економіки партнерами, клієнтами та іншими агентами (поширення електронного аутсорсингу, професійні мережі, програмні мережі взаємодії економічних агентів, наприклад спільне використання ресурсів, підбір контрагентів); необхідність переходу на віртуальну звітність, в т.ч. заповнення податкових, фінансових форм звітів, що частково перегукується з формуванням електронного уряду. Вплив технологій на управління організацією вивчається досить давно. Очевидно, що численні технологічні інновації вимагатимуть модифікації системи управління. Слід припускати, що автоматизація технологічних та управлінських процесів буде здійснюватися поступально, але з тенденцією до прискорення. Вже в найближчій перспективі багатьом фірмам належить реалізувати кілька хвиль проектів по новому реінжинірингу бізнес-процесів. Це викликає попит на бізнес-аналітиків, здатних створювати і адмініструвати складні системи управління, що змінюються. У результаті перетворень система управління з чорного ящика остаточно перетворюється на «мікросхему» [4].

Інтернет речей, бездротові сенсори, що широко впроваджуються в рамках концепції Індустрії 4.0, припускають підвищення прозорості бізнес-процесів. Вже час використання таких систем розширює можливості менеджменту, спрощує створення, управління та облік результатів роботи команд із співробітників підрозділів фірми та зовнішніх джерел, дозволяє здійснювати планування організаційних змін [4].

Використання великих даних та розвиток інформаційних систем роблять можливим відстежувати не тільки послідовність, швидкість, якість операцій, але калькулювати та бюджетувати витрати на операції низького рівня. Це передбачає якісно інший рівень доступної інформації, що дозволяє отримувати точну вартість виконання конкретного замовлення для конкретного клієнта. Існує чотири основні напрями цифрової трансформації підприємства:

Основна діяльність організації. Це включає оцифрування бізнес-процесів і автоматизацію робочих процесів.

Досвід взаємодії клієнтів/співробітників. Тут підприємствам необхідно переглянути механізм взаємодії з клієнтами/співробітниками.

IT-інфраструктура. Процес інтеграції та впровадження нових цифрових інструментів та програмних систем.

Управління даними та аналітика. Це передбачає створення організації, яка базується на даних і значною мірою спирається на аналітику даних.

Отже, стрімкий розвиток технологій, масштабна глобалізація, інноватизація, що притаманні сучасній економічній системі вимагають від суб'єктів господарювання трансформацій існуючих методологій управління підприємствами під впливом сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку. Ключова роль в даному процесі належить саме диджиталізації, як сучасному інноваційному інструменту управління підприємством.

Висновки до розділу 1

1. Під терміном «диджиталізація» розуміють процес використання, систематизації та опрацювання інформації у цифровому форматі, для удосконалення обслуговування клієнтів у бізнес-середовищі. Диджиталізація представляє собою процес впровадження цифрових технологій для оптимізації та покращення бізнес-процесів. Вона включає використання різних цифрових інструментів і рішень для підвищення ефективності, продуктивності і конкурентоспроможності підприємства. Переваги диджиталізації включають підвищення оперативності, зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, а також можливість швидкої адаптації до змін на ринку. Основними завданнями диджиталізації є такі: нарощення конкурентних переваг, визначення нових цілей а орієнтирів своєї діяльності, модернізація інфокомунікаційних технологій, удосконалення інформаційної політики, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

2. Встановлено наступні особливості диджиталізації менеджменту в підприємстві: можливість зняти численні рутинні завдання зі співробітників, мінімізувавши ризик людської помилки та звільнивши фахівців час для

вирішення важливих питань, дозволяючи ефективніше використовувати знання та навички персоналу у вирішенні бізнес-завдань. Основними складовими диджиталізації менеджменту є такі: кібернетичні системи, Інтернет речей, великі дані, робототехніка, 3-Д друк. Процес диджиталізації складається з наступних етапів: створення дорожньої карти, впровадження цифрових рішень, реструктуризація процесів та вивчення набутого досвіду.

3. Визначено передумови диджиталізації менеджменту підприємства, а саме: прогрес у технологічній сфері; зростання даних, які потребують обробки; поширення Covid-19 та необхідність налагодження дистанційної роботи; поява інноваційних методів технологій та інші. Виділено два етапи розвитку диджиталізації: перший етап характеризується появою цифрових інструментів в управлінні підприємством, другий етап появою диджитал менеджменту.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «СТАФФМЕН»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ «Стаффмен» - це кадрова агенція повного циклу та постачальник послуг з ділового адміністрування, що займається оптимізацією ваших кадрових процесів та бізнес-операцій. Підприємство зареєстроване під юридичною назвою ТОВ «Стаффмен». В табл. 2.1 наведено основні відомості ТОВ «Стаффмен» [19].

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТОВ «Стаффмен»*

Назва	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Стаффмен»
Скорочена назва	ТОВ «Стаффмен»
Юридична адреса	01133, Київ, вул. Антоновича, 74
Код ЄДРПОУ	44816192
Дата реєстрації	21.05.2022
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид діяльності	<p>Основний:</p> <p>70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування</p> <p>Інші:</p> <p>66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення</p> <p>69.10 Діяльність у сфері права</p> <p>69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування</p> <p>70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)</p> <p>70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю</p> <p>73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації</p> <p>73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки</p> <p>74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.</p> <p>78.10 Діяльність агентств працевлаштування</p> <p>78.20 Діяльність агентств тимчасового працевлаштування</p> <p>78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами</p>

Примітка. *Розроблено за даними [19]

Підприємство пропонує комплексні рішення для оптимізації кадрових процесів та бізнес-операцій підприємств, а саме:

1. Підбір персоналу.
2. Аутстафінг.

3. Аутсорсинг.

4. Консультації з кадрових питань.

Базова вартість послуги підприємства становить: від 1 міс. доходу найманого працівника. Одна гарантована заміна для кандидата протягом випробувального терміну, безкоштовно. Для 3 і більше вакансій знижка від 5% до 20%. Клієнтами підприємства є: ОТП Банк, Прем'єр Палас, Allianz, Essve, TELS, АВВУУ, Автек, Велика Кишеня, Лісод, Mary Kay та інші. Підбір персоналу через приватні кадрові агенції дає низку переваг організації-роботодавцю в порівнянні з самостійним підбором (економія коштів та часу керівника та фахівців). Для здійснення діяльності підприємство має бути забезпечене активами та фінансовими ресурсами. Динаміку активів підприємства ТОВ «Стаффмен наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка активів та джерел їх фінансування ТОВ «Стаффмен»,
тис.грн. ***

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Основні засоби	25,00	23,00	45,30	181,2
Усього необоротні активи	25,00	23,00	45,30	181,2
Запаси	12,00	22,40	22,40	186,7
Грошові кошти	56,00	43,61	55,61	99,3
Інші оборотні активи	25,00	23,00	2,30	9,2
Усього оборотні активи	93,00	68,31	80,30	86,3
Усього активів	118,00	91,30	125,60	106,4
Зареєстрований капітал	52,50	52,50	52,50	100
Нерозподілений прибуток	30,21	-29,80	33,91	112,2
Усього власний капітал	82,72	22,71	86,40	104,4
Кредиторська заборгованість за товари, роботи	31,00	35,20	28,31	91,3
Кредиторська заборгованість з бюджетом	2,30	1,41	4,20	182,6
Усього поточні зобов'язання	35,31	68,60	39,21	111,0
Усього джерел фінансування	118,00	91,30	125,60	106,4

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Дані табл. 2.2 свідчать, що загальна вартість активів та джерел фінансування у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 6,4 %. Оборотні активи у 2023 році порівняно з 2021 роком зменшилися на 13,7 %. Темп

зростання необоротних активів у 2023 році порівняно з 2021 роком становив 81,2 %. Власний капітал збільшився у 2023 році порівняно з 2021 роком на 4,4 %. Загальна сума поточних зобов'язань зросла у 2023 році на 11,0 %. Динаміку фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Стаффмен» за 2021-2023 роки наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Стаффмен», тис.грн.*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції	423,80	341,80	509,30	120,2
Собівартість реалізованої продукції	367,90	0,00	445,60	121,1
Разом доходи	435,81	376,80	509,31	116,9
Разом витрати	369,90	330,90	445,60	120,5
Фінансові результати до оподаткування	65,90	45,90	63,70	96,7
Чистий прибуток	65,90	45,90	63,70	96,7

Примітка. *Розроблено автором за даними [19]

Дані табл.2.3 свідчать, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 2023 році порівняно з 2021 роком на 20,2 %. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 21,1 % у 2023 році порівняно з 2021 роком. Чистий прибуток, навпаки, зменшився на 3,3 % у 2023 році порівняно з 2021 роком. Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається шляхом порівняння фактичної кількості працівників за категоріями та професіями з плановою потребою. Особлива увага приділяється аналізу забезпеченості підприємства кадрами найважливіших професій. Структура чисельності персоналу наведено в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Структура чисельності персоналу ТОВ «Стаффмен», осіб*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Керівник	1	1	1	100,00
Спеціалісти	5	5	10	200,0
Усього	6	6	11	183,3

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Аналізуючи структуру чисельності персоналу з табл. 2.4 встановлено, що структурний склад всіх категорій працівників змінився, окрім керівників, їх кількість залишилась незміною за останні 3 роки. Чисельність спеціалістів зросла, що обумовлено розвитком підприємства.

Кадровий потенціал організації одна із найважливіших стратегічних чинників, визначальний її успіх. Такі характеристики робочої сили, як якісний та кількісний потенціал, визначають можливість успішної реалізації розширення виробництва, зростання якості продукції, економічних програм, структурної перебудови та продуктивності праці. Заходи, які б розвитку персоналу, дозволяють збільшити кадровий потенціал підприємства. В табл.2.5 наведемо чисельність працівників підприємства за рівнем освіти.

Таблиця 2.5

**Чисельність працівників підприємства за рівнем освіти
ТОВ «Стаффмен», %***

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Другий (магістерський рівень освіти)	11	11	21	190,9
Перший (бакалаврський рівень освіти)	0	0	0	0,0
Не мають вищої освіти	1	1	1	100,0

Примітка. *Розроблено автором за даними [19]

За даними табл.2.5 питома вага працівників з вищою освітою у ТОВ «Стаффмен» у 2023 році збільшилась на 90,9 %. Значна частина працівників має дві вищі освіти, два працівники – кандидати економічних наук, 1 працівник ще продовжує навчання без відриву від професійної діяльності. Якісний склад персоналу характеризується також віковою структурою персоналу, яка наведена в табл.2.6.

Отже, підприємство складається з молодих співробітників. Постійно взаємодіючи з величезним числом підприємств та великою кількістю кандидатів, ТОВ «Стаффмен» є центром потоку актуальної інформації про ринок праці. У

бізнес-середовищі, що динамічно змінюється, можливість оперативного отримання актуальних даних дозволяє повно та швидко аналізувати існуючі тенденції, отже, приймати правильні рішення.

Таблиця 2.6

Показники вікової структури персоналу ТОВ «Стаффмен», % *

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
До 24 років	2	2	3	150
Від 25 до 45 років	10	10	19	190

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Інформація про поточний стан та тенденції зміни рівня заробітних плат фахівців у різних галузях бізнесу є одним з найважливіших інструментів бізнес-планування. ТОВ «Стаффмен» є прикладом органічного типу організації. Такий підхід сприяє кращій взаємодії підприємства з новим оточенням, прискореним адаптуванням до змін, що дозволяє підприємству швидко та гнучко пристосовуватися до будь-яких зовнішніх змін. Основною ідеєю органічного підходу є той факт, що працівником більше рухає самомотивація та внутрішня винагорода, а не чітко розроблена система формального контролю. На рис.2.1 наведено організаційну структуру управління ТОВ «Стаффмен».

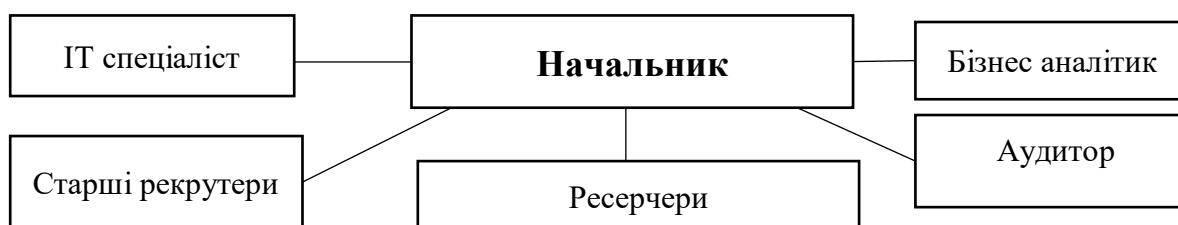


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Стаффмен» в умовах диджиталізації *

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

У команді агентства 3 Старші рекрутери, 5 Ресерчери, бізнес аналітик (відповідає за комунікацію з клієнтами), яким керує директор, є бізнес-аналітик та ІТ-спеціаліст. Ресерчери сорять, аналізують профіль кандидатів, дізнаються про їхні інтереси і, при зустрічі з вакансією, презентують її. Якщо кандидат зацікавився і готовий процеситися далі, ресерчер передає його для інтерв'ю рекрутеру. Рекрутери проводять співбесіди і складають докладні cover letters про

досвід кандидатів. При цьому, рекрутери також ведуть рекрутмент-процес самостійно, у форматі end-to-end.

Головний дохід приносять замовники і важливо розглянути як все-таки взаємодіє кадрове агентство із замовниками. Для наочності представимо процес роботи ТОВ «Стаффмен» у вигляді послідовних етапів.

1 етап. Обробка заявки клієнта:

- надходження заявки від клієнта на пошук кандидата надходить по електронній пошті;

- встановлення контакту із замовником (особою, яка приймає Рішення) з допомогою месенджерів Telegram, Whatsap, електронній пошті чи телефону ;

- з'ясування потреб клієнта;

- оформлення потрібної документації.

2. Етап. Робота консультанта по підбору персоналу з вакансією:

- аналіз позиції здійснюється автоматично за розробленим алгоритмом в програмному забезпеченні;

- складання профілю посади (виділення необхідних компетенцій, розробка маркерів компетенцій, визначення результатів діяльності);

- пошук відповідних кандидатів за допомогою розміщення вакансії на work.ua, robota.ua, наявної бази даних;

- аналіз резюме претендентів;

- з'ясування відповідності кандидата позиції (телефонне інтерв'ю) чи Telegram, Whatsap;

- розробка структурованого інтерв'ю;

- проведення структурованого інтерв'ю через Zoom, Webex Meet;

- оцінка та аналіз кандидата;

- складання резюме.

3. Етап. Подання кандидата клієнту:

- проведення презентації кандидата замовнику;

- підготовка кандидата та клієнта до співбесіди;

- організація співбесід здобувача з клієнтом (узгодження часу та місця

проведення співбесіди, структури та форми проведення співбесіди);

- отримання зворотного зв'язку від клієнта;
- отримання зворотного зв'язку від кандидата;
- робота із запереченнями.

4. Етап. Прийняття рішень клієнтом

- здійснення вибору кандидата;
- погодження термінів виходу кандидата;
- оформлення необхідної документації кандидата;
- вихід кандидата на нове місце роботи;
- супровід кандидата на випробувальному терміні.

Основний персонал ознайомлений з технологією роботи при появі чинників, що підвищують ризик не закриття вакансій. Однак питання про вдосконалення системи взаємодії з замовниками залишається актуальним. Не була передбачена система мінімізації ризиків щодо не проходження випробувального терміну кандидатом.

Одним із найважливіших методів внутрішнього навчання є наставництво, яке забезпечує передачу і збереження знань та навичок всередині підприємства. У підприємства є два типи наставників: корпоративний наставник – людина, яка консультиє на різних стадіях і етапах розвитку кар'єри, допомагає підлеглому переходити на більш високий рівень знань і професійних навичок; кваліфікаційний наставник – людина, яка супроводжує і контролює процес проходження підлеглою програм навчання, при необхідності здійснює навчання його практичним навичкам.

Наставництво повністю диджиталізоване. Наставник постійно на зв'язку через месенджери, електронну пошту тощо. В ТОВ «Стаффмен» навчання персоналу є однією з найважливіших складових, воно завжди було і залишається стратегічно важливою частиною процесу управління.

Процес управління персоналом автоматизований, керівник спілкується з підлеглими через Zoom, Webex Meet, Telegram, Whatsap, електронну пошту тощо.

Продуктивність праці відображає ефективність діджиталізації менеджменту підприємства, динаміку якої наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка продуктивності праці ТОВ «Стаффмен»*

Показник	Рік			2023 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції, послуг	423,80	341,80	509,30	120,2
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	6	6	11	183,3
Продуктивність праці, тис.грн. на 1 працівника	70,60	56,90	46,3	65,6
Темп росту, % до попереднього року	-	80,60	81,40	-
Темп інфляції, %	11,00	10,00	26,60	241,8

Примітка. *Розроблено за даними фінансової звітності підприємства

За 2023 р. зменшення продуктивності праці склало 34,4 %, при тому, що темп інфляції склав 26,6%. Продуктивність праці у 2023 році зменшилась за рахунок зростання кількості працівників.

Отже, ТОВ «Стаффмен» як невелике кадрове агентство, управління якого здійснюється керівником дистанційно з використанням сучасних технологій. Через месенджери та пошту надсилаються завдання рекрутерам, проводиться контроль за їх виконанням тощо.

2.2. Аналіз стану діджиталізації менеджменту на підприємстві

Сучасні кадрові агентства що неспроможні обійтися своєї діяльності без спеціалізованих інформаційних рішень. Це зумовлено великими обсягами інформації та активним розвитком сектору інформаційних технологій.

Основні цілі діяльності ТОВ «Стаффмен» полягають у наступному: надавати актуальну інформацію про рівень заробітних плат найбільш затребуваних фахівців з найбільш динамічних галузей; наочно демонструвати тенденції в динаміці змін заробітних плат; демонструвати тенденції ринку праці, актуальних професій; формувати базу роботодавців.

Можемо визначити наступні дві групи основних завдань ТОВ «Стаффмен»:

1) це завдання, які стосуються клієнта:– пошук та підбір персоналу відповідно до вимог роботодавця; надійність підбору, тобто спеціаліста; підбір у суворо обумовлений контрактом термін.

2)завдання, що відноситься до самого агентства: рентабельність діяльності агентства; пошук та навчання власних кадрів; створення імені та просування марки на ринку кадрових послуг.

Виділяють кілька напрямків кадрової роботи в підприємства, кожен із яких містить перелік робіт, що дозволяє точно слідувати заданим напрямів діяльності. Кадрова служба має забезпечити реалізацію стратегії у сфері управління персоналом. Укрупнені напрями робіт досліджуваного підприємства з урахуванням диджиталізації наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Напрями роботи підприємства з урахуванням диджиталізації*

Напрямок роботи	Загальний зміст робіт	Програмне забезпечення
Обліково-організаційна робота	Забезпечується кадрове діловодство, облік персоналу	Програма «Кадри»
Планування та підбір персоналу	Здійснюється виявлення потреб у персоналі у різних підрозділах, що дозволяє своєчасно здійснювати підбір спеціалістів необхідної кваліфікації. Приділяється увага та особистісним якостям працівників.	Здійснюється за допомогою побудованих таблиць в програмі Microsoft Excel
Розвиток персоналу	Активно реалізується система навчання, що дозволяє працівникам опановувати нові методи роботи, а також удосконалювати професійні навички та підвищувати кваліфікацію	Здійснюється за допомогою Zoom, тестування через Google форми, Дія. Освіта
Мотивація та стимулювання	Забезпечується стабілізація складу спеціалістів високої кваліфікації через використання найбільш ефективних мотиваторів та стимулів	Цифрові додатки не використовуються
Розвиток корпоративної культури	Реалізація корпоративної культури у рамках стратегії та філософії діяльності підприємства. Основною метою є створення згуртованих команд на рівнях лінійних підрозділів, які володіють корпоративними нормами та стандартами поведінки	Програма «Кадри»

Примітка. *Розроблено автором за даними [19]

Наразі, відповідно до організаційно-правової форми та техніко-економічних показників підприємства в принципі така організаційна структура є

прийнятною. В табл.2.9 наведено застосування цифрових технологій в діяльності ТОВ «Стаффмен».

Таблиця 2.9

Застосування цифрових технологій ТОВ «Стаффмен»*

Назва	Вид здійснення
Подання заявки на підбір персоналу від клієнта	Онлайн
Виставлення вакансії	Онлайн
Отримання резюме та проведення співбесід	Онлайн
Надання відповіді клієнту	Онлайн
Робочі зустрічі персоналу, наради	Онлайн
Нарахування та виплата персоналу	Онлайн на карту
Комунікація з податковими та іншими органами влади	Онлайн

Примітка. *Розроблено автором за даними [19]

Отже, весь процес роботи ТОВ «Стаффмен» здійснюється онлайн від роботи з клієнтами до проведення робочих зустрічей персоналу. Таким чином, можна стверджувати, що процес управління підприємством повністю оцифрований.

Кваліфіковане застосування сучасних інформаційних технологій в діяльності підприємства дозволили підвищити ефективність та результати управлінської діяльності, ефективність досягнення найкращих підсумкових показників, які сприяють досягненню вищої продуктивності праці та зниженню темпи інфляції. Підприємство для розробки стратегії пошуку персоналу використовує наступні інструменти діджиталізації (рис.2.2).

Webex Meetings значно спрощує управління персоналом, надаючи зручні інструменти для проведення онлайн-нарад та спільної роботи. Ось кілька ключових можливостей, які використовує ТОВ «Стаффмен»:

1.Проведення нарад: Webex дозволяє організувати та проводити наради зі співробітниками, незалежно від їхнього розташування. Це особливо корисно для віддаленої роботи та розподілених команд ТОВ «Стаффмен».

2.Спільний доступ до контенту: Можна ділитися екранами, документами та презентаціями в реальному часі, що полегшує обговорення та прийняття рішень.

3.Запис нарад: Можливість записувати наради дозволяє зберігати важливі обговорення та рішення для подальшого перегляду та аналізу.

4.Керування учасниками: Організатори можуть керувати доступом учасників, включати та вимикати мікрофони, а також створювати сеанси роботи в групах для більш цілеспрямованих обговорень.

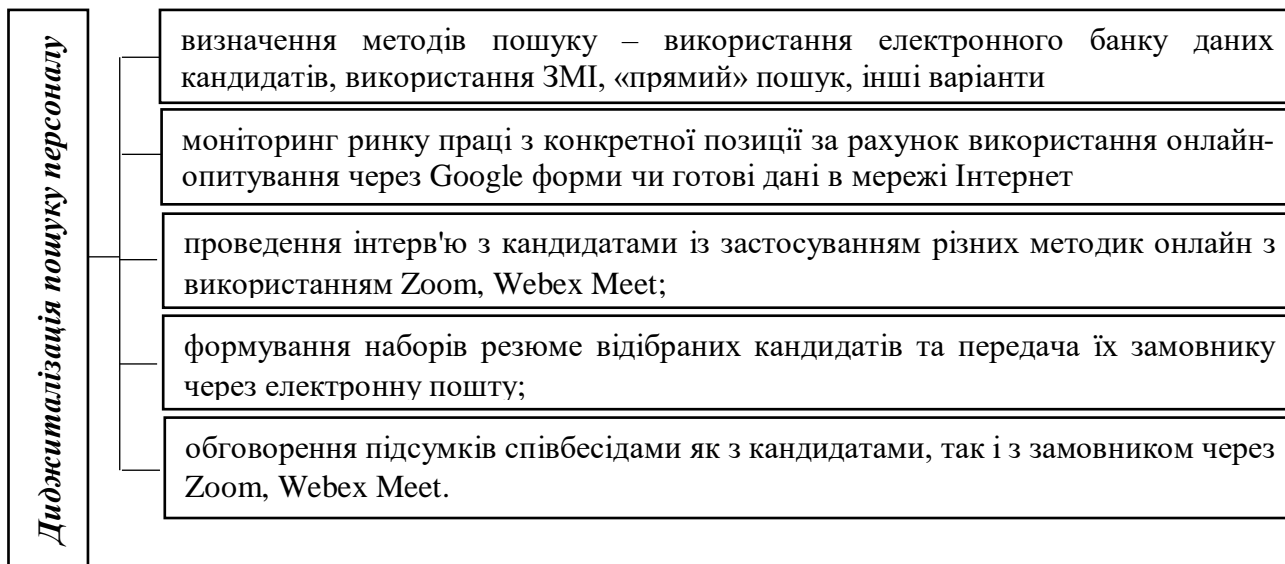


Рис.2.2. Інструменти диджиталізації пошуку персоналу в діяльності ТОВ «Стаффмен»*

Примітка. *Розроблено автором

Ці функції роблять Webex Meetings потужним інструментом для ефективного управління персоналом та покращення комунікації в команді ТОВ «Стаффмен». Щодня до підприємства надходить кілька десятків резюме претендентів, які необхідно обробити та привести до єдиного виду для централізованого зберігання та зручного подальшого використання. На підприємстві є програма, яка автоматизує функції керівника підприємства, що займається обробкою заявок, які надходять, з можливістю ведення статистики про продуктивність співробітників ТОВ «Стаффмен», а саме:

– робота із кандидатами: додавання даних; редагування даних; видалення даних; збір статистики за бажаним рівнем заробітної плати; збір статистики за віковими групами; можливість пошуку відповідних вакансій;

– робота з роботодавцями: додавання даних; редагування даних; о видалення даних; додавання вакансій; редагування вакансій; видалення вакансій; можливість пошуку претендентів, які підходять на вакансію;

– робота з агентами підприємства; додавання даних; редагування даних; видалення даних; перегляд статистики за кількістю оброблених заявок.

Також підприємство використовує програми HackerRank та Pymetrics, які дозволяють оцінювати технічні та когнітивні навички кандидатів за допомогою різних тестів та завдань. Дані програми використовують гейміфіковане оцінювання та штучний інтелект, щоб допомогти із найманням на роботу та управлінням талантами. Штучний інтелект зосереджений на оцінці навичок м'якого спілкування кандидатів за допомогою поведінкових даних, зібраних під час оцінювання на основі ігор. Цей підхід має на меті створити більш ефективний, ефективний і справедливий процес найму шляхом вимірювання потенціалу, а не покладатися виключно на резюме.

Підприємство має повністю автоматизовані робочі місця. Програмне забезпечення (ПЗ) для автоматизації робочих процесів дозволяє покінчити з відволікаючими рутинними завданнями, які знижують продуктивність. ПЗ для автоматизації робочих процесів підвищує ефективність та покращує комунікацію за рахунок створення зумовлених правил, послідовностей та дій. Програмне забезпечення для автоматизації робочих процесів покращує робочі процеси Agile. Воно знижує необхідність ручного втручання, зменшує кількість помилок та економить час виконання важливих завдань. Ці інструменти сприяють покращенню командної роботи та комунікації, прискорюють виконання завдань, підвищують прозорість та підзвітність.

Впровадження ПЗ для автоматизації робочих процесів ТОВ «Стаффмен» мало такі переваги:

1.Співробітники можуть зосередитися на складніших завданнях, автоматизуючи завдання, що повторюються.

2.Команди роблять менше помилок, тому що автоматизація допомагає їм виконувати завдання послідовно та точно.

3.Централізовані платформи зв'язку та обміну інформацією покращують співпрацю між багатофункціональними командами.

4.Підприємства можуть швидше приймати рішення за допомогою централізованих та загальних каналів комунікації, які забезпечують безперешкодний обмін інформацією.

5.Продуктивність підвищується завдяки оптимізації процесів, безпомилковим операціям, покращенню спільної роботи та ефективному використанню ресурсів.

Підприємство використовує Jira Software. Дане програмне забезпечення автоматизує завдання за допомогою надійної платформи управління задачами та проблемами, включаючи шаблон відстеження задач та шаблон персонального трекера задач. Правила автоматизації призначають завдання, оновлюють поля та запускають повідомлення на основі заздалегідь визначених умов. Універсальна автоматизація Jira спрощує робочі процеси, підвищує ефективність та оптимізує управління завданнями. Загальні дошки, оновлення в реальному часі та робочі процеси в цьому програмному забезпеченні сприяють прозорості та співпраці між усіма командами. Принцип роботи сервісу схожий на диспетчер завдань у комп'ютері: з його допомогою відстежують запущені процеси (проекти) і контролюють кількість ресурсів (співробітників). У Jira проджект-менеджер ефективно розподіляє співробітників для виконання завдань та планує роботу..

Складні завдання розбиваються на ітерації – невеликі етапи. Після кожного з них команда поступово видає готові частини продукту, їх тестують та оцінюють. Одну ітерацію називають спринтом (англ. sprint - біг на коротку дистанцію). Наприкінці спринту команда підбиває підсумки і ставить собі завдання на наступний. Підприємство використовує технологію Scrum. У ній зібрані всі принципи гнучкої розробки: розподіл на спринти, взаємодія в команді та із замовником, націленість на робочий продукт. Для візуалізації робочого процесу у Scrum використовують дошки, на яких відстежується процес розробки. Відмінність від канбан-дощок у цьому, що найважливішу роль грають спринти і завдання неспроможні перебувати у роботі довше, ніж триває спринт. Дошки

бувають фізичними – тоді команда переміщає завдання, переклеюючи стікери. У Jira віртуальні скрам-дошки виглядають так: Jira допомагає підприємству:

Управляти вимогами. Вимоги - це вступні дані для роботи над проектом. Їх пишуть в окремому документі разом із замовником, щоб не виникало розбіжностей у процесі роботи, а розробники могли на них орієнтуватися. Щоб змінити або скласти вимоги для команди, використовують Jira у поєднанні з Confluence – інструментом для спільної роботи. У ньому можна створювати, обговорювати та редагувати документи.

Управління продуктами. Команди складають у Jira дорожні карти – покрокові плани масштабних проектів. Такі карти допомагають налагодити взаємодію між відділами. У дорожніх картах не прописуються докладні завдання та методи виконання, у них розставляються цілі, пріоритети та позначаються залежності роботи одного відділу від роботи іншого.

Управління проектами. Jira налаштовується під проекти, тому такий інструмент корисний проджект-менеджерам. Можна візуально відстежити шлях кожного завдання від створення до результату: генерація ідей та гіпотез, створення прототипу, дизайн, узгодження дизайн-концепту, розробка, створення контенту, тестування.

Отже, підприємство має майже повністю автоматизоване управління персоналом. Встановлено, що збільшилась рентабельність, спостерігалось найкраще співвідношення між витратами та отриманими результатами, автоматизація дозволяє максимально знизити витрати ресурсів на прийняття та реалізації управлінського рішення. Потреба різних суб'єктів та ланок управління ТОВ «Стаффмен» в інформації неоднакова і визначається тими завданнями, які вирішує у процесі управління той чи інший суб'єкт, той чи інший працівник управлінського апарату. Залежить вона і від ступеня охоплення та важливості прийнятих рішень, від кількості та характеру регульованих параметрів, від кількості варіантів можливого стану та поведінки керованого об'єкта, від величини та різноманітності тих, що впливають на керовану систему внутрішніх та зовнішніх впливів, від кількості та якості показників, що характеризують

результати функціонування цієї системи. На даний момент у підприємства за допомогою застосування інформаційних технологій робота керівного складу стала набагато краще. Диджиталізованими на ТОВ «Стаффмен» є такі процеси як: управління персоналом, комунікація з клієнтами, податковими та іншими органами влади, формування аналітичних та фінансових даних для зацікавлених осіб. Основними інструментами, які використовує підприємство є: електронна пошта, Jira, програми HackerRank та Pymetrics, Webex Meetings, соціальні мережі, цифрові месенджери та інші.

2.3.Оцінка ефективності диджиталізації менеджменту на підприємстві

Ефективна робота означає отримання найкращих результатів при менших часових, трудових та фінансових витратах. Оцінка ефективності системи управління підприємством має проводитися за методикою, обраною з урахуванням специфіки його діяльності. Для визначення ефективності системи диджиталізації менеджменту підприємства проведене опитування співробітників підприємства.

На рис.2.3 наведено відповіді на питання «Чи автоматизований менеджмент на підприємстві?».

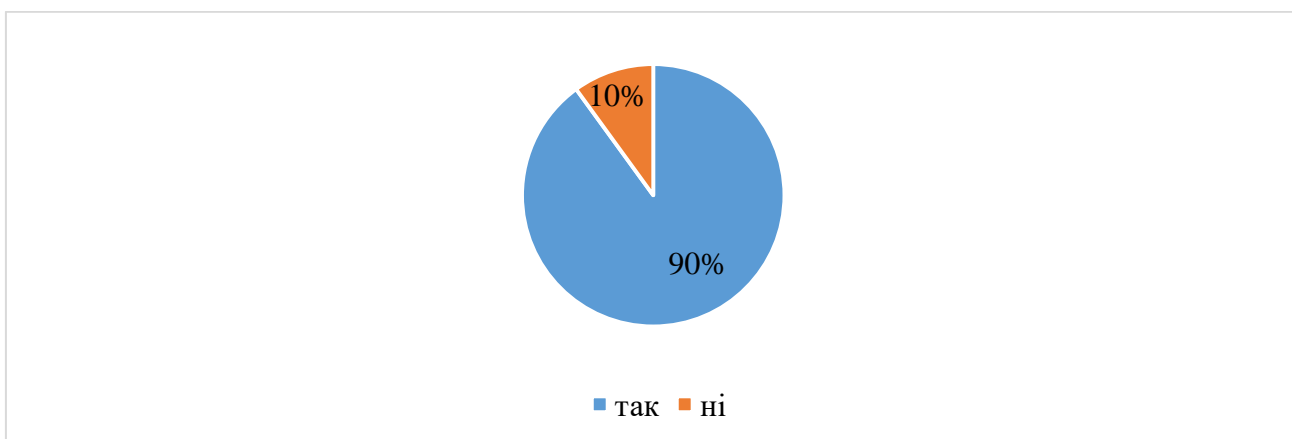


Рис.2.3. Відповіді респондентів на питання: «Чи автоматизований менеджмент на підприємстві?»*

Примітка. *Розроблено автором

Отже, 90 % респондентів вважають, що менеджмент підприємства є автоматизований. На рис.2.4 представимо відповідь на питання «Скільки відсотків Вашої роботи автоматизовано на підприємстві».

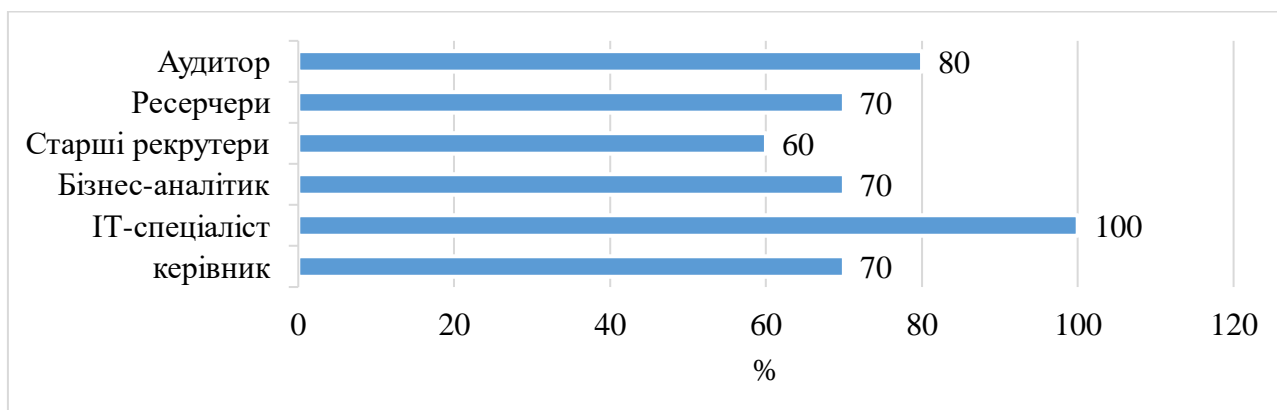


Рис.2.4. Відповіді респондентів на питання: «Скільки відсотків Вашої роботи автоматизовано на підприємстві?»*

Примітка. *Розроблено автором

Отже, в залежності від бізнес-процесів залежить рівень автоматизації підприємства. Найбільший відсоток автоматизації відзначає ІТ-спеціаліст (100 %), робота аудитора автоматизована на 80,%, ресерчери, бізнес-аналітик та керівник мають однакову автоматизацію своєї роботи 70 %, найменший рівень автоматизації операцій мають старші рекрутери 60 %. Це невисокий показник для рекрутингового підприємства та свідчить про проблеми з повною диджиталізацією робочого процесу. На питання як ви оцінюєте ефективність програмного забезпечення респонденти відповіли наступним чином (рис.2.5).



Рис.2.5. Відповіді респондентів на питання: «Як ви оцінюєте ефективність програмного забезпечення?»*

Примітка. *Розроблено автором

Отже, 40 % співробітників підприємства вважають, що програмне забезпечення є ефективним, 50 % вважають, що воно має середню ефективність та лише 10 %, що низьку ефективність. На питання «Якими програмами Ви користуєтеся в роботі? респонденти відповіли наступне:

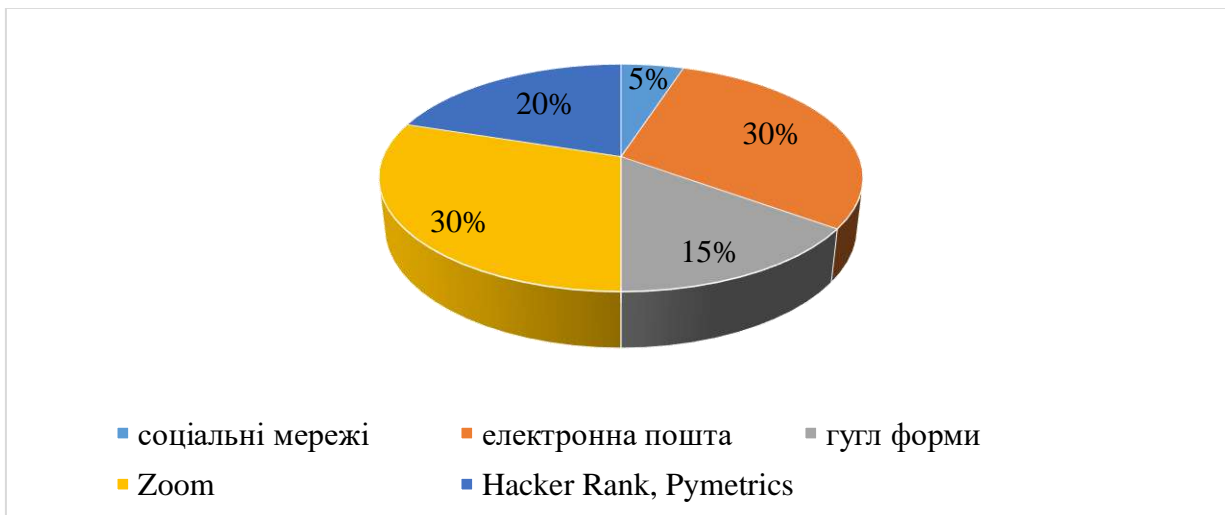


Рис.2.6. Відповіді респондентів на питання: «Якими програмами Ви користуєтеся в роботі?» *

Примітка. *Розроблено автором

Отже, найбільше використовують електронну пошту Zoom та лише на 20 % використовують HackerRank та Pymetrics, на 15 %-гугл форми, 5 %- соціальні мережі.. На рис.2.7 представлено відповіді респондентів на питання: «На якому рівні проводиться диджиталізації менеджменту?»

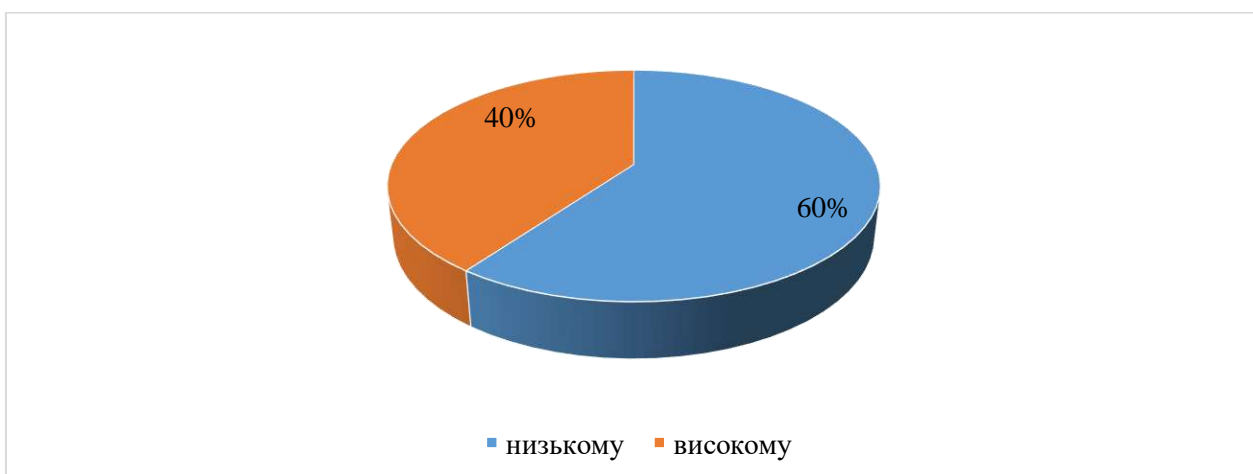


Рис.2.7. Відповіді респондентів на питання: «На якому рівні проводиться диджиталізації менеджменту?» *

Примітка. *Розроблено автором

Отже, 60 % персоналу вважають, що диджиталізація менеджменту ТОВ «Стаффмен» проводиться на низькому рівні.

Підприємство використовує у своїй діяльності соціальні мережі. Завдяки соціальним мережам споживачі мають можливість, а з ним та легкий доступ ознайомитись з підприємством та товарами, послугами, а також можливість зв'язатися з консультантом та отримати допомогу із замовленням або отримати додаткову інформацію. На наступному рис. 2.8 представлені результати відповіді питанню «Чи задоволені ви роботою загалом і окремими її елементами».

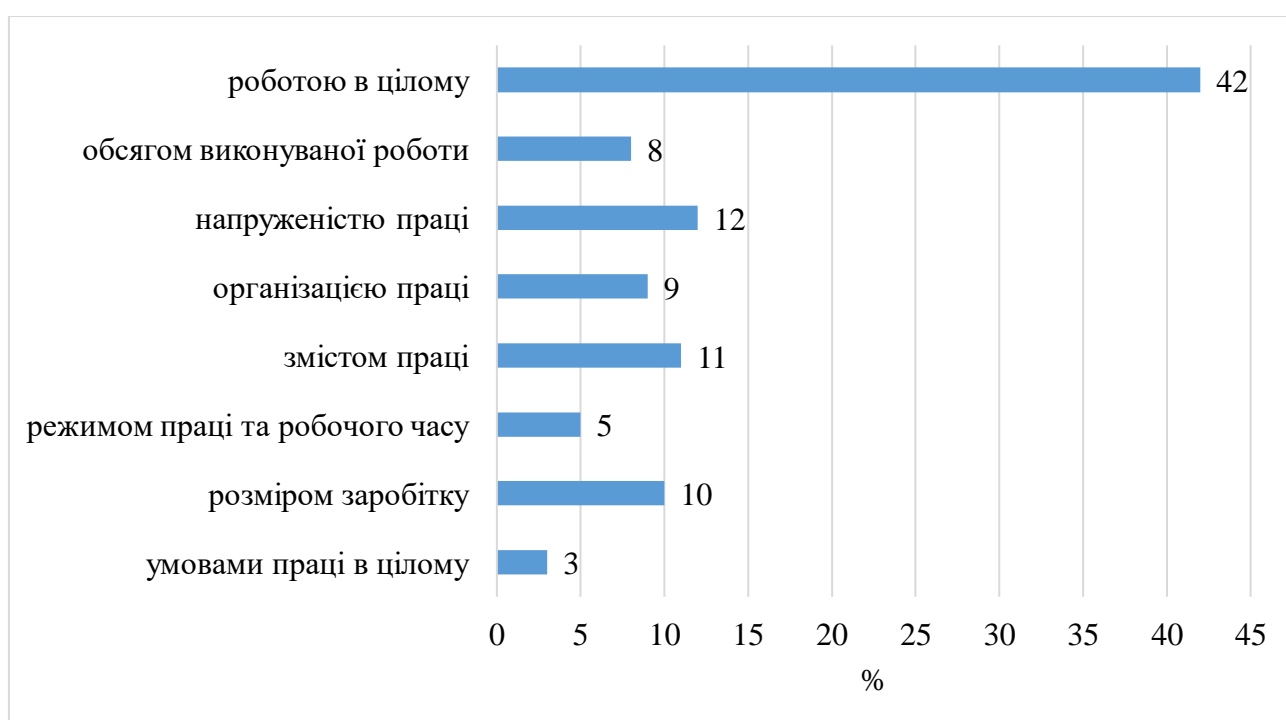


Рис.2.8. Результати відповідей на запитання «Чи задоволені роботою в цілому та за окремими її елементами»*

Примітка. *Розроблено автором

Аналізуючи рис. 2.8 можна сказати, що 42% всіх опитаних співробітників задоволені роботою в цілому. А ось 12% ТОВ «Стаффмен» сказали, що задоволені лише напруженістю праці, 10% - задоволені лише розміром заробітку, 11% - задоволені лише змістом роботи.

Важливе місце в процесі диджиталізації підприємства займає цифрові компетенції співробітників, так як саме від них залежить ефективність роботи в певному програмному забезпеченні. Якщо працівники вміло користуються

наявними цифровими інструментами, тим вища продуктивність праці. Працівники оцінили свою цифрову компетентність за допомогою методу Дембо, який передбачає шкалу оцінки від 0 до 10. Отримали наступні результати (рис.2.9).

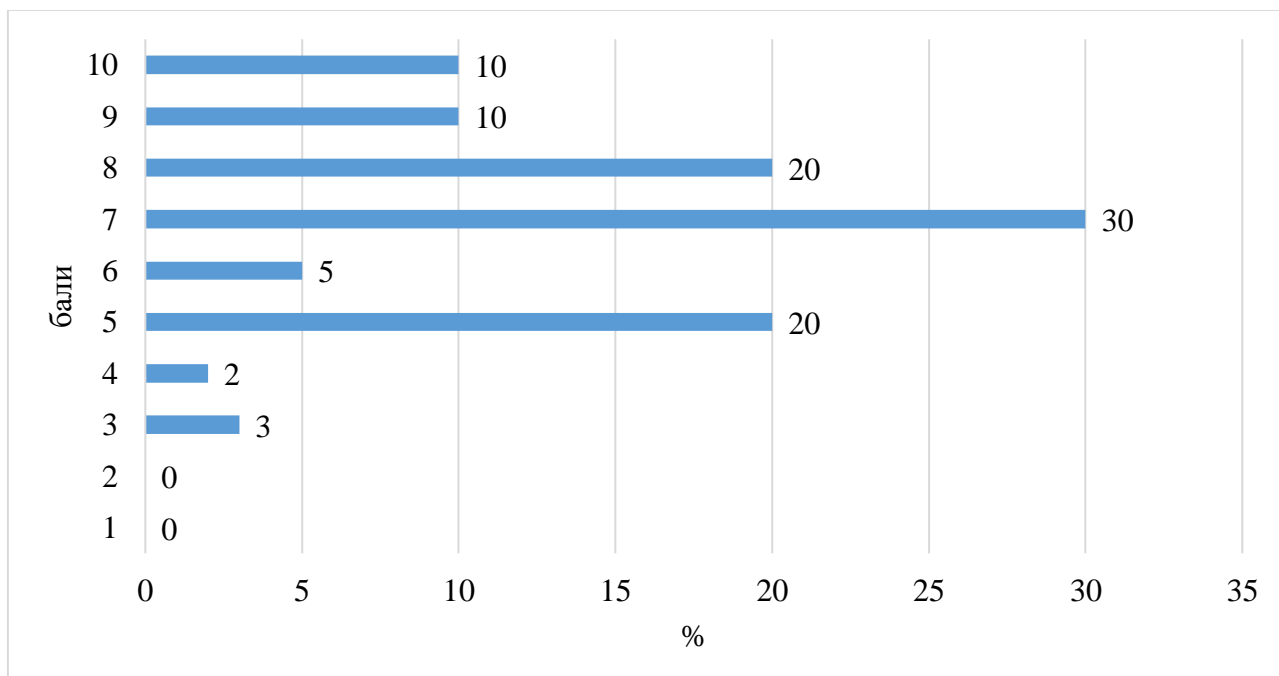


Рис.2.9. Оцінка цифрової компетентності персоналу ТОВ «Стаффмен» за методом Дембо*

Примітка. *Розроблено автором

Отже, більшість працівників вважають, що мають цифрову компетентність вище середньої, на 10 балів оцінили себе 10 % персоналу, на 9 балів - 10 % персоналу, на 8 - 20 %; на 7 - 30 % персоналу, на 5 - 20 % персоналу.

Аналіз діяльності ТОВ «Стаффмен» показує, що заходи щодо покращення ситуації та пошуку внутрішньо організаційних резервів мотивації та стимулювання останнім часом є недостатніми. Методи управління персоналом, що застосовуються, недостатньо ефективні і не дозволяють збільшити зацікавленість працівників у повному використанні фактично наявних резервів, часто у них відсутня зацікавленість підвищення ефективності діяльності організації. Недостатня ефективність внутрішньовиробничих відносин обумовлюється також тим, що підприємливість та ініціатива заохочуються не повною мірою.

Отже, встановлено, що на підприємстві відсутні робоча цифрова програма, весь процес управління здійснюється за допомогою електронної пошти та зуму, кадрову програму HackerRank та Pymetrics використовують лише 30 % персоналу. Головна проблема, що надає демотивуючий вплив на співробітників і знижує ефективність їх індивідуальної роботи, полягає у відсутності відповідного програмного забезпечення. Розробка програми значно підвищить ефективність управління, так як зникнуть випадки відсутності відповіді на електронну пошту чи проблеми з підключенням до зуму. ТОВ «Стаффмен» шукає конкретні рішення цифрових технологій, які сприятимуть працездатності та поновленню їхнього бізнесу, дозволять забезпечити широкомасштабне впровадження нових способів роботи, захистять їх системи від кібер-ризиків, посилять можливості в галузі цифрової комерції та маркетингу, а також підвищать автоматизацію операцій та ланцюгів постачання.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження диджиталізації менеджменту здійснювалося на прикладі кадрового агенства ТОВ «Стаффмен». Встановлено, що на підприємстві працювало у 2023 році 11 найманих робітників разом з керівником. Основним напрямом діяльності підприємства є кадровий консалтинг. Управління на підприємстві здійснюється автоматизовано з використанням сучасних інформаційних технологій. Встановлено, що продуктивність праці на підприємстві зменшилась на 34,3 %, що обумовлено збільшення кількості персоналу ТОВ «Стаффмен».

2. Аналіз диджиталізації менеджменту підприємства показав, що ТОВ «Стаффмен» автоматизував більшу частину своїх операцій, а саме: автоматично отримують та обробляють заявки від клієнтів; виставляють вакансії та шукають кандидатів; онлайн проводять співбесіди, онлайн проводяться наради та навчання персоналу. В процесі управління використовується електронна пошта, цифрові додатки та соціальні мережі, бухгалтерське програмне забезпечення для формування електронної звітності, електронний кабінет для комунікації з

податковою службою, також використовуються програми для проведення відеозв'язку, вебінарів та конференцій Webex Meetings, HackerRank та Pymetrics, Jira. На підприємстві повністю автоматизовані робочі місця за допомогою відповідного програмного забезпечення, яке вирішило проблему відволікання рутинними завданнями, що знижують продуктивність. Автоматизація робочих процесів сприяла підвищенню ефективності та покращення комунікацію шляхом формування зумовлених правил, послідовностей та дій. Програмне забезпечення для автоматизації робочих процесів покращує робочі процеси Agile. Основним програмним продуктом, який використовує підприємство в управлінні є Jira Software, який автоматизує завдання за допомогою надійної платформи управління задачами та проблемами.

3.В результаті опитування співробітників ТОВ «Стаффмен» встановлено, що більша частина персоналу вважає менеджмент підприємства повністю автоматизованим, ефективність програмного забезпечення оцінюють на середньому рівні, цифрову компетенцію вони оцінюють на середньому рівні (7 балів), 60 % вважають, що підприємство має недостатній рівень диджиталізації менеджменту, який потребує удосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Використання сучасних технологій диджиталізації в підприємстві

Імідж ТОВ «Стаффмен» завжди мав для нього величезне значення, проте зараз він набув абсолютно нового значення, оскільки за останні кілька років зріс відсоток використання соціальних мереж. Соціальні мережі – основний елемент розвитку управління персоналом. Тепер hr-branding – це не лише імідж, але й розуміння того, що підприємство хоче донести до навколишнього середовища, які цінності воно готує запропонувати своїм співробітникам.

Хмарні технології, можливість працювати віддалено, big data, соціальні мережі особливо впливали на процеси рекрутменту персоналу [19]. Так, фахівці, в основному, використовують бази кандидатів, робітні сайти та соціальні мережі для пошуку персоналу. Використовувати ці інструменти можна так чином: сайти створюються з метою формування автоматичної бази даних, також кандидат, який шукає собі роботу, може зайти на сайт прочитати про роботу, обов'язки, які він буде виконувати протягом робочого дня, крім перегляду вакансії, він також може залишити своє резюме під вакансією, що його цікавить. У системі все групується, отже, жодна анкета не губиться і для кожного існує зворотний зв'язок. Вищезазначене вже використовує ТОВ «Стаффмен». Це дуже зручно для працівника та для роботодавця.

Проте digital-рекрутмент пішов далі: вже створено та впроваджено в роботу деяких підприємств спеціалізовані боти з проведення первинного інтерв'ю та оцінки результатів кандидата. Штучний інтелект стає невід'ємною частиною управління кадрових процесів.

На наступному рис. 3.1 наведемо актуальні тенденції розвитку HR-Digital у сфері послуг.

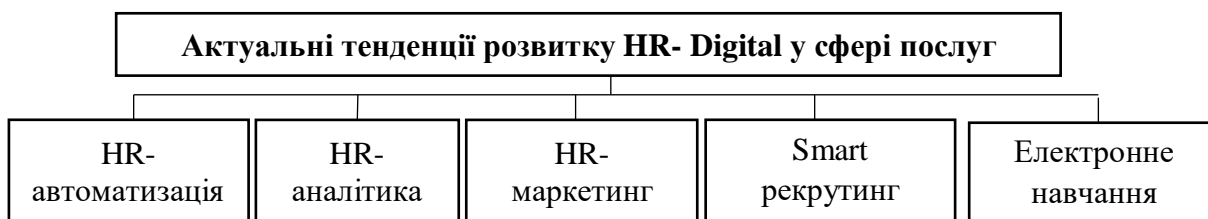


Рис. 3.1. Актуальні тенденції розвитку HR-Digital у сфері послуг*

Примітка. *Джерело: [9]

В основу процесів диджиталізації управління HR на підприємстві ТОВ «Стаффмен» мають лягти наступні ключові аспекти (рис.3.2.):

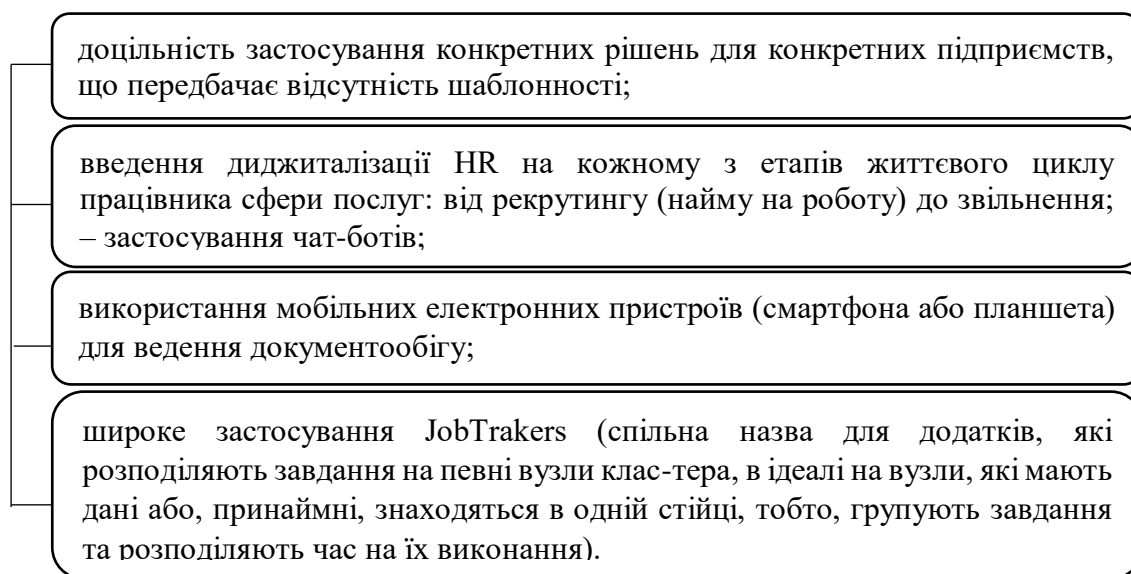


Рис.3.2. Ключові аспекти диджиталізації управління HR на підприємстві ТОВ «Стаффмен»*

Примітка. *Розроблено за [9]

При управлінні ТОВ «Стаффмен» реалізуються далеко ще не всі варіанти вирішення управлінських питань. Це призводить до неповної наявної інформації роботи з персоналом. Через те, що неможливо використовувати необхідні відомості на повну силу, поза оперативним доступом залишається 60-70% інформації, яку можна застосувати для вирішення завдань, тому найчастіше роль «інформаційних довідників» виконує певне коло фахівців, що володіють більш повною інформацією. Такі, незамінні кадри, що мають повноту знань, які становлять таємницю для решти співробітників, є в будь-якій організації, тому

втрата подібного знавця часто завдає організації непоправної шкоди. Проблема зводиться до того, що:

- діяльність організації в цілому, а також її підрозділів та працівників немає повного об'єктивного інформаційного відображення;

- зникає можливість дізнатися історію питання: хто був ініціатором, якими були вихідні документи та змістовні підстави, чому і ким були ухвалені певні рішення;

- важко знайти необхідні документи щодо роботи персоналу або навіть отримати відомості про їхнє існування;

- не вдається отримати адекватну запиту інформацію з документів, у яких вона міститься.

Зрозуміло, що без спеціальних технологій обліку, реєстрації, зберігання та мобілізації інформаційних ресурсів, накопичені досвід та знання не будуть використано повному обсязі на вирішення поточних завдань управління. Таким чином, організація ТОВ «Стаффмен» може самостійно розробити програмний продукт з управління персоналом за необхідними конфігураційними вимогами самої організації та формою структури управління. Це дозволить зменшити витрати організації на покупку програмних продуктів управлінської діяльності, її зміст, обслуговування, експлуатацію, а також буде можливість самостійно покращити інформаційні технології всередині організації без залучення послуг інших фірм.

Погоджуємося з Зубаревим С.В, який зазначає, що «застосування чат-ботів та JobTrakers також може суттєво знизити навантаження на роботі, але при цьому також може суттєво пролонгувати процес пошуку кандидатів на відповідну посаду» [9]. Варто зауважити, що JobTrakers самі по собі є доволі різноманітними. Вони включають як системи управління кар'єрою в підприємствах, так і рекрутингові платформи для кандидатів та роботодавців (рис. 3.3.).

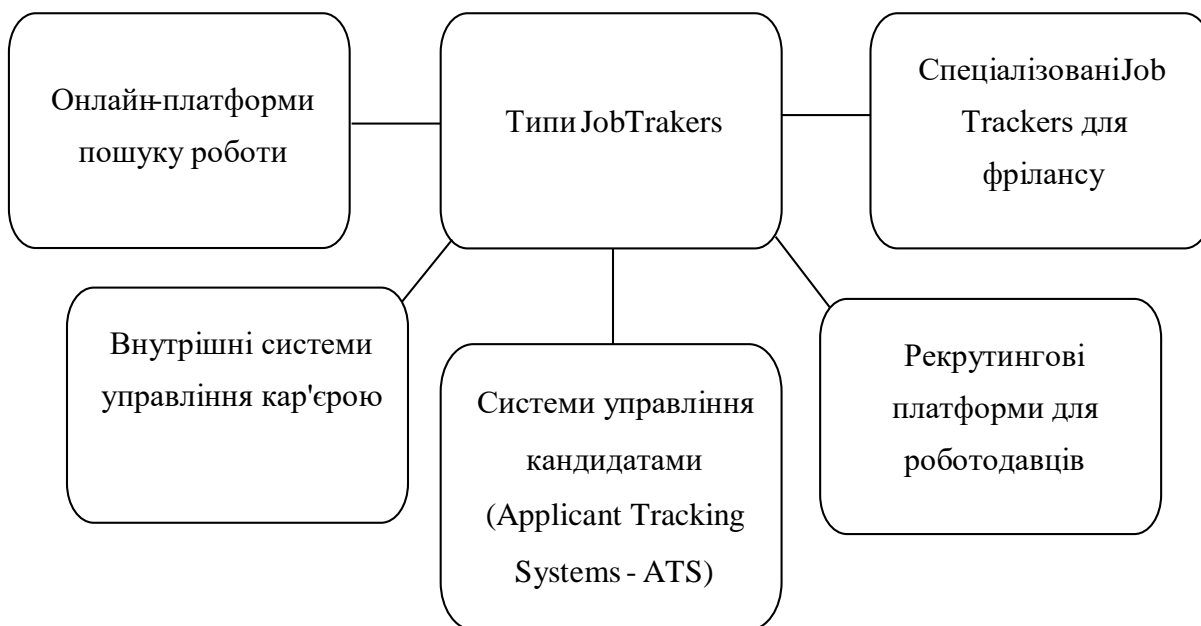


Рис. 3.3. Типи JobTrakers*

Примітка. *Джерело: [9]

Цифровізація відноситься до використання цифрових технологій з метою зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання доходу та створення цінності. Всі процеси та дії, які виконуються за допомогою цифрових технологій, є частиною процесу цифровізації підприємства. Багато підприємств вже вирішили перевести у цифрову форму свої бізнес-процеси та відчули деякі серйозні переваги. Вони підвищили ефективність своїх операцій і навіть успішно автоматизували велику кількість процесів.

Цифрова трансформація в результаті неминуча для будь-якого підприємства, тож кожна з них зіткнеться у своїй з певними ризиками. Виявимо ризики, які є найбільш можливими і критичними у межах «оцифрування» діяльності підприємства. Щойно вища ланка керівників усвідомлює необхідність цифровізації діяльності підприємства, постає питання про можливі проблеми та ризики цифрової трансформації. У цьому кожному рівні розвитку цифрової трансформації можуть виникнути свої ризики та проблеми. Перший і другий рівень цифровізації, у свою чергу, припускають лише те, що бізнес-процеси не оцифровані або оцифрована лише частина. Цим пояснюється зростання них пріоритетного напрямку – цифровізація бізнес-процесів, робота з даними, а також керування клієнтським досвідом [7].

Основні проблеми, які можуть виникнути на етапі розвитку цифрової трансформації ТОВ «Стаффмен» є наступні:

- нестача фінансування;
- дефіцит компетенцій;
- неочевидність вигідності проекту;
- відсутність зацікавленості керівництва;
- технологічна неготовність;
- відсутність чітких цілей.

Комплексні IT-рішення коштують дорого, а в умовах швидкої зміни ринку, може з'ясуватись, що необхідні додаткові фінансові вкладення для внесення змін у проект. Усунути цю проблему можна за допомогою грамотних бізнес-аналітиків, які проаналізують діяльність підприємства, складуть план із цифровізації, який не вийде за межі бюджету, а також виключиться проблема неочевидності вигідності проекту.

Без кваліфікованих фахівців ТОВ «Стаффмен» не можуть визначити конкретні бізнес-вигоди, які можуть отримати від впровадження цифрових технологій. Ця проблема може виникати через дефіцит інформації про те, як цифрові технології допомагають покращити бізнес-процеси та підвищити ефективність, а також через відсутність ясного розуміння цілей та завдань проекту.

Наявність чітких цілей – обов'язковий аспект для успішної цифрової трансформації ТОВ «Стаффмен». Деякі підприємства можуть просто слідувати цифровому тренду трансформації та впроваджувати технології, не замислюючись про те, як вони можуть допомогти їх бізнесу. В результаті, такі проекти можуть призвести до незначних або відсутніх результатів та не окупити витрати на їх реалізацію. Поряд із переліченими ризиками не менш важливою є проблема конфіденційності даних. Велика різноманітність джерел даних у різних системах значно ускладнюють контроль за особистою інформацією. У багатьох випадках співробітники не розуміють, яка особиста інформація

збирається та як вона обробляється. Це ставить перед підприємствами серйозне технологічне завдання щодо відповідного інформування своїх користувачів.

Цифровізація означає, що підприємства зберігають дедалі більше конфіденційних даних в електронному вигляді, що робить їх більш уразливими для кібератак. Наприклад, дані клієнтів, фінансові дані, плани бізнесу, інтелектуальна власність, а також інформація про бізнес-процеси та операції можуть бути скомпрометовані, якщо системи безпеки не забезпечують належного захисту. Кібератаки можуть бути спрямовані на організації різних масштабів та форм власності - від підприємств до великих корпорацій.

Кіберзлочинці використовують різні методи, щоб отримати доступ до цінних даних, наприклад, атаки фішинга, віруси, хробаки тощо. Втрата конфіденційної інформації може завдати серйозного збитки репутації організації, а також призвести до фінансових втрат та юридичних проблем [18]. Підприємства також можуть зіткнутися зі штрафами з боку регулюючих органів, якщо порушуються норми щодо захисту конфіденційної інформації.

Для мінімізації ризиків кібербезпеки організації повинні приділяти велике увагу заходів захисту даних, таких як встановлення сучасних систем безпеки, використання паролів, шифрування даних, управління доступом до інформації та регулярне навчання працівників безпеки. Організації також повинні мати плани дій у разі порушення безпеки, щоб швидко реагувати на інциденти та максимально знизити їх вплив на бізнес.

Ще одним з основних ризиків, пов'язаних із цифровою трансформацією, є залежність організації від технологічних рішень та постачальників. Це пов'язано з тим, що більшість організацій використовують різні технологічні рішення та послуги в своїй діяльності, у тому числі хмарні сервіси, програмне забезпечення, системи управління тощо [19]. Залежність постачальників технологій може призвести до низки проблем. По-перше, можливі збої у роботі постачальників, що може негативно зашкодити роботі організації. По-друге, залежність від постачальників може спричинити збільшення витрат на технологічні послуги, що може негативно позначитися на фінансових показниках організації. Крім

того, якщо організація не стежить за новими технологіями та не впроваджує їх своєчасно, вона може втратити конкурентні переваги над ринком.

Для зниження ризику залежності від технологічних рішень та постачальників необхідно проводити аналіз ринку технологій та вибирати найбільш надійних та кваліфікованих постачальників. Крім того, організація повинна прагнути до різноманітності технологічних рішень та послуг, щоб не залежати від одного конкретного постачальника. Розробка власних технологій та програмних рішень також може допомогти організації знизити цю залежність.

Масштабне проникнення інтернету у всі життєві сфери, у тому числі як відповідь на запити споживачів, що змінюються, стимулює трансформацію бізнесу – перехід від традиційного «продуктового» підприємства до технологічного, пошук нових моделей управління в основі яких є формування цифрової стратегії. Без формування цифрових стратегій підприємство втрачатиме свої конкурентні переваги на ринку. Безумовно, цифрова стратегія має торкатися всіх напрямків бізнесу, включаючи HR.

Для автоматизації служби управління підприємством межах підприємства створюється інформаційна система (далі ІС). Для створення управлінської інформаційної системи проводитиметься ряд робіт, які дозволяють побудувати відповідну поставленим завданням підприємства інформаційну систему, зробити її невід'ємною складовою системи керування підприємством. Це сприяє зменшенню витрат підприємства на автоматизацію та дозволяє звести до мінімуму ризику проекту. При здійсненні даної діяльності в першу чергу вирішуються завдання, пов'язані з модернізацією системи управління підприємством із використанням інформаційних технологій. До них відносять проведення повного обстеження підприємства, оптимізацію бізнес-процесів, розробку проекту автоматизації управління, безпосередньо роботи з впровадження ІТ рішення, консультаційні послуги з експлуатації системи, підготовка користувачів до самостійної роботи з нею. При здійсненні будь-якого господарського заходу, особливо великомасштабного та розподіленого у часі (саме таким і є створення та впровадження інформаційної системи

підприємства), перш за все, необхідно оцінити його соціально-економічну ефективність, під якою розуміється комплексна характеристика кінцевих, господарських результатів.

Управління ТОВ «Стаффмен» слід адаптувати під сучасні виклики та філософію, трансформувати функції аналізу, планування, організації, мотивації та контролю підприємства. Автоматизація управління передбачає використання технологій та програмних рішень для автоматизації різних завдань та процесів управління людськими ресурсами. Ці інструменти спрямовані на оптимізацію адміністративних завдань, підвищення точності даних та покращення комунікації та співробітництва всередині організації.

Інструменти автоматизації управління спрощують завдання управління, використовуючи технології обробки документів і адміністративних обов'язків. Замість того, щоб заповнювати форми та керувати документами вручну, ці інструменти оцифровують процеси. Це економить час та зусилля фахівців з персоналу та нових співробітників. Хороше спілкування та командна робота є важливими для успішного процесу адаптації.

Введення даних вручну може спричинити помилки та призвести до неправильного обліку працівників. Інструменти автоматизації управління персоналом допомагають підтримувати точність даних про співробітників, автоматизуючи збір даних та запобігаючи дублюванню записів. Вони також стежать за дотриманням правил захисту даних. Ці інструменти часто перевіряють та перевіряють дані, що зменшує кількість помилок та забезпечує надійність даних.

Інструменти автоматизації управління персоналом допомагають підприємствам змусити нових співробітників почуватися бажаними та підтримуватися при їх приєднанні. Ці інструменти дозволяють спеціалістам HR створювати індивідуальний досвід адаптації. Вони можуть налаштовувати автоматичні повідомлення та завдання, персоналізовані для кожного нового працівника. Це означає, що співробітники отримують потрібну інформацію та

ресурси у потрібний час. Це дає їм відчуття, що їх цінують і допомагає їм плавно освоїтися.

Для того щоб оптимізувати робочі процеси, покращити співпрацю в команді та підвищити продуктивність. ТОВ «Стаффмен» може обрати наступні програми: Asana та Notion, які наведено та детально описані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Альтернативні варіанти програмного забезпечення для ТОВ «Стаффмен»*

Критерій вибору	Asana	Notion
Зручність для користувача	чистий, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який пропонує різні режими перегляду, в т.ч. список, дошку, часову шкалу та календар. Гарна можливість командам візуалізувати свою роботу так, як вони хочуть	Більш ширший спектр можливостей та гнучкість, яка забезпечує більшу кастомізацію..
Управління завданнями та проектами	можливість бачити прогрес кожного в різних форматах, наприклад, у вигляді списків для швидкого огляду або дошок для візуалізації робочих процесів.	використовує інший підхід, більше схожий на гігантську дошку, що налаштовується. Створюється центральний хаб завдань, де кожне завдання схоже на стікер.
Автоматизація робочого процесу	Має повністю вбудовані автоматизовані рішення для виконання завдань, проект автоматично розбивається на окремі завдання, які змінюють статус після виконання	не має остатньої кількості вбудованих можливостей автоматизації, співпрацює з такими інструментами, як Zapier, надаючи можливість створювати кастомні автоматизації, які підлаштовують реальність під потреби користувача
Інформаційна інфраструктура	Зосереджена навколо завдань	Менш гнучка інформаційна інфраструктура
Зберігання файлів	Прикріплює файл безпосередньо до завдань	Необхідно завантажувати і зберігати файли прямо на платформі, прикріплюючи їх безпосередньо до будь-якого блоку
Інтеграція зі сторонніми програмами	Інтегрується з іншими додатками, такими як Slack, Google Drive, Dropbox, Microsoft Teams та GitHub (270 інтеграцій)	Notion має менше інтеграцій (близько 100). Але він працює з додатком automate.io, до якого можна підключити понад 200 інтеграцій.
Вартість	50 доларів на місяць	56 доларів на місяць

Примітка.*Розроблено автором

Отже, надійним інструментом для управління ТОВ «Саффмен», виконання проектів з детальним відстеженням буде Asana.

Системи керування цифровими документами усувають необхідність у фізичних паперових документах та ручній реєстрації. HR-фахівці можуть безпечно зберігати, систематизувати та легко отримувати записи співробітників, контракти та інші важливі документи. Дані для показників відвантажуються автоматично з облікових систем, які, за наявності доступу, можуть бути скориговані вручну через web-портал. Відсоток виконання плану продажу розраховується виходячи із значень показника обсягу результативності (продажу) конкретного працівника. Показник "Персональна оцінка" вводиться вручну керівником відділу. Працівники володіють доступом до показників, за які несуть персональну відповідальність та виходячи з якого відбувається розрахунок їх квартального бонусу. Також можна обмежувати доступ до інших працівників. Розрахунок бонусів відбувається щомісяця. Система дозволяє створювати певні картки працівників (особистий кабінет) з деяким набором показників, які співробітник несе особисту відповідальність.

Отже, впровадження програмного забезпечення, яке повністю автоматизує роботу персоналу та управління ним, сприятиме покращенню діяльності підприємства, збільшить кількість задоволених клієнтів, так як пришвидшить всі бізнес процеси на підприємстві.

3.2. Підвищення цифрової компетентності персоналу в підприємстві

При впровадженні нової системи часто гостро відчувається дефіцит компетенцій, який може призвести до того, що ефект від застосування не вирішить поставлених завдань та знизить ефективність бізнес-процесів підприємства. Наприклад, для усунення одного із ризиків – корпоративного опору буде потрібний технічний фахівець, який правильно налаштує всі інструменти та навчить персонал застосовувати їх у роботі.

Коли в організації змінюється принцип роботи, персонал орієнтується на топ менеджерів. Відсутність зацікавленості керівництва може підірвати весь

проект, тому керівництву потрібно з'являтися на загальних зборах та нарадах, висловлювати підтримку змін, роз'яснювати цілі та завдання проекту. Приділяти увагу настрою у колективі стосовно інновацій, для допомоги в адаптації колективу до нових технологій.

Таким чином, організація в майбутньому стане мережею команд, при цьому гнучкою буде вважатися ця мережа залежно від швидкості її формування чи створення робочих груп на розробку проекту. Буде необхідно, щоб команди могли оперативнo отримувати оновлену інформацію у розвиток своїх навичок.

Лідери в таких мережах повинні мати високий інтелект, системний мисленням, показувати навички організаційного та комунікаційного взаємодії. У таких підприємствах з'явиться більше можливостей для віддаленої роботи, талановиті кадри можуть не переїжджати в інше місто заради оформлення в штат, воно відбудеться автоматично. Основний фокус у такій організації буде спрямовано не на аналіз ефекту, а на навчання, інновації та розробки, з урахуванням виконаної роботи.

На рис.3.4 наведено запропоновані заходи, які необхідно виконати на шляху до підвищення цифрової компетентності персоналу підприємства.

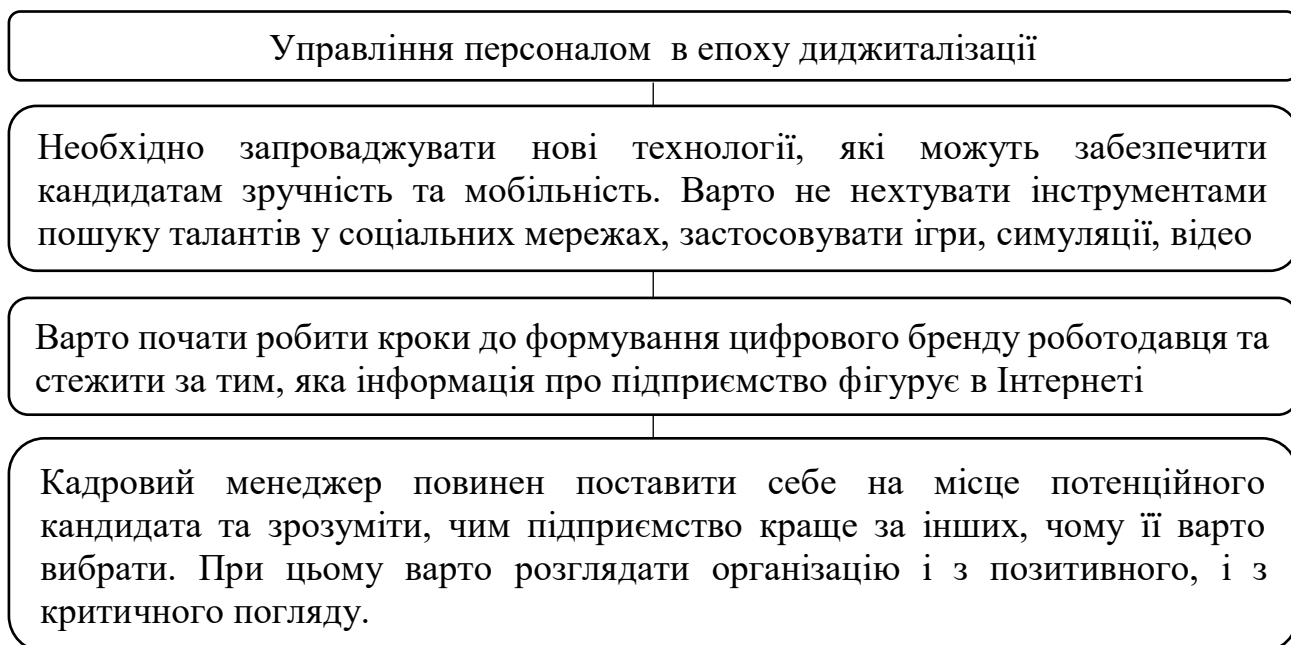


Рис.3.4. Шляхи до підвищення цифрової компетентності персоналу підприємства*

Примітка. *Розроблено за [9]

Виходячи з трендів, варто зазначити, що для сучасної організації буде необхідний співробітник, який:

1. Має базовий набір компетенцій, що включає знання деяких ПЗ.
2. Відкритий для безперервної освіти, оцінки своєї діяльності та роботи у підприємства.
3. Здатний до аналітики та роботи з великим обсягом даних на цифрових платформи.
4. Розвиває зворотний зв'язок зі своїм керівництвом та колегами.
5. Комунікбельний.
6. Прагне до кар'єрного зростання та накопичення досвіду.
7. Схильний до роботи у гнучких умовах.
8. Усвідомлює свою роботу та значимість у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.
9. Прагне пізнання Digital-трансформації.
10. Розуміє сучасні вимоги ринку праці та кадрового менеджменту.
11. Здатний нести відповідальність за свою роботу, уважний та цілеспрямований.
12. Слідкує за цифровим прогресом.

Таким чином, тренди кадрового менеджменту впливають на формування компетентнісної моделі персоналу, який відповідатиме попиту ринку праці.

Проблема технологічної неготовності при цифровій трансформації полягає у тому, що ТОВ «Стаффмен» не готовий до використання нових технологій, які необхідні для реалізації цифрових проектів. Недолік досвіду роботи з новими технологіями, брак компетенцій у співробітників та необхідність купівлі нового обладнання – це може стати перешкодою для успішної цифрової трансформації.

Для вирішення цієї проблеми необхідно провести аналіз компетенцій працівників та визначити потребу додаткового навчання. Також потрібно розробити стратегію щодо впровадження нових технологій та забезпечити співробітникам необхідну підтримку та мотивацію зміни робочих процесів. Важливо також враховувати, що реалізація цифрової трансформації є тривалим

процесом і потребує постійної підтримки та оновлення, тому необхідно також визначити ресурси для підтримки проекту після його запуску.

Важливо навчити співробітників новим технологіям. Це підвищить їхню адаптацію та впевненість у роботі. Після закінчення важливо провести оцінку результатів, щоб визначити, які зміни були найбільш дієві, а які потрібно доопрацювати..

Пропонуємо програму розвитку цифрових навичок та компетенцій персоналу ТОВ «Стаффмен», яка буде спрямована на підвищення рівня цифрової компетентності співробітників та їх здатність ефективно використовувати сучасні технології в роботі, яка буде складатися з наступних компонентів, наведених на рис.3.5. Дана програма включає ряд заходів, в тому числі тренінги, семінари, онлайн-курси, які допоможуть підприємству підвищити рівень цифрової компетенції співробітників та виведуть на новий рівень процес управління ТОВ «Стаффмен».

Оцінка поточного рівня навичок	<ul style="list-style-type: none"> •Визначення поточних цифрових компетенцій співробітників за допомогою тестування та анкетування
Навчання та розвиток	<ul style="list-style-type: none"> •Проведення тренінгів, семінарів та онлайн-курсів з різних аспектів цифрових технологій, включаючи роботу з програмним забезпеченням, кібербезпеку, аналіз даних та інші
Мотивація та підтримка	<ul style="list-style-type: none"> •Створення системи мотивації для співробітників, щоб стимулювати їх до постійного навчання та розвитку нових навичок
Оцінка та коригування програми	<ul style="list-style-type: none"> •Регулярна оцінка ефективності програми та внесення необхідних змін для її покращення

Рис.3.5. Програма розвитку цифрових навичок та компетенцій персоналу ТОВ «Стаффмен»*

Примітка.*Розроблено автором

Такі програми допомагають компаніям залишатися конкурентоспроможними і адаптуватися до умов цифрової економіки, що

швидко змінюються. В рамках даної програми пропонуємо провести тренінг під назвою «Рамка цифрової компетентності співробітників кадрового агенства». Тренінг буде включати наступні виміри:

1.Вимір1: сфера компетентностей: основи цифрової грамотності, уміння працювати з даними, створення цифрового продукту, безпека у цифровому середовищі.

2.Вимір 2: назви компетентностей: використання базового програмного забезпечення, поширення та обмін даними за допомогою цифрових технологій, управління цифровою ідентичністю, мережевий етикет, первинні навички програмування, захист персональних даних.

Тренінг передбачатиме наступні етапи:

1.Вимір наявності компетентностей співробітників та визначення їх рівня.
2.Підбір сфери навчання в залежності від рівня оволодіння тією чи іншою компетенцією.

3.Прослуховування спікерів, виконання практичних завдань.

4.Оцінка результатів (проходження повторного тестування).

5.Видача сертифікату учасника тренінгу.

Отже, встановлено, що після впровадження наших рекомендацій та заходів щодо удосконалення системи кадрового менеджменту покращаться такі показники як: якість послуг, що надаються; ефективність праці персоналу; зацікавленість та можливість співробітників підвищувати свою кваліфікацію.

3.3 Зарубіжній досвід диджиталізації менеджменту в підприємстві

У вік розвитку цифровізації особливу увагу слід приділяти культурі комунікативного спілкування всередині бізнесу. Потрібно вибудовувати ефективні взаємини між працівниками старого покоління, діяльність яких орієнтована на консервативний склад із молодими професіоналами, які працюють у ІТ-сфері.

Цифровізація управління підприємствами активно розвивається у всьому світі, і багато країн вже досягли значних успіхів у цій галузі. Ось кілька ключових аспектів закордонного досвіду:

США: У США широко використовуються системи управління персоналом (HRMS) та програмне забезпечення для управління талантами. Підприємства активно впроваджують штучний інтелект та машинне навчання для аналізу даних про співробітників, прогнозування потреб у персоналі та підвищення ефективності рекрутингу.

Європа: У Європі популярні платформи для керування персоналом, які інтегруються з іншими бізнес-системами. Наприклад, у Німеччині та Франції активно використовуються рішення для автоматизації процесів навчання та розвитку співробітників.

Японія: У Японії особлива увага приділяється інтеграції цифрових технологій із традиційними методами управління. Тут широко застосовуються системи управління робочим часом і продуктивністю, і навіть платформи поліпшення комунікації всередині підприємства.

Швеція: У Швеції акцент робиться на гнучкість та адаптивність HR-систем. Тут популярні хмарні рішення, які дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку праці та ефективно управляти віддаленими командами. В табл. 3.2 наведемо приклади диджиталізації управління підприємством у зарубіжних країнах.

Ці приклади показують, як цифровізація допомагає покращити управління персоналом, роблячи його ефективнішим та адаптивнішим до сучасних викликів.

Одним із прикладів конкретної реалізації штучного інтелекту є чат-боти. Використання чат-ботів для спрощення комунікації між працівниками та HR-відділом дозволить налаштувати автоматичні відповіді на типові запитання стосовно оплати праці, відпусток, програм навчання та іншої інформації.

Наприклад, IBM впроваджує чат-бота HR Assistant, який допомагає працівникам отримати інформацію про відпустки, страхування, програми навчання тощо [34].

Хмарна технологія CloudERP (enterprise resource planning) дозволяє забезпечити доступ до даних та функціональності з будь-якого місця і

пристрою. Це спрощує процеси планування, кадрового обліку, оплати праці та більш ефективно координує роботу персоналу. Завдяки хмарному програмному забезпеченню для управління людським капіталом Workday, підприємство Levi's тепер має автоматизовану систему, яка використовує метрики на основі часу та посади для автоматичного підвищення заробітної плати своїм працівникам [34].

Таблиця 3.2

Диджиталізація управління підприємством у зарубіжних країнах*

Країна	Особливості	Приклади	Стратегії
Японія	Фокусують увагу на робототехніці, розвитку інтернет речей та автоматизації виробничих процесів	Toyota, Sony, Huawei розробляють інноваційні технології у виробництві та управління підприємством автоматизують переважно управління виробництвом	Розвиває розумні фабрики, кіберфізичні системи, інтегрує ІТ у різні галузі економіки
Європейський Союз	Активна державна підтримка цифровізації	Siemens активно впроваджує промисловий інтернет речей, розробляє програмне забезпечення для бізнесу	Розвиток цифрової інфраструктури, створення єдиного цифрового ринку
США	Високий рівень інвестицій у розвиток та підтримку стартапів, інноваційних компаній, розробку цифрових рішень для підприємств	Amazon, Google, Microsoft є лідерами у впровадженні цифрових технологій в управління підприємством. Всі бізнес-процеси підприємств автоматизовані	Акцентують увагу на штучному інтелекті, IoT та хмарних обчисленнях

Примітка.*Розроблено автором за даними [18]

Технології віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності можуть бути використані для навчання та розвитку персоналу. VR надає можливість імітувати складні робочі ситуації, а AR допомагає співробітникам отримувати додаткову інформацію та інструкції в режимі реального часу під час виконання завдань. Світовий лідер у сфері аерокосмічної промисловості та виробництва літаків і космічних систем Boeing використовує VR для навчання пілотів та технічних спеціалістів [34].

HR-боти активно впроваджується у сферу управління людськими ресурсами. HR-боти розглядаються як програми, засновані на штучному інтелекті та створені для вирішення великого спектру завдань в галузі адаптації, до яких можна віднести:

- консультування нових співробітників протягом усього адаптаційного періоду щодо питань будь-якої спрямованості;
- виконання запитів новачків: збір банківських даних для перерахування заробітної плати, надання переліку додаткових пільг та компенсацій, планування навчання;
- перевірка персональних даних про новопрацевлаштованих співробітників.

За допомогою HR-бота новий співробітник отримує докладні та вичерпні відповіді на питання, що його цікавлять щодо підприємства, соціальних гарантій, розпорядку дня, корпоративної культури та ін. Перевага робота в тому, що він дає інформацію на цікаві новачка теми у будь-який час доби, у будні та вихідні дні. На прикладі описаного вище функціоналу HR-бота, інтегрованого в Slack, налаштований процес адаптації до естонської IT-підприємства OSA Hybrid. Новий співробітник через запити до HR-боту може ознайомитись з організаційною структурою та історією підприємства, трудовим розпорядком дня та обов'язками, закріпленими за конкретною посадою, а також отримати відповіді на базові питання із сфери кадрового діловодства.

Отримані запити збираються HR-ботом в єдине повідомлення та дублюються відповідальному за адаптацію нового співробітника HR-фахівцю для подальшої коригування вступної програми навчання та швидкого виконання запитів новачка.

Технології гейміфікації активно використовуються службою управління людськими ресурсами зарубіжних підприємств при реалізації адаптаційних заходів, оскільки сприяють поступовому навчанню та моделюванню робочих ситуацій, забезпечуючи позитивний робочий настрій співробітників з подальшою їхньою результативною віддачою в досягненні цілей підприємства.

Наприклад, Deloitte Leadership Academy застосовує ігрову адаптацію як один з видів технологій гейміфікації, через платформу Badgeville для розширення обміну знаннями між своїми співробітниками та розвитку бренду підприємства. Ігрова адаптація представлена у форматі відеоігри, великою

локацією якої був хол аеропорту. Головний герой, він же новий співробітник, обирає одне із трьох міст – Пекін, Шанхай, або Гонконг і «летить» туди, щоб у віртуальному офісі Deloitte познайомитися зі своїми колегами, дізнатися про корпоративну культуру підприємства, конфіденційність. Іншим прикладом застосування ігрової адаптації Deloitte у 2018 році для нових аналітиків став запуск тематичного додатку у формі онлайн-ігри про зомбі-апокаліпсис.

Внутрішня механіка програми розбита на модулі, проходячи кожен з яких співробітники одержують код для розблокування наступного рівня. Мета цієї програми – покращити навички консультування та розробки програмного забезпечення. Вітчизняні організації досі перебувають у стадії введення елементів гейміфікації, зберігаючи до неї скептичне ставлення.

Отже, зарубіжні підприємства використовують новітні технології менеджменту, що дозволяє їм швидко адаптуватися до нових викликів та запитів співробітників.

Висновки до розділу 3

1. Основні спеціальні технології диджиталізації менеджменту підприємства мають дві альтернативних програмних продукти Asana та Notion, які можуть допомогти підприємству підвищити рівень диджиталізації управління та сприятиме більш швидкому виконанню завдань. В процесі дослідження визначено особливості обох продуктів, таких як: зручність для користувача, управління завданнями а проектами, можливості автоматизації робочого процесу, інформаційна інфраструктура, зберігання файлів, інтеграція зі сторонніми програмними продуктами, вартість. За результатами розгляду переваг продуктів рекомендовано до впровадження Asana.

2. Встановлено, що цифрова трансформація змінює вимоги до компетентності HR-фахівців, які володіють цифровими технологіями, інструментами HR-аналітики, інноваційними методами розробки прийняття та обґрунтування кадрових рішень, що добре розуміють специфіку бізнесу та економіку. Визначено основні заходи, які необхідні для підвищення цифрової компетентності, а саме: тренінги, наставництво, використання ігр-симуляторів

тощо. Розроблено програму підвищення цифрової компетенції персоналу, яка включає такі складові: оцінка поточного рівня цифрових навичок (тестування, навчання та розвиток (тренінги, семінари, онлайн-навчання та інше), мотивація та підтримка, оцінка та коригування програми. В рамках даної програми розроблено варіант тренінгу «Рамка цифрової компетенції співробітників кадрового агенства».

3.Зарубіжний досвід диджиталізації показав, що зарубіжні підприємства активно впроваджують цифрові інструменти, а саме: гейміфікація, чат-боти, хмарні технології тощо. Встановлено, що підприємства Японії більше зосереджені на цифровізації управління виробництвом та робототехніці, США - на штучному інтелекті, ІОТ та хмарних обчисленнях, європейські підприємства зосереджують свою увагу на розробці програмних продуктів та промислового Інтернеті речей.

ВИСНОВКИ

1. В процесі дослідження розглянуто поняття і сутність диджиталізації менеджменту та встановлено, що під диджиталізацією розуміють загальний процес впровадження цифрових та інноваційних технологій у бізнес-процеси як на рівні підприємства, так і на рівні держави. Основними функціями диджиталізації є такі: адаптивність, гнучкість, дистанційність. Основними завданнями диджиталізації менеджменту підприємства є такі: виявлення всіх змін, які відбуваються в системі управління під час переходу до цифрової економіки; раціоналізація виконаних завдань.

2. Розглянувши особливості диджиталізації менеджменту встановлено, що основними перевагами диджиталізації менеджменту підприємства є такі: швидкий доступ до будь-яких даних підприємства; підвищення ефективності роботи працівників; зростання продуктивності та зменшення витрат; якісна, швидка обробка та формування звітів; наявність чат-ботів для дистанційної комунікації працівників; покращення обслуговування клієнтів; менша кількість помилок у розрахунках, аналітиці та плануванні; підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для розвитку та впровадження диджиталізації менеджмент підприємства повинен вжити заходів щодо: розроблення технічних та економічних вимог до інформаційно-комунікаційних технологій та засобів їх реалізації; фінансового та ресурсного забезпечення впровадження інновацій; підвищення якості інформаційної бази; підготовку та підвищення кваліфікації працівників; удосконалення структури системи менеджменту підприємства.

3. Встановлено, що передумови диджиталізації менеджменту є такі: прогрес у технологічній сфері; зростання даних, які потребують обробки; поширення Covid-19 та необхідність налагодження дистанційної роботи; поява інноваційних методів технологій та інші. Виділено декілька етапів розвитку диджиталізації менеджменту: перший етап знаменується появою цифрових інструментів в управлінні підприємством, другий етап появою системи диджитал менеджменту.

4. Дослідження проводилося на підприємстві ТОВ «Стаффмен», яке є сучасним кадровим агентством. Підприємство займається підбором персоналу. На підприємстві працює 11 осіб. Діяльність підприємства здійснюється онлайн. Робочий процес також здійснюється в онлайн середовищі, робочі зустрічі проводяться через цифрові додатки. Менеджмент підприємства автоматизований, здійснюється використання сучасних інформаційних технологій.

5. Аналіз стану диджиталізації менеджменту підприємства показав, що ТОВ «Стаффмен» автоматизував значну частину своїх операцій, а саме: автоматично здійснюють заявки від клієнтів; виставляють вакансії та шукають кандидатів; онлайн проводять співбесіди, онлайн проводяться наради та навчання персоналу. В процесі управління використовується такі цифрові інструменти як: електронна пошта, цифрові додатки, бухгалтерське програмне забезпечення, програми для проведення відео-зв'язку, вебінарів та конференцій Webex Meetings, HackerRank та Pymetrics. Для автоматизації робочих місць використовують Jira Software, який автоматизує завдання за допомогою надійної платформи управління задачами та проблемами.

6. Оцінка ефективності диджиталізації менеджменту підприємства проводилося за допомогою опитування співробітників ТОВ «Стаффмен», яке показало, що менеджмент підприємства не повністю автоматизований, ефективність програмного забезпечення знаходиться на середньому рівні, цифрову компетенцію персонал також оцінив на середньому рівні. За результатами оцінки встановлено, що підприємство має недостатній рівень диджиталізації менеджменту.

7. Визначено сучасні технології диджиталізації менеджменту підприємства та запропоновано підприємству використовувати наступні: job track, штучний інтелект, який допоможе бути більш клієнтоорієнтованими, програмні продукти для автоматизації робочих місць. Також було порівняно два продукти: Asana та Notion на більш привабливі характеристики для

підприємства, в результаті чого запропоновано до впровадження першу програму.

8. З метою підвищення цифрової компетентності персоналу в підприємстві запропоновано програму, яка включає наступні компоненти: оцінка поточного рівня цифрових навичок (тестування, навчання та розвиток (тренінги, семінари, онлайн-навчання та інше), мотивація та підтримка, оцінка та коригування програми. Було розроблено варіант тренінгу «Рамка цифрової компетенції співробітників кадрового агенства», який заснований на виявлені рівня компетентностей та заходів з їх підвищення.

9. Розглянувши зарубіжний досвід диджиталізації менеджменту підприємства встановлено, що підприємства різних країн по різному розставляють акценти у диджиталізації менеджменту, наприклад в Японії більше зосереджуються на диджиталізації управління виробництвом та робототехніці, у США - на штучному інтелекті, ІОТ та хмарних обчисленнях, в Європі - на розробці програмних продуктів та промислового Інтернеті речей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богашко О. Л., Діджиталізація бізнес-процесів підприємства. *Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, сільських територій та країн V-4*. матеріали з Міжнародної науково-практичної інтернет – конференції. Дубляни: 2 червня 2022 р. С.218–221.
2. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 297–304. URL: http://www.businessinform.net/article/?year=2020&abstract=2020_6_0_297_304
3. Веретенникова Г. Б., Устименко О. С. Діджиталізація як інструмент управління підприємством. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, вид. «Політехніка». 2021. С. 42–43.
4. Вітютін В., Мержев Д. Дослідження діджиталізації: наукові методи та практичні підходи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С.70-77. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-11>
5. Гарафонова О., Жосан Г. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023 № 1(15). С.161-166. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.19>
6. Гринько Т., Петриняк, У., Андруша, В. Цифровізація бізнес-процесів: основні тенденції та покращення креативності персоналу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С.10-14 URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-2>
7. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018 № 16. С. 35–37. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523

8. Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С. Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Полісся. Чернігів : ЧНТУ*. 2018. № 2 (14). Ч. 2. С. 16 – 24.

9. Зубарев С.В. Діджиталізація управління ІТ на підприємствах сфери послуг. *Вісник ХНТУ*. 2023. №1. С.21-24 URL:<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.33>

10. Діджиталізація – процес цифрової трансформації суспільства. *Інформаційний портал Mentamore: вебсайт*. URL: https://mentamore.com/socium/didzhi_talizaciya.html (дата звернення 10.10.2024)

11. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Ч. 2. С. 44–52.

12. Клименко К.В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. С. 13-18.

13. Кравчук І., Лавриненко, С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 1 (58). С.56-62 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>

14. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. № 22 (62). Т. 2. С. 20 – 24

15. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. Ч. 2.С.43-51 URL:http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/24.pdf

16. Лозовський О. М. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №2. С.23-29 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pd

17. Нетудихата К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. № 1(56). С.54-59 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155>

18. Мосумова А. К. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. №2. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>

19. Офіційний сайт ТОВ «Стаффмен»: вебсайт. URL: <https://staffman.com.ua/> (дата звернення 05.10.2024)

20. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. 15-22 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>

21. Путівник для діяльності національних цифрових коаліцій в контексті розвитку цифрових навичок та компетентностей. *European Union, National Endowment for Democracy*: вебсайт. URL: https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/DigitalSkills-Guide_UA.pdf (дата звернення 05.10.2024)

22. Рябоконт А. Є. Менеджмент і диджиталізація: вплив на соціально-економічні процеси в Україні. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* : матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, м. Тернопіль, Україна, м. Переворськ, Польща, 8-9 грудня 2022 р. С.56-59. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13343/1/%D0%>

23. Свінарьова Г. Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2020. №4. С. 137–141. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7799>

24. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 3. С. 37–43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2360/2555>

25. Смоляр Л. Г. Цифрова трансформація та розвиток інноваційних бізнес-моделей. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп.

IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 квіт. 2023 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 140-141. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279896>

26. Татаринцева Ю.Л., Пушкар О.І. Інноваційний менеджмент в епоху цифрового маркетингу вражень. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти* : матеріали 6-ї міжнар. наук.–практ. конф., 28-29 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 146-148. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30481/1/Тези%20Пушкар%2c%20Татаринцева.pdf>

27. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18 URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>(дата звернення 08.10.2024)

28. Устенко М.О., Руських А.О. Діджиталізація конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181–192.

29. Фостолович В. А. Цифровізація в сучасній системі управління. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. №7. С. 154-168. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/card.php?lang=en&id>

30. Хаджинов І. В., А. Є. Іщук. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4. С.72-81. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/14863>

31. Хлебінська О.І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 114–115. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230519>

32. Чабанюк Є.М. Актуальні тренди інструментарію у сфері менеджменту бізнес-організацій в умовах стрімкого розвитку новітніх технологій. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*:

матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький: ЦНТУ, 2023.С. 361-362. URL: <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/8806/pdf?>

33. Чмельова А. Цифровий менеджмент як механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2024. № 1. С.58–63. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/302411>

34. Чуєва І. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом іт-компаній. *Економіка та суспільство*. 2022. №1. С. 223-226 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-98>

35. Шевченко О. Л., Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2022. С. 246-247. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272085>

36. Яценко В.В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. С.15-19 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/202.pdf

37. Яценко В. В. Спільна робота над документами вебзасобами хмарних сервісів. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 73)*: матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 8-9 грудня 2022 р.). С. 35-37. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/202.pdf

38. Andersson P., Movin S., Mähring M., Teigland R., Wennberg K. Managing Digital Transformation. Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR) Nestlé S.A. *Digital Transformation Strategies*. Global Data. May 27, 2022. URL: <https://www.globaldata.com/store/report/nestle-sa-enterprise-techanalysis/>

39. Asana vs Notion. Cloudfresh: вебсайт. URL: <https://cloudfresh.com/ua/cloud-blog/asana-vs-notion/#:~:text=%> (дата звернення 05.10.2024)

40. David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. URL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AIDSM](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AIDSM)

41. Enid Mumford. The story of socio-technical design: reflections on its successes. *Information systems journal*. Vol. 16. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2006.00221.x>

42. European business association: website URL: <https://eba.com.ua/tretyna-kompanij-yevropejskoyi-biznes-asotsiatsiyi-vzhe-povnotsinno-pratsyuyut/> (дата звернення 05.10.2024)

43. Hughes J. Why Study Digital Management? *Keystone Masterstudies*: вебсайт. URL: <https://www.masterstudies.com/articles/why-studydigital-management> (дата звернення 05.10.2024)

44. Gray J., Rumpe B. Models for digitalization. *Journal of Software & System Modelling*. 2015. №14 (1). P. 1319–1320

45. Katz R. The transformative economic impact of digital technology. *Unctad*: website URL: https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09_Katz_en.pdf. (дата звернення 08.10.2024)

46. Kasych A., Horak J., Glukhova V., Bondarenko S. The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. *Quality Access to Success*, 2021. URL: https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.182_J un.2021.pdf

47. Magnus Mähring. Managing Digital Transformation. *Stockholm School of Economics Institute for Research*. 2018. №2. P.133-155 URL: https://www.hhs.se/contentassets/a3083bb76c384052b3f3f4c82236e_38f/managing-digital-transformation-chapter-2.pdf

48. Sahu S. What is digital management. Quora: website URL: https://www.quora.com/What-is-digitalmanagement?top_ans=261108520 (дата звернення 08.10.2024)

49. Tapscott D. The Digital Economy. *Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York : McGraw-Hill, 1995. 345 p.

50. Vardarlier P. Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems. Contributions to Management Science/ed.by U. Hacioglu .Cham: 2020. P.239-264. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_11*

51. Zhang, Y., Jin, S. How Does Digital Transformation Increase Corporate Sustainability? *The Moderating Role of Top Management Teams. Systems. 2023.№ 11. P.355. URL: <https://doi.org/10.3390/systems11070355>*