

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ



**DIGITAL-MЕНЕДЖМЕНТ:
ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКА**

ПІДРУЧНИК

ДНІПРО
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Гребенюк Г. М.,
Літвінов О. В., Корольов Д. С.

Digital-менеджмент: теорії та практика

ПІДРУЧНИК

ДНІПРО
2025

УДК 005-028.27(075.8)
D 56

Авторський колектив:

*Чаркіна Т. Ю. (розд. 1, 2), Задоя В. О. (розд. 3, 7), Гребенюк Г. М. (розд. 4, 5),
Літвінов О. В. (розд. 6), Корольов Д. С. (розд. 8)*

Рекомендовано Вченою радою УДУНТ
Протокол № 8 від «9» січня 2025 р.

D 56 Digital-менеджмент: Теорії та практика : підручник / Т. Ю. Чаркіна, В. О. Задоя, Г. М. Гребенюк, О. В. Літвінов, Д. С. Корольов ; Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Електрон. вид. – Дніпро : УДУНТ, 2025. – 179 с.

ISBN 978-617-8314-21-7 (PDF)

Підручник «Digital-менеджмент: теорії та практика» присвячений комплексному вивченню сучасних підходів до управління системами в умовах цифрової трансформації. У ньому розглянуто важливі аспекти цифрової економіки, зокрема використання цифрових технологій, платформ та інструментів для забезпечення ефективності бізнес-процесів й стратегічного управління.

Особливу увагу приділено теоретичним основам Digital-менеджменту, управлінню цифровими клієнтами та платформами, розвитку цифрового ринку праці, стратегічному HR-менеджменту і застосуванню цифрових технологій в управлінні персоналом. Також підручник містить практичні кейси, тестові завдання та візуальні матеріали, що полегшують засвоєння матеріалу. Особливий акцент зроблено на впровадженні інновацій, таких як блокчейн, хмарні обчислення, Big Data й штучний інтелект у бізнесі, маркетингу, державному управлінні і освіті.

Призначений для студентів, аспірантів, викладачів, а також практиків, які цікавляться проблемами цифрової економіки і сучасного менеджменту. Цей підручник стане незамінним джерелом знань для формування компетенцій у галузі цифрового та інноваційного управління.

Іл. 14, табл. 14, бібліогр. 74 назв.

УДК 005-028.27(075.8)



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons

[«Attribution-NonCommercial-ShareAlike» 4.0 International \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна – Поширення на тих самих умовах» 4.0 Міжнародна)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	6
1.1. Відмінність Digital-менеджменту від управління.....	6
1.2. Особливості прийняття рішень в менеджменті при цифровізації бізнесу...	11
1.3. Навички майбутнього та їх важливість для Digital-менеджменту.....	15
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВІ КЛІЄНТИ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ.....	21
2.1. Сучасні цифрові клієнти, характеристика та потреби	21
2.2. Роль цифрових платформ у розвитку економіки.....	24
2.3. Взаємодія з клієнтами, управління даними та персоналізація	29
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ.....	33
3.1. Загальна характеристика та основні поняття цифрового ринку праці.....	33
3.2. Глобальні тренди трансформації ринку праці в епоху автоматизації.....	39
3.3. Ринок праці України в умовах цифрових трансформацій	41
РОЗДІЛ 4. ЦИФРОВИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	45
4.1. Значення ділової стратегії для стратегічного управління людськими ресурсами	45
4.2. Кадрова політика як основна форма стратегії управління людськими ресурсами	50
4.3. HR-планування в організаціях	52
4.4. Гнучкість стратегії управління людськими ресурсами.....	53
РОЗДІЛ 5. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ.....	58
5.1. Вплив цифровізації на ефективність управління персоналом в сучасних умовах.....	58
5.2. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом	59
5.3. Хмарні технології в HR-менеджменті	62
5.4. Автоматизування HR-комунікацій та поліпшення онбордингу.....	67
5.5. Edutainment як ефективний метод навчання персоналу.....	71
РОЗДІЛ 6. DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТ ДЕРЖАВНИХ РЕСУРСІВ.....	76
6.1. Етапи становлення Digital-менеджменту державних ресурсів: історичні передумови та законодавче забезпечення	76
6.2. Еволюція цифрового урядування: від паперових реєстрів до повної диджиталізації державних послуг	90

6.3. Майбутнє цифрового урядування: перспективи розвитку та стратегічні пріоритети	93
РОЗДІЛ 7. КІБЕРБЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТІ	107
7.1. Кібербезпека, що це таке і навіщо з нею морочитися?	107
7.2. Управління ризиками: щоб потім не довелося хапатися за голову.....	111
7.3. Програмне захисне арсеналля: антивіруси, фаєрволи та інші «дигітальні лицарі».....	113
РОЗДІЛ 8. ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ НА ПРИКЛАДАХ ПРОВІДНИХ КОРПОРАЦІЙ	118
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	149
ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ	164
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	173

ВСТУП

Управління сучасним бізнесом та державними структурами в умовах стрімких змін вимагає інтеграції інноваційних технологій і цифрових рішень, які забезпечують гнучкість, адаптацію до динамічних змін ринку й підвищення ефективності управління. Сьогодні підприємства та організації стикаються з необхідністю повної цифрової трансформації, що включає модернізацію бізнес-процесів, використання штучного інтелекту, великих даних, онлайн-платформ і автоматизованих систем. Впровадження цих інструментів дозволяє створити нові бізнес-моделі, оптимізувати взаємодію з клієнтами, забезпечити прозорість та підвищити конкурентоспроможність.

Перехід на рівень «розумного підприємства» чи «розумного управління» стає не лише вимогою часу, але й запорукою сталого розвитку. Цифровий менеджмент сприяє ефективнішому управлінню ресурсами, підвищенню продуктивності персоналу і забезпеченню індивідуального підходу до клієнтів. У сфері економіки високі технології допомагають вдосконалювати аналітичні процеси, автоматизувати фінансове управління і створювати умови для розвитку інноваційної економіки.

Одночасно диджиталізація маркетингових процесів змінює класичні уявлення про просування продуктів і послуг, орієнтуючи їх на персоналізацію, сталий розвиток і соціальну відповідальність.

Цей підручник пропонує теоретичний і практичний огляд трансформації управлінських і маркетингових підходів в умовах цифровізації. Основна увага приділяється інструментам Digital-менеджменту, розвитку цифрового ринку праці, інноваційним аспектам HR-менеджменту, а також основним тенденціям у сфері цифрового маркетингу та публічного управління. Матеріал розроблений з урахуванням сучасних тенденцій і практичних кейсів, які ілюструють можливості застосування отриманих знань у реальному світі. Ми впевнені, що цей посібник стане корисним інструментом як для здобуття нових знань, так і для їх практичного застосування у професійній діяльності.

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ



1.1. Відмінність Digital-менеджменту від управління

Світ не стоїть на місці, він постійно рухається вперед, вимагаючи перетворень у структурах, технологіях, організації, в персоналі. Швидкі зміни, які відбуваються у навколишньому середовищі, потребують адаптації світу та суспільства у короткий термін, або ми втрачаємо дорогоцінний час та гроші. Бізнес теж повинен швидко реагувати на ці зміни, тому що іншого моменту та можливостей може і не бути.

Зараз управління сучасними підприємствами без додаткових знань у цифрових технологіях та цифрової трансформації не можливе. Підприємствам, щоб успішно функціонувати у бізнес-середовищі, мало класичних теорій управління, потрібні додаткові знання. Щоб активно управляти змінами, розвитком інноваційних технологій, переорієнтацією на автоматизацію й роботизацію процесів, необхідно активно використовувати інструменти Digital-менеджменту та маркетингу.

«*Digital-менеджмент*» вивчає сутність категорії *digital* та його особливості, що закладає спеціальні знання і навички з використання *Digital*-інструментарію менеджера, стратегічного управління розвитком українських компаній та підприємств на принципах цифровізації.

У сучасних умовах, необхідно побудувати таку культуру бізнесу, яка базуватиметься на впровадженні інновацій та використанні новітніх інформаційних технологій, що забезпечать підприємствам бізнесу

економічну ефективність, високу продуктивність та конкурентоспроможність, особливу роль тут відіграють інструменти Digital-маркетингу.

Digital-маркетинг – це поєднання різних тактик з просування послуг і товарів та взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі.

Тобто вимогою часу та життєвою необхідністю стає сьогодні, в час диджиталізації, перехід на рівень «розумного підприємства».

Саме трансформація в «розумне підприємство» створить успішне майбутнє для багатьох підприємств бізнесу. Оскільки теоретичні та практичні аспекти «розумного підприємства» перебувають на етапі становлення та розвитку, тому все більшої актуальності набуває вивчення особливостей формування системи управління «розумними підприємствами».

Якщо менеджери приймають рішення про переведення діяльності підприємства на смарт-рівень, це є першим і одним із найважливіших кроків управлінського персоналу, які спрямовують вектор діяльності підприємства у напрямку впровадження цифрових інновацій та розвитку.

Розумне підприємство – це управлінський підхід, який заохочує використання нових технологій для розвитку бізнесу підприємства. Він передбачає, що процес роботи має бути таким же бездоганним, як і продукт, отриманий в результаті цієї праці. Використання в роботі підприємства штучного інтелекту, машинного навчання, інтернету речей – усіх тих новітніх технологій, що допомагають працювати ефективніше.

Науковець Мейтус В. Ю зазначив: «Перехід на рівень «розумного підприємства» змістовно означає зміну ролей. Якщо у промисловому розвитку людина займала основну роль, як управлінець і виконавець, то сьогодні спостерігається перехід до нового виду підприємства, в якому основну роль відіграє інформаційна модель разом з сукупністю програмних і аналітичних засобів, що забезпечують виконання основних процесів і підтримку можливостей підприємства до виконання основних функцій. Підприємство стає «розумним» оскільки на його «інтелект» перекладаються всі проміжні операції, які раніше були прерогативою людини» [1].

Уявіть собі, що класичні методи управління підприємством не всі підходять до сьогодення, на зміну їм приходить новий тип управління, культури, організації, який деякі науковці називають *гнучким менеджментом* (або *Agile-менеджмент*) Необхідно не тільки нові методи та підходи до управління, необхідно нове мислення, нові механізми бізнесу, спрямованого на інноваційний розвиток, в епоху цифрових технологій.

Сучасне зовнішнє середовище має свої характеристики: взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища, складність, невизначеність та рухливість, а при цифровій трансформації економіки та суспільства, веде до фундаментальних змін менеджменту. Під впливом цифрових технологій формується нова парадигма науки менеджменту [2, с. 37].

Дуже важлива роль при переході до розумного підприємства виділяється цифрової економіці, яка повністю змінює процес менеджменту та стає глобальним явищем у світі.

Парадигма розвитку цифрової економіки полягає в тому, що вона створює умови перенесення праці та життя у віртуальний простір, в якому людина, в сучасному розумінні й образі, стає еволюційно застарілим, неконкурентоспроможним, що створює умови для появи «кіберлюдини», інтегровану в віртуальне життя, яка вибудовує свою діяльність у ньому за допомогою домінування цифрових технологій.

Видатний вчений П. Друкер зазначає, що «парадигма яка прийнята у менеджменті спирається на поведінку людини та громадських інститутів, які безперервно змінюються. Це призводить до того, що прийняті в парадигмі уявлення про менеджмент розходяться з реаліями, гальмують розвиток теорії менеджменту і ще гірше заважають практиці», тому автор говорить про необхідність змін парадигми менеджменту, через постійні зміни зовнішнього середовища, а головне через появу досвіду та практики [3].

Ті керівники та менеджери, які не можуть швидко пристосуватися до змін, недооцінюють вплив цифрових технологій на управління та діяльність підприємств, втрачають своїх клієнтів, свої шанси на успіх, прибуток підприємства. Тому що всі основні функції менеджменту без змін, в епоху цифровізації, працюють не повноцінно. Цифрові трансформації дають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління, якості прийняття рішень та гнучкості підприємства.

В наш час, щоб досягнути успіху в бізнесі, через цифрову трансформацію пройде велика кількість підприємств. Е-етапи, які необхідно пройти всім компаніям, до того, щоб перейти до цифровізації бізнесу (табл. 1.1) [4].

Коли сучасний менеджер починає будувати або розвиває свій бізнес, він планує: фінансові, матеріальні, людські ресурси, визначає свій напрямок розвитку, цілі, своїх клієнтів та шляхи, технології за якими він зможе краще досягти своїх цілей та компанії.

Персонал – це центральний фактор будь-якого підприємства. Щоб працювати з цифровими технологіями необхідно мати навчений персонал, який має досвід роботи з сучасними бізнес-технологіями. Тому в розвиток персоналу необхідно вкладати кошти, навчання персоналу, підвищення кваліфікації та утримання висококваліфікованих кадрів є найбільш актуальною організаційною і культурною проблемою для підприємства.

Якщо в функції плануванні сучасний менеджер не використовує технологій сучасних digital інструментів менеджменту та маркетингу для вивчення ринку, споживачів, конкурентів та, він втрачає дорогоцінний час, який не можливо повернути. І хтось раніше займе цю нішу ринку, розширить власний сегмент споживачів його послуг.

Жодна існуюча функція менеджменту, а саме: планування, організування, мотивація та контроль не буде так швидко і якісно працювати, як при використанні Digital-інструментів менеджменту та маркетингу.

З використанням цифрових технологій менеджери швидко обробляють великий пласт інформації, використовують при аналізі мобільні додатки та цифрові платформи, обробляють багато показників роботи та додаткову інформацію про різні підприємства, щоб знати як діяти в той чи іншій ситуації, на що потрібно звернути увагу, які ризики врахувати, як краще створювати або розвивати свій бізнес.

Таблиця 1.1

Етапи цифрової трансформації бізнесу
Джерело: сформовано автором на основі [4]

ВИД ЕТАПУ	СУТНІСТЬ ЕТАПУ
<i>Аналіз ефективності бізнес-процесів</i>	Необхідно визначити ефективність бізнес-процесів, провести повний аудит. Цифровізація бізнес процесів необхідна для підвищення ефективності бізнесу, але тільки для виробництва тих товарів та послуг, що затребувані споживачами. Спочатку визначити бізнес-стратегію, тільки потім витратити фінанси на технології, які допомагають для їх реалізації
<i>Цифрове бачення майбутнього компанії</i>	Якщо керівник має цифрове бачення майбутнього компанії, він чітко розуміє як повинно працювати його підприємство та що робити для успішної діяльності, які напрямки цифровізації бізнесу йому необхідні. Тоді трансформація його бізнесу не буде вдвічі ресурсозатратною
<i>Робота з персоналом</i>	Успіх підприємства напряму залежить від того, наскільки персонал володіє знаннями процесів всередині компанії та залучений до цифрової трансформації. Необхідно розвивати цифрову культуру людей. Головна роль керівництва компанії, що CEO повинен не просто «тихо» підтримувати цифровізацію, підписуючи необхідні документи і виділяючи бюджети, він повинен заражати цією ідеєю і необхідністю трансформації весь персонал на всіх рівнях
<i>Об'єднання бізнесу і виробництва з командою цифрової трансформації</i>	Необхідно, щоб вони розмовляли на одній мові, щоб розуміли потреби й специфіку роботи одне одного. Тому, що дуже різне бачення й розуміння цифрової трансформації у людей, які виготовляють реальний продукт і тими, хто її повинен забезпечувати.
<i>Використання вже працюючих моделей та технологій ззовні</i>	Важливо використання того, що вже довго та класно працює. Також не боятися ділитись своїми технологіями, створивши навколо себе своєрідну цифрову екосистему, що дасть можливість швидше, дешевше впроваджувати нові технології та рішення.

ВИД ЕТАПУ	СУТНІСТЬ ЕТАПУ
Мінімізація фінансових ризиків	Навіть, якщо на підприємстві зроблено повністю аудит бізнес-процесів, не потрібно відразу цифровізувати цю технологію чи процес повністю, вкладати в неї фінанси. Потрібно робити це етапами, спочатку створення продукту з мінімальним функціоналом для споживачів і тільки потім здійснювати фінальний випуск масового продукту
Споживачі – головна сила бізнесу	Якщо товар чи послуга затребувані споживачами, на неї є попит, тільки тоді можлива цифровізація процесів даного бізнесу. Головне завдання бізнесу – не розчарувати споживача
Необхідність компанії швидше досягати цифрової зрілості	Можливість швидко досягти цифрової зрілості, перестрибнути декілька рівнів: - початковий (поодинокі випадки використання технологій); - формальний (компанія не до кінця розуміє ефект від впровадження, але впевнена, що цифровізація зробить бізнес краще); - стратегічний (компанія має багато цифрових процесів, з видимим ефектом бізнесу); - конверсований (існує сформована корпоративна культура, заснована на цифровізації, кожен підрозділ бачить свою роль в цьому процесі); - інноваційно-адаптивний (кардинальна зміна організаційної культури, де кожен крок є цифровим)
Цифрова трансформація ніколи не закінчується	Удосконалення бізнесу ніколи не закінчується, як не закінчується і технічний прогрес, тому налаштуйтеся, що цей процес буде перманентним

Функція організування, використовує цифрові технології для кращого бачення майбутньої структури управління організації, яка повинна бути організована таким чином, щоб підприємство працювало з мінімальними витратами та максимальними прибутками, а всі відділи, структурні підрозділи та кількість штатного персоналу була економічно доцільна та обґрунтована. Спеціальні цифрові технології допоможуть зробити це найкращим чином, а керівники підприємства не будуть пропонувати збільшити або скоротити персонал, щоб зекономити витрати підприємства.

Сучасна функція мотивації в менеджменті теж набуває необхідності в змінах, для цього дуже потрібні використання цифровізації. Для того щоб спонукати персонал підприємства до ефективної, рентабельної роботи, необхідно пояснити, навчити, постійно підвищувати кваліфікацію та зацікавити персонал, запровадити рейтинги робітників та заохочувати найкращих. Маючи цифрові технології це буде відбуватися набагато краще, зручніше та в коротший термін. Наприклад, за допомогою цифрових платформ можливо швидко організувати навчання у необхідній провідній

компанії, підвищити кваліфікацію, провести онлайн навчання, якщо немає можливості виїхати за кордон, або у інше місто.

Можливість організувати круглий стіл, конференцію з потрібними спеціалістами, провести тренінг у зручній формі, організувати зворотній зв'язок, щоб знати наскільки був ефективний даний захід, або дізнатися хто хоче отримати ще додаткові знання для подальшої роботи та кар'єрного зростання. Окрім цього за допомогою цифрових додатків можливо швидко розрахувати рейтинг для оцінки кадрів, оцінити продуктивність та ефективність кожного робітника, створити контент для надання інформації про підприємство, інноваційні технології, які використовує компанія, про персонал компанії, їх кваліфікацію та отриманий досвід.

Функція контролю в організації з застосуванням Digital-інструментів теж буде відбуватися за короткий термін та якісніше. Швидкість, простота та ефективність контролю – це те, що необхідне для вчасного реагування, і головне швидкий зворотній зв'язок для прийняття необхідних управлінських рішень.

Останні 20 років велика кількість компаній, які не змогли вчасно диджиталізуватися, збанкрутували, когось поглинули більш успішні компанії. Водночас саме впровадження сучасних технологій у бізнес, допомагає отримати конкурентну перевагу.

Сучасній людині для того, щоб щось придбати, не має необхідності, як раніше, стояти черги в магазині, купуючи якісь товари або послуги. Зараз для економії часу та грошей, ми знаходимо всю необхідну інформацію в інтернеті, на сайтах або цифрових додатках, а потім можна все придбати, не виходячи з дому. Можливо хтось скаже, що люди стали більш ледачими, але мабуть все ж такі хтось не хоче втрачати дорогоцінний час.

Інші моделі бізнес – процесів стають необхідними на сучасному ринку та ними повинні управляти нові досвідчені фахівці, які володіють необхідним набором професійних компетенцій, додатковими знаннями в різних сферах, особливо зараз, це володіння іноземною мовою, знаннями цифрових технологій, умінням приймати управлінські рішення та стратегічне передбачення.

1.2. Особливості прийняття рішень в менеджменті при цифровізації бізнесу

Прийняття рішень в управлінні – це той процес, при якому менеджери аналізують проблеми, оцінюють альтернативи та обирають найкращі напрямки для досягнення успішної діяльності організації [5].

Прийняття рішень – творче, відповідальне завдання менеджменту, зміст якого полягає в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їхньої взаємодії.

В управлінні дуже часто для прийняття управлінських рішень використовують методи моделювання, найбільш застосовувані моделі, що використовуються в науці управління:

- 1) Теорія ігор (наприклад, використовується в бізнесі для визначення поведінки конкурентів).
- 2) Моделі та теорії черг або модель оптимального обслуговування клієнтів.
- 3) Моделі управління запасами – використовується для визначення часу розміщення замовлень на ресурси, а також зв'язок з готовою продукцією.
- 4) Модель лінійного програмування (застосовується для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів) при наявності конкуруючих потреб.
- 5) Імітаційне моделювання – використовується в ситуаціях занадто складних для математичних методів лінійного програмування.
- 6) Економічний аналіз – це теж метод моделювання.
- 7) Динамічного програмування.

Практично будь-який метод прийняття рішень, який використовується в управлінні, можна теоретично розглядати, як різновид моделювання. При всіх цих методах дуже важливо зробити якісний аналіз зовнішнього середовища, аналіз ринку, аналіз діяльності підприємства, зібрати велику кількість даних про споживачів, конкурентів та інше, інформація повинна бути повною та не фальсифікованою. В умовах цифрових технологій все робиться на багато швидше, зручніше та доступніше, тобто цифровізація допомагає пришвидшити всі процеси прийняття рішень.

Але буває так, що при прийнятті управлінських рішень дуже важливо врахувати думку експертів. Причини залучення експертів до відповідних оцінок обумовлені багатьма чинниками: нестача спеціалізованих знань у конкретному напрямку, неможливістю кількісного вимірювання певних показників, нестачею вимірювальних приладів, складністю виконання досліджень, значними витратами коштів або часу під час вимірювання, браком необхідних обсягів вірогідної інформації, тощо [5].

Тому при цифровізації бізнесу, для швидкого отримання експертних оцінок, можуть допомогти, наприклад, створення гугл форми для анкетування, цифрові додатки, цифрові платформи. Для завантаження певної кількості питань, на які швидко можуть відповісти всі експерти, тоді отримання інформації буде вчасно, щоб швидко прийняти необхідне рішення.

Уявіть, ви керівник великої компанії, вам необхідно провести у короткий термін скорочення кадрів, через економічну кризу підприємства та кризовий стан економіки країни в цілому. Розробивши критерії, за допомогою яких він зможе оцінити свій персонал та визначити, хто кращий, а кого можливо скоротити, наскільки швидко може навчатися робітник та придбати необхідні

компетенції або неможливість швидкого навчання. Ви, як керівник, хочете отримати відповідь на питання, як краще мотивувати персонал, щоб підвищити продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства. Можливо розробити власний рейтинг, щоб визначити кращих та гірших на вашому підприємстві, створити гугл-форму, провести анкетування серед підлеглих, керівників та зібрати пропозиції яким чином це краще зробити.

З розвитком цифрової економіки, виникають нові більш гнучкі засоби управління компаніями і співтовариствами доповнюється розвитком мережових технологій і поширенням рішень, заснованих на технології blockchain (ланцюжок блоків транзакцій).

Головне, управлінські рішення на базі блокчейна повністю змінюють традиційні моделі державного управління та бізнесу. Як технології розподіленого реєстру блокчейн може працювати без наявності якогось центрального органу, тим самим частково або повністю замінюючи повноваження уряду в області посвідчення особи, сертифікації, видачі прав на землю, зберігання медичної документації тощо.

Сучасний світ постійно змінюється та трансформується, відбувається процес глобалізації. При цих трансформаціях виникає інший тип соціальної структури, з'являється нова форма організації людей, яка має назву *мережеве суспільство*.

Мережеве суспільство в умовах глобалізації становить принципово нову форму світоцілісності, здатну до самоорганізації, реструктурування та самовпорядкування. Як певна система, воно перебуває у стані постійного розширення, оскільки різною мірою та різними шляхами проникає у всі суспільства. Виходячи з цього, під мережовим суспільством слід розуміти структуровану об'єктивну реальність, яка може бути класифікована за двома рівнями – горизонтальним і вертикальним.

Мережеве суспільство передбачає усунення різних посередників під час реєстрації або обліку прав власності на будь-яке майно, а також під час укладання будь-яких угод з матеріальними або нематеріальними активами. Все це приводить до змін в державній і корпоративній бюрократії, а також до повномасштабної демократизації фінансового сектору.

При мережевому суспільстві, поступово зникає необхідність ходити на роботу в компанію, використовуючи стабільний графік діяльності і працювати на одну компанію. Дедалі більше людей стають фрилансерами [6].

Фрилансер – це людина, яка займається самостійною роботою і надає різні послуги замовникам на віддаленій основі. Людина може працювати повний робочий день, а може лише якусь частину дня, працюючи у зовсім різних галузях, від копірайтингу та дизайну до розроблення вебсайтів і SEO-оптимізації та багато іншого.

Завдання, які може виконувати фрилансер, можуть бути різними: створення контенту для сайтів, розробка дизайну, написання коду, налаштування рекламних кампаній і багато іншого. Він отримує від

замовника конкретні інструкції або необхідне завдання, а фрилансер самостійно виконує це замовлення.

Фрилансерство має свої переваги та недоліки (табл.1.2).

Як видно з перерахованого нижче, фрилансерство – це не тільки зручний спосіб заробітку, а й відповідальна робота, яка вимагає знань, досвіду і вміння просувати свої послуги на ринку. Якщо ви новачок в ІТ і хочете стати фрилансером, то важливо почати з вивчення необхідних навичок і набуття досвіду. Поступово ви зможете знайти свій напрямок і почати заробляти, виконуючи замовлення від замовників [6].

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки фрилансерства
Джерело: сформовано автором на основі [6]

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Вільний графік роботи	Нестабільний дохід
Можливість працювати віддалено з будь-якої точки світу	Необхідність самостійного просування своїх послуг на ринку
Можливість самостійно обирати замовлення та клієнтів	Відсутність соціальних пільг, які можуть надаватися офісним співробітникам
Високий рівень заробітку	Необхідність самостійного управління своїм часом і обліку податків.
Можливість одночасно працювати в декількох організаціях, отримуючи додатковий заробіток	Надзвичайно висока конкуренція
Можливість працювати в різних галузях одночасно	Необхідність ділового адміністрування: виставлення рахунків, управління контрактами та виконання податкових зобов'язань
Фрилансер може створити свою сторінку в соціальних мережах і просувати послуги через публікації, анонси, рекламні пости	Високий ризик шахрайства або недобросовісних дій з боку замовника
Необхідність постійно навчатися та отримувати додаткові знання та навички	Обмежені можливості для кар'єрного росту
Необхідність бути організованим, вміти керувати своїм часом і працювати без нагляду начальства	—
Можливість продумати стратегію просування, а також якість і унікальність послуг, щоб привернути увагу потенційних замовників	—

В наш дуже швидкий вік, людям потрібно, щоб обрати необхідний якісний продукт, товар, послугу, мати швидкий доступ до інформації, яка забезпечить їх інтерес та задовільнить їх вимоги. Якщо менеджери, керівники, підприємці можуть це забезпечити на своєму підприємстві, вони зможуть отримати більшу кількість задоволених споживачів та отримати більший дохід від своєї діяльності.

Можливість додатково мати в своїй компанії фрилансерів, які зможуть виконувати свою роботу, хоча і віддалено, дасть нові напрямки роботи з персоналом та можливість деяких креативних рішень поточних завдань. Та окрім цього отримати відомих фахівців, які зможуть працювати за сумісництвом, додаючи конкурентні переваги вашої компанії.

1.3. Навички майбутнього та їх важливість для Digital-менеджменту

В даний момент, коли відбувається цифрова трансформація підприємств, виникає гостра необхідність в найкоротший термін для набуття нових цифрових знань для населення, здобувати спеціальні навички, які нам дадуть можливість отримати кваліфікований персонал компанії та мати конкурентні переваги над іншими підприємствами.

Які ж самі затребувані навички будуть до 2030 року на думку журналу Forbes, практично 85% людей до цього моменту змінять свою роботу на іншу або будуть працювати на тих роботах, яких зараз ще не існує взагалі (рис.1.1) [7].

Одна з перших необхідних навичок – це цифрова грамотність. Всесвітній економічний форум стверджує, що зараз більше 50-60% робіт вимагають цифрової грамотності, потребують знання цифрових технологій. Наприклад, бухгалтер зараз повністю працює в таблицях на комп'ютері з великою кількістю програм, архітектори та дизайнери практично всі свої проекти роблять в спеціальних програмах, таких як AutoCAD та Autodesk та інших. Ця тенденція буде розвиватися, тому необхідно бути готовим до цих потреб у знаннях цифрових процесів.

Друга навичка – це автоматизація деяких видів робіт за допомогою штучного інтелекту. Роботи, які потребують багато фізичних та інтелектуальних сил, можуть бути автоматизовані, водночас висуваючи вимоги для нових навичок та компетенцій.

<i>Сучасний штучний інтелект – це здатність машин і програм аналізувати інформацію, опрацьовувати її і виводити висновки, які служать основою для прийняття рішень. Головною рисою ШІ-пристроїв є їхні можливості постійного навчання, швидкої обробки інформації, накопичення знань і їх успішного використання. Це означає, що вони можуть набувати здатності сприймати та аналізувати навколишній світ, аналогічно до того, як це робить мозок людини.</i>
--

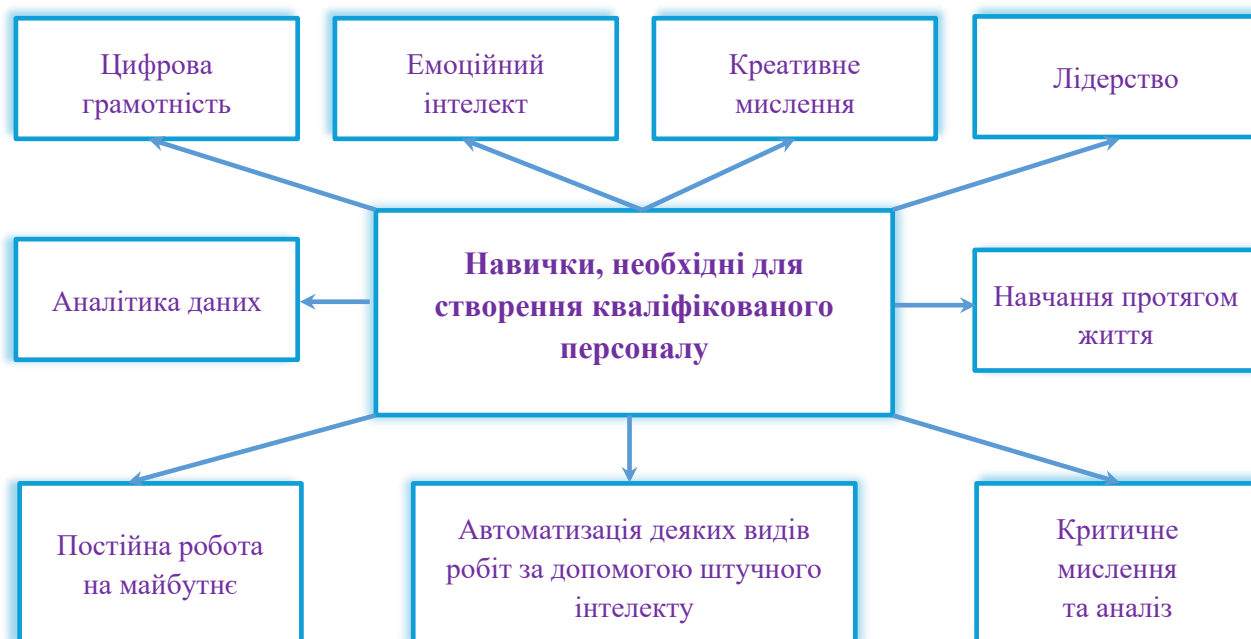


Рис. 1.1. Навички, необхідні для створення кваліфікованого персоналу.
Джерело: розробка автора на основі [7]

Потенціал застосування штучного інтелекту дуже широкий, вже зараз він використовується у багатьох сферах: медицина, фінанси, промисловість, торгівля і звичайно у побуті людини.

Завдяки використанню модулів штучного інтелекту, ваш бізнес може зазнати значного зростання прибутку і основних показників. Раніше ми писали всі роботи самостійно, зараз більшість робіт пише штучний інтелект, через деякий час він зможе створювати інформацію з нуля.

Наступна навичка – постійна робота на майбутнє, з кожним роком все більше негативний вплив на нашу планету, якщо підприємства не об'єднують свої зусилля, щоб вирішити цю проблему та зменшити цей вплив, може статися екологічна катастрофа. Буде затребуваний бізнес, який займається корисними матеріалами, переробкою цих матеріалів, зменшення відходів, зеленою енергетикою та екологічним транспортом. До 2030 року велика кількість людей буде працювати в цих пріоритетних сферах [7].

Ще одна необхідна навичка – критичне мислення та аналіз, вона набуває особливого значення, тому що кількість інформації сильно зростає та є необхідність вміти вибирати з такої кількості корисну інформацію, що несе якусь важливість та цінність, робити бізнес-аналіз. Вміння обирати з великої кількості тільки те, що достойно нашої уваги та буде мати цінність у майбутньому.

Аналітика даних – дуже важливо в нашому сучасному світі працювати з великими об'ємами даних, вміти використовувати їх для аналізу та збору інформації та прогнозування. У наступні роки ми повинні будемо зрозуміти, як на нас впливають дані, окрім цього у найближчий час всі наші результати

по роботі, навчанню, бізнесу будуть відцифровуватися, тому потрібно навчатися працювати з різними цифровими інструментами, які нам дають генерацію та візуалізацію даних.

У сучасному світі інформаційних технологій роль Data Analyst стає все більш важливою, це дуже затребувані спеціалісти, що вміють працювати з великою кількістю різної інформації з різних джерел, аналізувати, вибирати їх та презентувати керівництву для ведення успішного бізнесу [8].

<i>Data Analyst або аналітик даних</i> – це фахівець, який займається збором, обробкою та аналізом даних для підтримки прийняття бізнес-рішень. Його основна задача полягає у перетворенні сирих даних у корисну інформацію, яка допомагає компаніям оптимізувати процеси, підвищити ефективність та приймати стратегічні рішення.
--

Наступним кроком для навчання буде вміння працювати з віртуальними платформами для спільної роботи. Після закінчення карантинних заходів пандемії коронавірусу у 2020 році, велика кількість компаній залишилась працювати онлайн з дому, війна теж залишила більшість людей працювати віддалено.

<i>Інтерактивна платформа</i> – це інформаційно-технологічний засіб, який дозволяє користувачам взаємодіяти між собою або з комп'ютерною системою.
--

Це платформа, на якій користувачі можуть обмінюватись інформацією, спілкуватися, виконувати різні операції та взаємодіяти з додатками або сервісами. Інтерактивні платформи можуть мати різні форми та призначення. Наприклад, це може бути соціальна мережа, електронна комерція, онлайн-ігрова платформа тощо.

Інтерактивні платформи стали популярними в сучасному світі, оскільки вони дозволяють людям легко спілкуватися, співпрацювати, вирішувати спільні задачі та ділитися інформацією в онлайн-середовищі. Платформи створюють можливості для швидкого доступу до інформації, розвитку мережових взаємодій та розширення можливостей спільної діяльності. Залежно від поставлених цілей та задач, користувачі мають можливість обрати будь-яку платформу на власний розсуд, щоб максимально ефективно організувати свою роботу та роботу команди [9].

В даний час, щоб працювати, потрібно постійно спілкуватися та вирішувати конкретні завдання, проблеми, навчатися. Для цього в нас з'явилося велика кількість платформ, наприклад Zoom, Google Meet, Miro та інші. Вчені прогнозують, що 2030 року більшість компаній залишиться працювати віддалено.

Наступна навичка – це креативне мислення.

<i>Креативне мислення</i> – це здатність мислити творчо, виділятися із загального потоку і знаходити нетривіальні рішення проблем. Воно відрізняється від традиційного мислення, яке орієнтоване на стандартні та звичні підходи.

Поки креативно мислити може тільки людина, тому це буде дуже затребуваною навичкою, щоб досягати високих результатів. Також

вважається, що до 2030 року штучний інтелект не замінить більшість робіт на планеті.

У сучасному світі, здатність думати творчо та знаходити нестандартні рішення стає дедалі важливішою для досягнення успіху в різних сферах життя. Будь то бізнес, мистецтво, наука чи освіта, креативність відкриває нові горизонти та дає змогу подолати кордони [10].

Володіння креативним мисленням приносить безліч переваг. Вміння бачити все під іншим кутом, у професійній сфері це сприяє знаходженню інноваційних рішень, сміливому експериментуванню та розробці унікальних ідей. Роботодавці завжди цінують людей, які мають свіжі ідеї, придумувати нестандартні рішення і застосовувати креативні підходи, щоб досягти поставлених цілей.

Емоційний інтелект – дуже важлива навичка для успішної роботи персоналу.

<i>Емоційний інтелект (EI) - це важлива складова нашого загального інтелекту, що визначає здатність розуміти, сприймати і управляти своїми власними емоціями, а також емоціями інших людей. Він впливає на нашу соціальну взаємодію, стосунки, прийняття рішень і навіть наш успіх у різних сферах життя.</i>
--

Емоційний інтелект стає все важливішим у сучасному світі, де міжособистісна взаємодія та комунікація грають вирішальну роль. Вміння розуміти, контролювати та виражати емоції не тільки покращує відносини з близькими, а й допомагає досягати успіху в професійній сфері.

Окрім того, що високий рівень емоційного інтелекту приносить багато переваг і користі в різних аспектах життя, а ще такі люди зазвичай краще розуміють емоції інших і можуть співчувати їм. Це сприяє покращенню відносин, розв'язанню конфліктів і підвищенню загального рівня спілкування [11]. Люди з високим емоційним інтелектом легше справляються зі стресом, оскільки вміють керувати своїми власними емоціями, тому вони здатні швидше адаптуватися до кризових та негативних ситуацій.

Дуже важлива навичка – навчання протягом життя (*lifelong learning*). У нашому сучасному світі, де все швидко змінюється, постійно потрібні нові знання та вміння. Можливо десь через десять років, ті навички що зараз є в нас, не будуть більше мати такої цінності, особливо під впливом цифрових технологій, тому потрібно адаптуватися до сучасних реалій та вивчати нові технології, отримувати нові знання, щоб постійно мати конкурентні переваги.

Концепт *lifelong learning* пов'язаний з розвитком технологій та інтернету. Адже нова інформація та тренди поширюються так швидко, що свої знання у будь-якій галузі потрібно оновлювати постійно.

Освіта впродовж життя має велике значення в наш час. Щоб досягти кар'єрного успіху, потрібно постійно підвищувати свою кваліфікацію та здобувати нові знання. Варто зазначити, що навчання впродовж життя забезпечує особисте та професійне зростання.

Останнім часом неможливо не помітити рекламу курсів, воркшопів, вебінарів? Чи звертали увагу як часто різні організації пропонують здобути нові знання, отримати додаткові навички, підвищити свою кваліфікацію або змінити професію? Все це насправді показник формування нової норми у сучасному світі – lifelong learning або освіти протягом життя [12].

Ця концепція навчання зумовлює постійний розвиток людини, незалежно від її віку та середовища, в якому вона перебуває. Тобто кожна людина може вчитись на роботі, у колі сім'ї або у спільноті однодумців.

Остання навичка – це лідерство, воно є дуже важливим, вміння мотивувати, надихати, підтримувати людей – поки штучний інтелект цього не може. Зараз час, коли потрібно мати людей, які можуть брати відповідальність не тільки за себе але й за свою команду, щоб ваше підприємство було успішним. Лідерство допомагає рости та бути успішними не тільки самому лідеру, а й всій компанії.

Чи задумувалися ви іноді над тим, як залежить успішність компанії від того який керівник очолює її. Наскільки приємно працювати із цією людиною, наскільки він гарний фахівець, лідер. Являється він для вас взірцем, гарною людиною,

Деякі люди мають особливий дар до творчості чи бізнесу від народження, для менеджерів дуже важливо ще дар стратегічного передбачення, у якому напрямку вести компанію, щоб отримати максимальний успіх, коли змінити напрям розвитку, а коли почати щось нове, трансформуючи підприємство та своїх спеціалістів у більш затребуваний напрям діяльності. У результаті багато людей є «природженими лідерами» з вродженими рисами. Проте теорія поведінки вважає, що хороші лідерські навички можна сформувати шляхом навчання та спостереження, з навчанням, усвідомленням, практикою та досвідом з часом.

Чудовий лідер знає свої здібності, сильні та слабкі сторони, що допомагає їм навчитися багатьом новим навичкам, покращити свої чудові лідерські навички та скористатися можливостями для особистого розвитку. Отже, сильні лідерські якості можна повністю реалізувати лише тоді, коли їх тренують і вдосконалюють через освіту, навчання та досвід [13].

Лідери повинні мати багато хороших навичок для лідерства, включаючи стратегічне мислення, прийняття рішень, вирішення проблем, планування, управління, формування довіри, надихання та мотивування, ефективне делегування, навчання та наставництво.

Розвиваючи ці навички, у вас є можливість отримати кращі результати в роботі, навчанні та конкурентні переваги для успішної роботи в компанії.

Запитання для самоперевірки

1. Поняття «Digital-менеджмент».
2. Відмінність Digital-менеджменту від управління.
3. Поняття «розумне підприємство».
4. Етапи цифрової трансформації бізнесу.
5. Особливості прийняття рішень в менеджменті при цифровізації бізнесу.
6. Мережеве суспільство як принципово нова форма світоцілісності.
7. Фрилансерство. Переваги та недоліки фрилансерства.
8. Навички необхідні для розвитку кваліфікованого персоналу.
9. Необхідність креативного мислення для персоналу.
10. Чому аналітика даних необхідність майбутнього?
11. Емоційний інтелект як важливіша навичка у сучасному світі.
12. Лідерські навички як необхідний інструмент майбутнього.

РОЗДІЛ 2 ЦИФРОВІ КЛІЄНТИ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ



2.1 Сучасні цифрові клієнти, характеристика та потреби

В умовах швидкого розвитку технологій та інформаційних систем зростає значення розуміння *цифрових клієнтів*. Це особи, які активно використовують цифрові платформи для покупок, спілкування, розваг та навчання. Їхні потреби, поведінка та очікування помітно відрізняються від тих, що мали клієнти ще декілька десятиліть тому, коли доступ до інтернету був обмеженим, а більшість транзакцій і покупок здійснювались офлайн [14].

Цифрові клієнти – люди, які звикли до інтерактивності та миттєвого доступу до інформації. Вони очікують від компаній зручності, швидкості обслуговування та адаптивності до їхніх потреб і зазвичай, добре орієнтуються в цифрових технологіях, звикли до широких можливостей вибору, які надає інтернет. Завдяки постійному розвитку цифрового середовища зростають також їхні очікування – від обслуговування та персоналізації до прозорості щодо збору та використання особистих даних.

З появою цифрових технологій та стрімкого розвитку інформаційних платформ ринок клієнтів значно змінився. Сьогодні більшість споживачів активно взаємодіє з брендами через цифрові канали, де очікує швидкого,

персоналізованого обслуговування та високого рівня зручності. Звіт Deloitte [15] підкреслює, що ця трансформація призвела до змін у звичках клієнтів, які стали більш залежними від онлайн-сервісів, а також підняла їхні очікування щодо зручності та доступу до послуг (рис. 2.1).

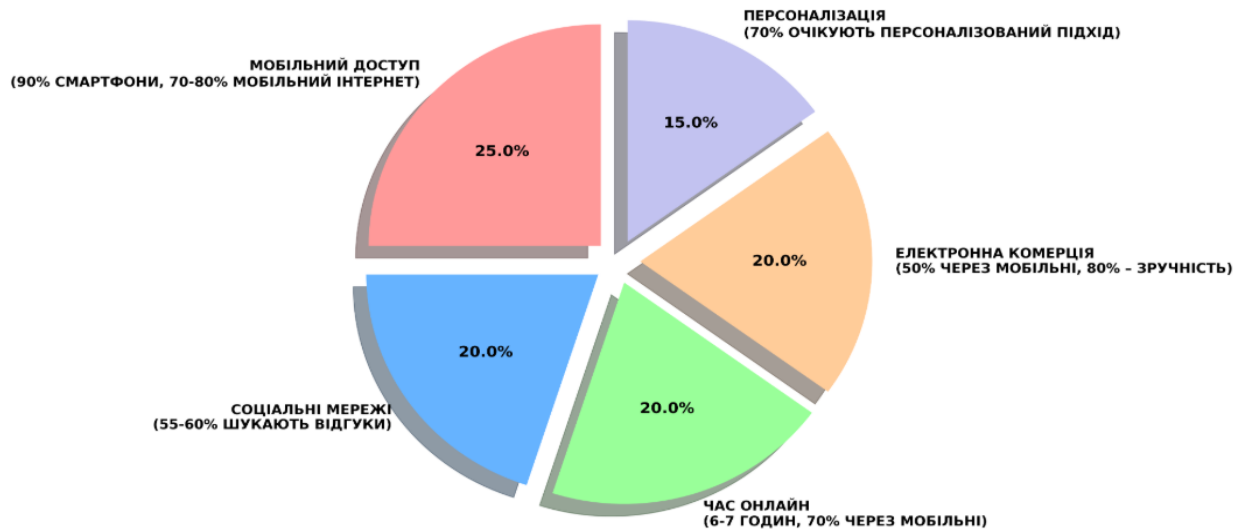


Рис. 2.1. Зміни у звичках цифрових клієнтів у 2024 році

Сучасні цифрові клієнти звикли до безперервного доступу до послуг і продуктів у зручному для себе форматі. За даними [15], покоління *Z* і *мільеніали* є найактивнішими користувачами цифрових платформ. Вони частіше за інших обирають інтернет-сервіси для розваг, покупок і навіть для побутових послуг. Ця аудиторія цінує швидкість обслуговування, а також можливість доступу до численних опцій, що дозволяють вибрати найзручніші для себе продукти чи сервіси.

Покоління бейбі-бумерів (1946–1964) цінує стабільність і кар’єрний ріст, покоління X (1965–1980) прагне балансу між роботою та життям, мільеніали або покоління Y (1981–1996) виросли з Інтернетом і віддають перевагу досвіду над матеріальними благами, покоління Z (1997–2012) – «цифрові аборигени», адаптивні й активні користувачі соцмереж, а покоління Альфа (з 2013 року) – наймолодше покоління, що зростає у світі новітніх технологій, таких як штучний інтелект і автоматизація.

Важливою характеристикою таких клієнтів є їхня «цифрова грамотність», що дозволяє їм легко орієнтуватися в платформах, швидко отримувати інформацію, читати відгуки інших користувачів і порівнювати пропозиції. Це особливо видно серед користувачів вікової групи до 35 років, які найчастіше взаємодіють із цифровими сервісами. На рис. 2.2 видно, що покоління *Z* та *мільеніали* показують зростаючу залежність від онлайн-сервісів. Цей тренд посилюється не тільки широким використанням мобільних додатків, але і зростаючими очікуваннями споживачів щодо зручності та доступності цифрових платформ.

Поширеність мобільних платформ пов'язана з конвергенцією стримінгових, соціальних та геймінгових сервісів, які об'єднуються в єдиний цифровий простір і стають частиною нової цифрової реальності, де головна мета – зручність та швидкість доступу.

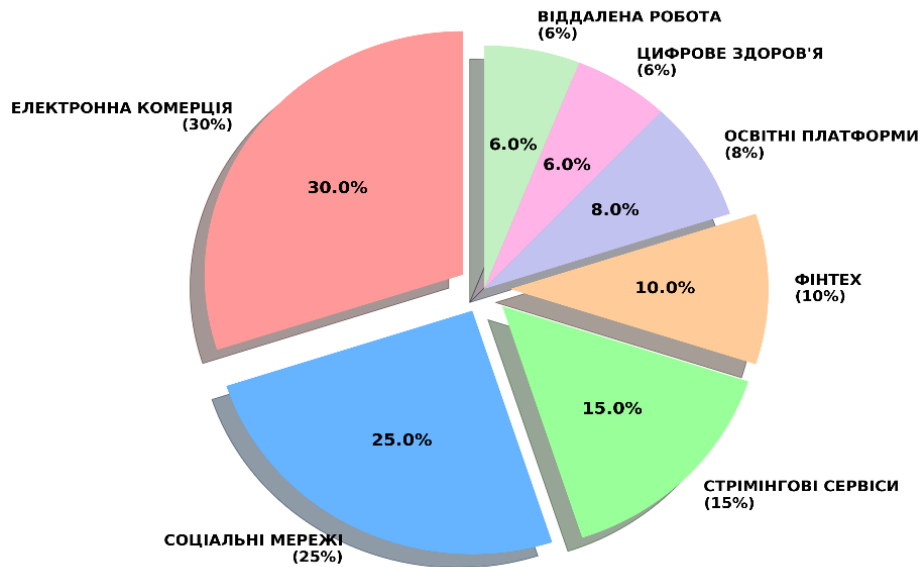


Рис. 2.2. Найбільш популярні сфери цифрових послуг серед сучасних користувачів [15]

Таким чином, підтверджується тенденція, що очікування клієнтів стосовно онлайн-сервісів стали набагато вищими, а адаптивність і зручність сервісів є критично важливими елементами у підтримці споживчої лояльності та зростанні популярності цифрових платформ.

Зі збільшенням конкуренції на ринку цифрових сервісів ростуть і вимоги клієнтів. Найважливіші потреби сучасного цифрового клієнта включають:

Швидкість обслуговування. Клієнти очікують від платформ миттєвої відповіді на свої запити, особливо у випадках, що стосуються підтримки клієнтів або вирішення питань, пов'язаних із транзакціями.

Персоналізація. Використання даних про клієнтів для створення індивідуальних пропозицій стало невід'ємною частиною маркетингових стратегій. Дослідження [16] вказує, що 73% клієнтів надають перевагу платформам, які пропонують персоналізовані рекомендації на основі їхньої поведінки та інтересів.

Прозорість і захист даних. Клієнти прагнуть мати контроль над особистою інформацією, яка передається платформам. Оскільки випадки витоку даних впливають на рівень довіри, компанії повинні дотримуватися стандартів безпеки та прозорості. У звіті [16] показано, що до 70% респондентів вважають безпеку даних критично важливим фактором під час вибору платформи.

Порівняння традиційних і цифрових клієнтів допомагає краще зрозуміти, як трансформувались їхні потреби та пріоритети в цифровому середовищі. Таблиця порівняння традиційних і цифрових клієнтів, відображає важливі відмінності (табл. 2.1).

Компанії також стикаються з викликами, особливо у сфері забезпечення кібербезпеки, швидкості обслуговування і відповідності зростаючим вимогам клієнтів. Розуміння основних технологій та їхнього впливу допомагає бізнесу адаптуватись і задовольняти потреби нового покоління клієнтів, роблячи взаємодію з брендом максимально зручною та безпечною.

Таблиця 2.1

Порівняння особливостей поведінки традиційних і цифрових споживачів

Джерело: сформовано автором на основі [16]

ХАРАКТЕРИСТИКА	ТРАДИЦІЙНІ КЛІЄНТИ	ЦИФРОВІ КЛІЄНТИ
Територіальне обмеження	Покупки можливі лише в локальних магазинах	Глобальний доступ до продуктів та послуг через інтернет
Швидкість обслуговування	Залежить від часу роботи фізичних точок	Миттєве обслуговування через онлайн-сервіси
Доступ до інформації	Обмежений, залежить від наявних джерел	Необмежений доступ до інформації в режимі реального часу
Персоналізація	Зазвичай відсутня або мінімальна	Високий рівень персоналізації завдяки CRM-системам
Комунікація	Особиста, в магазинах або телефоном	Онлайн-підтримка через чат, соціальні мережі та месенджери

Так, у дослідженні [16] наголошується, що до 2024 року очікується збільшення інвестицій у кібербезпеку, оскільки зростання числа цифрових клієнтів тісно пов'язане з вимогами до прозорості у використанні даних. Схема роботи CRM-системи може стати наочним матеріалом для пояснення, як компанії організовують процес зберігання та використання даних клієнтів, що забезпечує високий рівень обслуговування і зберігає довіру клієнтів.

2.2. Роль цифрових платформ у розвитку економіки

За останні два десятиліття цифрові платформи перетворилися на потужну силу, що формує нові стандарти економічної взаємодії, об'єднуючи компанії та споживачів і спрощуючи доступ до продуктів і послуг. Завдяки своїй ефективності та зручності, платформи стали основою для багатьох

інноваційних компаній, таких як Google, Amazon, Uber, Airbnb, які зуміли трансформувати традиційні ринки та створити нові можливості для споживачів і підприємців. Однак платформи також мають свої ризики та виклики, що визначають особливості їхнього розвитку та вплив на економіку загалом.

Відмінність від традиційної бізнес-моделі полягає в тому, що платформи, на відміну від лінійних компаній, не володіють великими обсягами власних активів, але організовують взаємодію між учасниками.

Цифрова платформа – сучасний майданчик, де відбувається магія взаємодії! Уявіть, що в одному місці зустрічаються продавці й покупці, водії й пасажери, орендодавці й мандрівники. Але на відміну від звичайного ринку, вони тут не спілкуються прямо: замість цього у центрі всього технологія, яка організовує їхню взаємодію, як хронометр на фестивалі. Платформа працює за дуже хитрою схемою. Наприклад, Uber, він не володіє машинами, але допомагає вам знайти водія. Airbnb не має своїх готелів, але забезпечує житло для мільйонів мандрівників. Це і є секрет платформ, вони не виробляють товари та послуги, але створюють місце, де ці товари та послуги можна знайти, оцінити й обрати за пару кліків. Усе зручно, швидко, в один дотик.

Це дозволяє платформам досягати більшої гнучкості та швидко масштабувати свою діяльність на нових ринках. Основною метою платформи є створення цінності для всіх сторін взаємодії та надання доступу до таких можливостей, які б не були доступними без технологічної підтримки.

Історія цифрових платформ почалася з появи інтернету, який зробив можливим обмін інформацією та торгівлю у глобальному масштабі. Першими платформами, що виникли в 1990-х роках, були онлайн-видання та інтернет-магазини. Далі розвиток платформ призвів до витіснення традиційних бізнесів, таких як книжкові магазини, друковані газети та кінотеатри. Такі компанії, як Amazon, стали домінувати на ринку завдяки онлайн-продажам і зменшенню витрат на дистрибуцію.

У 2000-х роках розвиток платформ ще більше прискорився завдяки зростанню мобільних технологій. Сьогодні платформний бізнес-модель є основою таких компаній, як Google, Airbnb, Uber, Alibaba, і продовжує розширювати свій вплив, зокрема у сфері транспортних послуг, оренди житла та фрилансу.

Цифрові платформи, залежно від їхньої структури, виконують кілька основних функцій:

1. *Залучення користувачів.* Платформи створюють цінність через взаємодію користувачів, тому їхнім головним завданням є залучення максимальної кількості споживачів та постачальників.
2. *Забезпечення ефективної взаємодії.* Завдяки автоматизованій інфраструктурі, платформи забезпечують простий обмін послугами та товарами, що робить процес взаємодії зручним.
3. *Аналіз та використання даних.* Платформи активно збирають дані про користувачів, їхні уподобання та поведінку, що допомагає створювати

персоналізовані пропозиції, адаптовані до індивідуальних потреб користувачів.

4. *Масштабування без значних витрат.* Завдяки своїй цифровій природі, платформи можуть швидко розширюватися на нові ринки без великих інвестицій у фізичну інфраструктуру.

Крім того, платформи змінюють підхід до створення цінності. *Традиційна, або лінійна модель*, передбачає ланцюг від виробника до кінцевого споживача, тоді як платформи об'єднують численні сторони, дозволяючи їм взаємодіяти безпосередньо через єдину цифрову інфраструктуру.

Таблиця 2.2

Типи цифрових платформ за функціональним призначенням та основною сферою застосування. Джерело: сформовано автором

ТИП ЦИФРОВОЇ ПЛАТФОРМИ	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПРИКЛАДИ
Торгові платформи (Marketplace Platforms)	Забезпечують обмін товарами та послугами між продавцями і покупцями. Як правило, стягують комісійні збори.	Amazon, eBay, Alibaba
Соціальні платформи (Social Platforms)	Орієнтовані на комунікацію та взаємодію між користувачами. Зазвичай монетизуються через рекламу.	Facebook, Instagram, Twitter
Інноваційні платформи (Innovation Platforms)	Сприяють розробці програмного забезпечення або іншого контенту сторонніми розробниками.	Apple iOS, Google Android
Інфраструктурні платформи (Infrastructure Platforms)	Надають інфраструктуру або хмарні ресурси для зберігання даних і обчислень.	Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud
Індустріальні платформи (Industrial Platforms)	Платформи для збору, обробки та аналізу даних у промисловості. Застосовуються в управлінні виробництвом та обслуговуванні.	Siemens MindSphere, GE Predix
Фінансові платформи (Financial Platforms)	Забезпечують фінансові транзакції або доступ до фінансових послуг.	PayPal, Stripe, Square
Освітні платформи (Educational Platforms)	Платформи для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації.	Coursera, Udemy, edX
Платформи інтернету речей (IoT Platforms)	Об'єднують пристрої та дозволяють віддалене керування, обробку даних у реальному часі.	Google Nest, Samsung SmartThings, Cisco Jasper

Однією з основних переваг цифрових платформ є *мережевий ефект*. Це поняття означає, що кожен новий користувач платформи збільшує її цінність для інших користувачів. Наприклад, чим більше водіїв реєструється на Uber, тим більше послуг доступно для пасажирів, що, у свою чергу, приваблює нових пасажирів. Uber є класичним прикладом платформи з двостороннім мережевим ефектом, коли кожна зі сторін взаємодії (пасажир та водій) додає цінність системі.

Однак мережевий ефект може також мати негативні наслідки, коли велика кількість користувачів починає знижувати якість обслуговування. Наприклад, на платформі OkCupid зростання кількості користувачів призвело до надмірного навантаження на певні групи користувачів, що призвело до відтоку активних учасників. Для подолання цієї проблеми платформа впровадила стратегію курування контенту, яка забезпечує якісну взаємодію між учасниками.

Цифрові платформи суттєво впливають на економічні процеси в різних галузях, зокрема:

Ритейл. Amazon змінив традиційний ринок торгівлі, ставши найбільшою у світі платформою для електронної комерції. Платформа об'єднує безліч постачальників, надаючи покупцям величезний вибір товарів і можливість порівнювати їхні ціни.

Транспорт. Uber і Lyft змінили транспортний сектор, надавши зручну альтернативу таксі, при цьому скоротивши витрати на власні автопарки.

Нерухомість. Airbnb дозволяє людям здавати житло в оренду туристам і мандрівникам, що змінює ринок короткострокової оренди.

Media. Платформи, такі як YouTube та Netflix, вплинули на індустрію розваг, зробивши її більш доступною та гнучкою для користувачів у різних країнах.

Сучасний розвиток цифрової економіки значною мірою визначається діяльністю провідних світових компаній, які використовують цифрові платформи для трансформації своїх галузей та створення нових ринків. До таких компаній належать технологічні гіганти, що активно використовують цифрові платформи для взаємодії з клієнтами, обміну даними, забезпечення інновацій та автоматизації процесів. У таблиці наведено рейтинг найбільших компаній світу за ринковою капіталізацією, які очолюють галузі інформаційних технологій, електронної комерції, фінансів, соціальних мереж та виробництва (табл. 2.3).

Високі показники ринкової капіталізації свідчать про значний попит на цифрові послуги та продукти, що пропонують ці компанії, а також про їхню здатність до швидкої адаптації в умовах цифрової трансформації.

Розвиток платформ не обійшовся без проблем і ризиків, які стосуються безпеки даних, якості обслуговування, конкурентоспроможності та економічного впливу. Основні виклики, що стоять перед платформами, включають:

1. *Конфіденційність даних та кібербезпека.* Збираючи великі обсяги інформації про користувачів, платформи зобов'язані забезпечувати її захист. Недостатня увага до безпеки може призвести до витоку даних, що негативно впливає на репутацію та довіру користувачів.
2. *Регулювання та податки.* Уряди різних країн починають обмежувати діяльність платформ у певних галузях, наприклад, для захисту інтересів місцевих бізнесів.
3. *Якість обслуговування.* У масштабних платформах, що залучають велику кількість користувачів, може бути складно контролювати якість послуг, що іноді призводить до погіршення досвіду користувачів.

Таблиця 2.3

Найбільші цифрові платформи світу за ринковою капіталізацією у 2023 році. Джерело: сформовано автором на основі [20]

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	НАЗВА КОМПАНІЇ	ВИД ДІЯЛЬНОСТІ	РИНКОВА КАПІТАЛІЗАЦІЯ, ТРЛН ДОЛ. США	КРАЇНА
1	Apple	Електроніка, інформаційні технології, програмне забезпечення	2.996	США
2	Microsoft	Розроблення програмного забезпечення	2.547	США
3	Alphabet (Google)	Інтернет, програмне забезпечення	1.514	США
4	Amazon	Електронна комерція	1.377	США
5	NVIDIA	Розроблення та виробництво графічних процесорів, інтерфейсів API	1.135	США
6	Meta Platforms (Facebook)	Інтернет	0.803	США

Подальший розвиток платформ буде пов'язаний із впровадженням нових технологій, таких як штучний інтелект та автоматизація процесів, які дозволять ще більше персоналізувати обслуговування клієнтів. Платформи поступово стануть саморегульованими екосистемами, де користувачі зможуть ефективно співпрацювати, підтримуючи високу якість обміну товарами, послугами або інформацією. Аналітики прогнозують, що кількість платформних компаній зростатиме, а їхній вплив на економіку продовжить розширюватись, охоплюючи нові галузі.

2.3 Взаємодія з клієнтами, управління даними та персоналізація

Успіх компаній, які працюють у цифровому середовищі, багато в чому залежить від ефективної взаємодії з клієнтами. З цією метою бізнеси широко використовують технології для збору, зберігання й аналізу даних, що допомагає глибше розуміти потреби клієнтів і пропонувати їм персоналізовані продукти чи послуги. Управління даними про клієнтів включає збір інформації про поведінку користувачів на платформі, їхні уподобання, історію покупок та взаємодій.

Перший етап у роботі з даними клієнтів – збір та систематизація інформації, яка може надходити з різних джерел. Найбільш поширені методи збору даних включають аналітику вебсайтів, застосунків та соціальних мереж, а також опитування й форми зворотного зв'язку. Ці методи дозволяють отримати інформацію про те, що цікавить клієнтів, які продукти вони обирають і як користуються сервісом.

Більшість компаній використовують CRM-системи (Customer Relationship Management systems) для автоматизації цього процесу. CRM-системи інтегрують дані з різних джерел і дозволяють компаніям ефективно керувати інформацією про клієнтів, обробляти запити та контролювати комунікації. Наприклад, при реєстрації нового клієнта CRM автоматично зберігає контактну інформацію, записи про покупки та комунікації з клієнтом, а також дані про те, які продукти або послуги найчастіше цікавлять користувача (рис. 2.3).

CRM-системи є основою управління взаємодією з клієнтами у цифровому середовищі. Вони дозволяють компаніям ефективно організовувати комунікацію з клієнтами на всіх етапах співпраці. Основні функції CRM включають:

Зберігання історії взаємодій: у системі зберігається повна історія контактів із клієнтом, що дозволяє швидко переглядати попередні замовлення, звернення чи особисті вподобання.

Аналіз поведінки клієнтів: CRM-системи надають можливість відстежувати вподобання та поведінкові моделі клієнтів, що допомагає прогнозувати їхні майбутні потреби.

Персоналізовані комунікації: CRM дозволяє компаніям автоматично формувати персоналізовані пропозиції та рекламні повідомлення, що значно підвищує рівень залученості клієнтів.

Персоналізація послуг – це процес адаптації контенту та пропозицій до потреб конкретного клієнта. Вона охоплює такі елементи, як рекомендації товарів, індивідуальні пропозиції та персоналізовані повідомлення, що створюються на основі зібраних даних.

Сьогодні персоналізація є однією з найважливіших складових для підвищення лояльності клієнтів, адже вона показує клієнтам, що компанія

розуміє їхні потреби та бажання. Дослідження компанії Salesforce [17] показало, що клієнти, які отримують персоналізовані пропозиції, з більшою ймовірністю повертаються до тієї самої компанії і стають постійними клієнтами. Наприклад, якщо клієнт регулярно купує певний продукт, CRM-система може автоматично пропонувати йому нові товари тієї ж категорії, знижки або бонуси.

Штучний інтелект (ШІ) і автоматизація допомагають компаніям збирати й аналізувати великі обсяги даних, що дозволяє ще більше покращити персоналізацію. Зокрема, ШІ використовується для прогнозування вподобань клієнтів на основі історії покупок та їхньої поведінки на платформі. Наприклад, алгоритми ШІ можуть аналізувати, які продукти найчастіше переглядає клієнт, і рекомендувати схожі або доповнювальні товари.

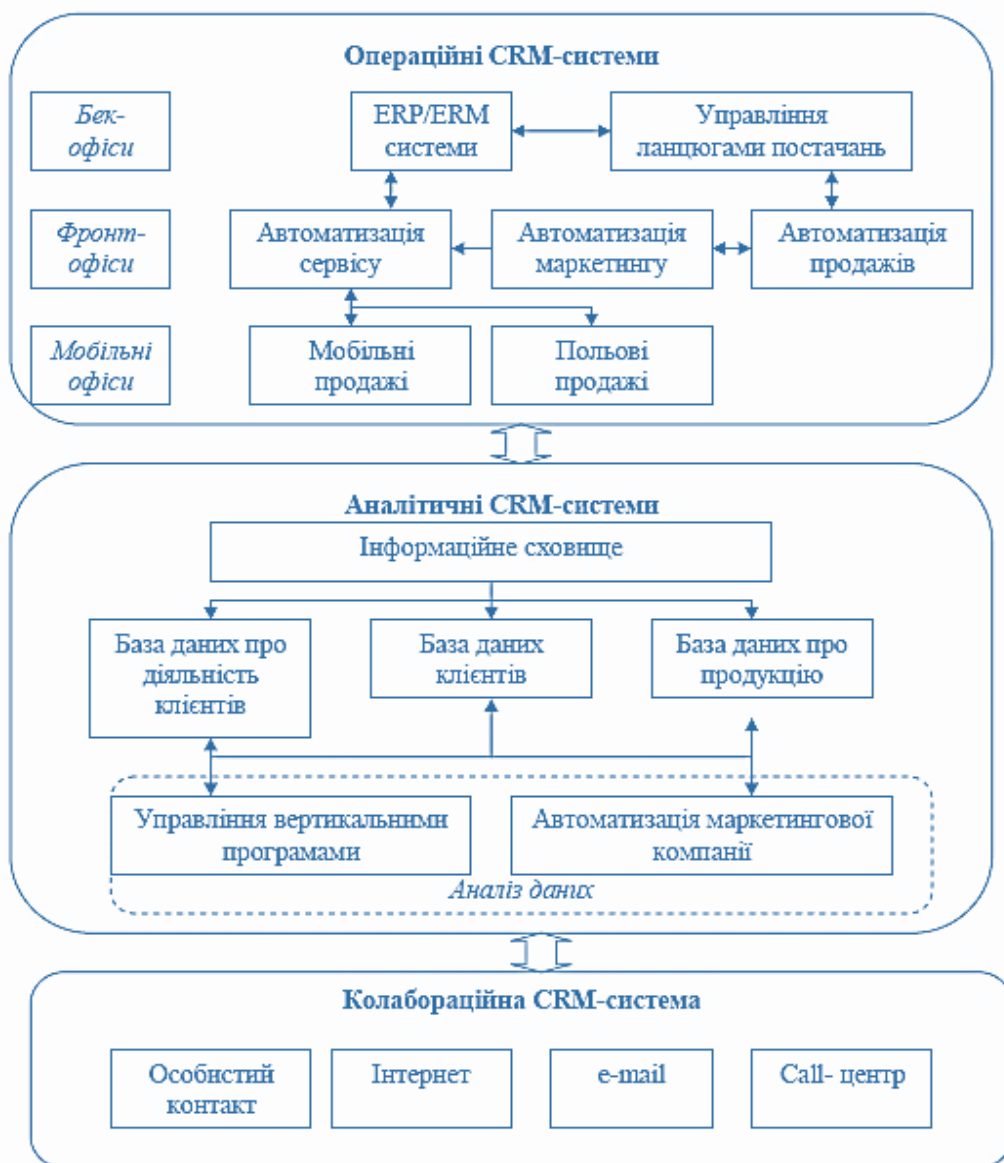


Рис. 2.3. Організація і функціонування CRM-систем.

Джерело: сформовано автором

Автоматизація процесів дає змогу відправляти клієнтам нагадування про незавершені покупки, спеціальні пропозиції на основі їхніх останніх дій на платформі або навіть інформувати їх про зміну ціни на товар, який їх цікавить. Це значно покращує користувацький досвід, адже клієнт отримує тільки ту інформацію, яка є для нього актуальною.

Цифрові інструменти для управління даними мають як переваги, так і певні недоліки. Їхнє порівняння дозволяє краще розуміти, як ці технології можуть впливати на бізнес-процеси та взаємодію з клієнтами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Переваги і недоліки цифрових інструментів для управління даними

Джерело: сформовано автором на основі [17]

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
CRM-системи	Збереження всіх даних в єдиній системі, можливість автоматизації комунікацій	Висока вартість впровадження та обслуговування
Штучний інтелект	Прогнозування вподобань клієнтів, глибокий аналіз даних	Можливі помилки при недостатньому обсязі даних, високі вимоги до обчислювальних потужностей
Автоматизація	Зниження затрат часу та швидке обслуговування	Ризик втрати особистого контакту з клієнтом

Однією з найбільших проблем у використанні цифрових інструментів є захист особистих даних клієнтів. Сучасне законодавство, таке як Загальний регламент захисту даних (GDPR) в Європейському Союзі, накладає суворі вимоги щодо збору, зберігання й обробки даних клієнтів. Компанії зобов'язані забезпечувати захист персональних даних і надавати користувачам можливість контролювати їхню обробку [18].

Персоналізація є потужним інструментом для залучення клієнтів і підвищення їхньої лояльності. Вона створює додаткову цінність для користувача, а також дозволяє компаніям підвищувати свою конкурентоспроможність. Наприклад, компанії, які ефективно використовують персоналізацію, можуть запропонувати більш привабливі пропозиції своїм клієнтам, ніж їхні конкуренти, що позитивно позначається на зростанні виручки і зменшенні витрат на маркетинг.

Таким чином, управління даними та персоналізація – стратегічний інструмент, який дозволяє компаніям будувати довготривалі взаємини з клієнтами, підвищуючи їхню лояльність і задоволеність. Важливість впровадження цифрових інструментів та дотримання стандартів

конфіденційності й безпеки даних робить ці процеси основою сучасного бізнесу.

Розвиток цифрових технологій впливає на всі аспекти обслуговування клієнтів, формуючи нові потреби та очікування. Для того, щоб успішно конкурувати на ринку, компанії повинні впроваджувати новітні технології, адаптуватися до змін у поведінці клієнтів і враховувати такі важливі аспекти, як безпека даних та прозорість у використанні особистої інформації клієнтів. Здатність розвивати навички та компетенції, необхідні для роботи в умовах цифровізації, стане важливою складовою успіху кожного фахівця.

Маркетинг у цифрову епоху зазнав глибоких трансформацій, набувши значення динамічного механізму, що постійно змінюється та вдосконалюється у відповідь на нові технологічні досягнення і потреби сучасного цифрового клієнта. Тепер ми стоїмо на порозі подій, де розвиток цифрових платформ, персоналізація та інтерактивність відіграють вирішальну роль у формуванні стійкого зв'язку між компаніями і споживачами.

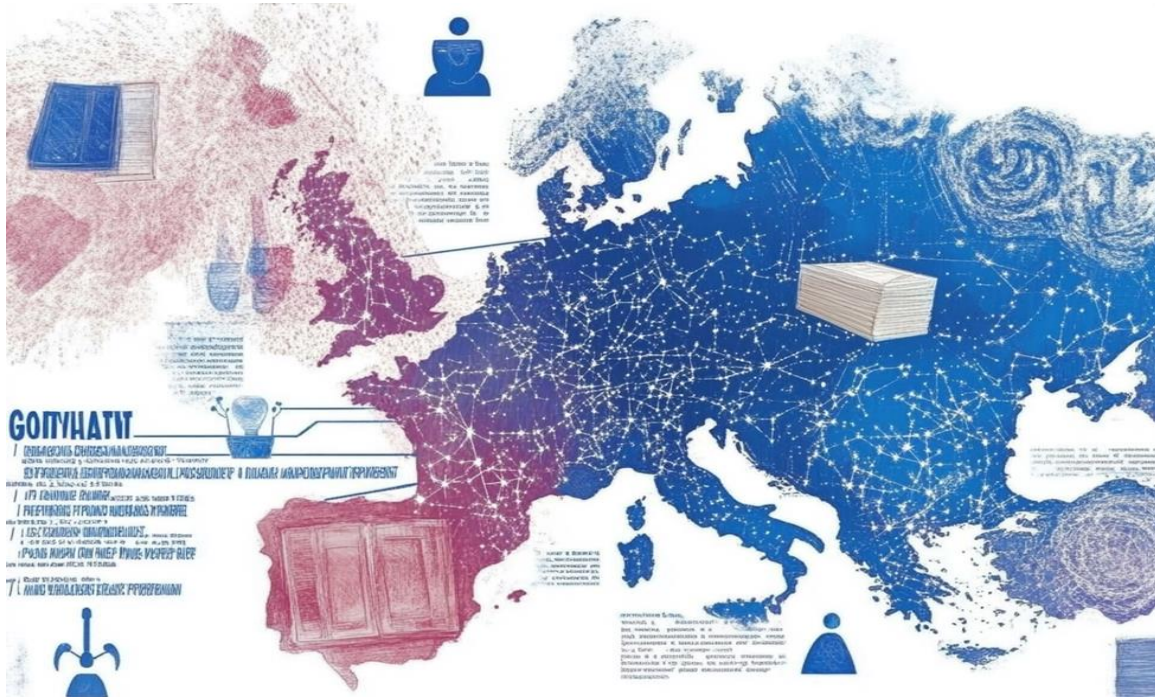
Попереду нас очікують ще більш захопливі перспективи: від інтеграції штучного інтелекту до створення інноваційних способів взаємодії зі споживачем, використання яких дає змогу брендам стати ближчими до своїх клієнтів. Однак це також вимагає від компаній вдосконалення навичок у сфері управління даними та розуміння технологічних можливостей, що сприятиме безперервному покращенню обслуговування і відповідатиме високим очікуванням клієнтів щодо прозорості, персоналізації та зручності.

Нас чекає захопливе майбутнє, сповнене можливостей, де цифровий маркетинг стане мостом між бізнесом та людьми, допомагаючи брендам і клієнтам краще розуміти одне одного і співпрацювати. Це майбутнє для тих, хто прагне не просто йти в ногу з часом, а бути лідером у світі, де взаємодія і довіра стають найціннішими активами.

Запитання для самоперевірки

1. Сучасні цифрові клієнти.
2. Характеристика та потреби цифрових клієнтів.
3. Порівняння особливостей поведінки традиційних і цифрових споживачів.
4. Цифрові платформи. Типи цифрових платформ.
5. Поняття мережевий ефект.
6. Управління даними.
7. CRM-системи як основа управління взаємодією з клієнтами.
8. Персоналізація послуг.
9. Переваги і недоліки цифрових інструментів для управління даними.

РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ



3.1. Загальна характеристика та основні поняття цифрового ринку праці

Уявіть собі світ, де робоче місце – це не просто стіл з ноутбуком, а справжній портал в інші виміри. Там, де кожен ваш клік мишкою відкриває нові горизонти, а натискання клавіш – це магічні закляття, що викликають до життя інновації. Такий світ існує, і його назва – *цифрова економіка*. Вона змінює наші уявлення про працю так само, як казкові ельфи змінюють природу своїми чарами. І якщо ви думаєте, що це лише фантазія, то помиляєтеся. Це наша реальність, тільки трішки змінена й перенасичена технологіями [19].

Цифрова економіка – це чарівне королівство, де гроші перетворюються на невидимі імпульси, що мандрують крізь кабелі та хмарні сервіси. Тут традиційні ринки стають лише спогадами, а торгівля ведеться кліками, лайками та криптовалютами. У цьому світі кожен смартфон - це маленький портал до всесвітнього цифрового базару, де дані стають новою валютою, а алгоритми – мудrimi правителями, що керують потоками товарів і послуг. Це світ, де бізнеси оживають у віртуальних просторах, а конкуренція визначається швидкістю інтернет-з'єднання та рівнем інноваційності.

З переходом до «Індустрії 4.0» з'явилася нова модель праці, яку можна сміливо назвати «Праця 4.0». У цій моделі кожен працівник стає трохи кіборгом. Тільки замість металевих кінцівок у вас – цифровий аватар, що працює замість вас, коли ви дрімаєте під пальмою на березі океану. Звісно,

цей аватар потребує вашого керівництва, адже він ще не навчився повністю самостійно розбиратися в усіх тонкощах людської душі.

Цифрова економіка диктує нові правила гри, де головним козирем стають навички, які раніше були лише приємним бонусом, а тепер – життєвою необхідністю. Якби наші бабусі та дідусі почули, що в майбутньому головне не диплом, а здатність співпрацювати, швидко навчатися і гнучко реагувати на зміни, вони б лише здивовано похитали головами. Але саме ці «м'які навички» (*soft skills*) стають новими золотими монетами на ринку праці [20].

Soft skills – це, по суті, ваш внутрішній супергеройський набір, тільки замість плаща та маски у вас є вміння спілкуватися, працювати в команді, адаптуватися до змін й вирішувати проблеми. Це ті самі навички, які роблять вас чарівником на робочому місці: ви можете залагодити конфлікт, мотивувати колег і навіть перетворити хаос на порядок. Якщо *hard skills* – це ваші інструменти, то *soft skills* – це ваше вміння користуватися ними так, щоб перетворювати звичайний робочий день на справжнє мистецтво продуктивності.

Наприклад, ви приходите на співбесіду у великій корпорації, і замість стандартних питань про ваші академічні досягнення вас запитують: «Як би ви вирішили конфлікт у команді?» або «Як ви реагуєте на зміни?». І якщо ви відповідаєте щось на кшталт: «Я працюю як машина і не зважаю на стрес», вас, ймовірно, запросять на наступний етап відбору. Адже зараз не так важливо, де і скільки ви навчалися, як те, що ви вмієте швидко адаптуватися і бути ефективним у найрізноманітніших ситуаціях.

Більше того, такі гіганти, як Google, Apple і IBM, вирішили піти ще далі – вони більше не потребують від кандидатів дипломів про вищу освіту. Саме так, дипломи відправлені на пенсію! Достатньо мати релевантний досвід, і ви вже в грі.

Але не все так просто. Тепер, коли базові навички – це щось само собою зрозуміле, на перший план виходять *цифрові навички*.

Цифрові навички – це ваш чарівний ключ до світу сучасних технологій. Або ж набір суперсил, які дозволяють вам не просто виживати, але й процвітати у цифровому світі. Вони охоплюють усе: від вміння швидко знайти потрібну інформацію в інтернеті до здатності програмувати роботів, які прибиратимуть вашу кімнату. Це як вміння розмовляти з комп'ютерами, управляти даними та захищати свої цифрові володіння від кіберзагроз. І найголовніше, це те, що робить вас майстром своєї справи в епоху, де екран – це нове вікно в світ.

У Канаді їх навіть класифікували [21]:

1. *Фундаментальні навички*. Це ті, без яких ви не зможете розрахувати навіть здачу в супермаркеті або написати листа. Так, грамотність і рахунок досі важливі, навіть у цифровому світі.
2. *Трансверсальні навички*. Навички, які допоможуть вам працювати в команді, безперервно навчатися і розвивати відносини з іншими. Іншими словами, ці навички роблять вас людиною, а не роботом.

3. *Цифрові технічні навички.* Вміння користуватися комп'ютером, програмним забезпеченням і, що найголовніше, не залишати свій цифровий слід на кожному кроці.
4. *Навички цифрової обробки інформації.* Тут ми говоримо про когнітивні навички високого рівня. Це коли ви можете не просто знайти інформацію в інтернеті, а й оцінити її, застосувати, створити щось нове і навіть поділитися з іншими.

Наразі, ми дійшли до цікавого моменту: компанії, що розуміють виклики цифрової ери, починають по-новому дивитися на підбір, підготовку і перепідготовку кадрів. Спеціалісти з цифровими навичками стають важливими фігурами в стратегії виживання компанії на конкурентному ринку.

За даними одного британського дослідження, до 2022 року близько 22% нових робочих місць у глобальній економіці були створені завдяки новим цифровим професіям [22]. Це означає, що попит на фахівців з цифровими навичками буде зростати, як гриби після дощу.

І ось тут починається справжня гонка, адже 73% компаній вже сьогодні скаржаться, що знайти таких спеціалістів не так просто. HR-менеджери, схоже, ось-ось почнуть організовувати справжні рейди на університети в пошуках талантів.

Але розумні компанії вирішили не сидіти, склавши руки. Вони об'єднуються з університетами і коледжами, щоб розробляти спеціальні освітні програми і тренінги для підвищення цифрових компетенцій своїх працівників. І, звичайно ж, курси онлайн-навчання стають новою нормою. Ви сидите вдома, попиваєте каву, а ваші цифрові навички зростають з кожним кліком мишки.

Тож у цьому новому світі цифрових технологій, де дипломи вже не мають колишньої ваги, а навички мають значення, головне – не втратити голову і бути готовим до будь-яких змін. Як кажуть, знання – це сила, а у світі цифрової економіки ця сила стає основою для вашого успіху.

У світі, де повітря насичене Wi-Fi, а кожен телефон – це портал у нескінченний космос даних, з'являються нові герої. Вони – *цифрові аборигени*, покоління, що зростало під мелодії комп'ютерних ігор, заклинання мобільних додатків та мантри соціальних мереж.

<i>Цифрові аборигени</i> – це покоління людей, які народилися та вирости в епоху цифрових технологій, маючи безпосередній доступ до інтернету, комп'ютерів, мобільних телефонів й інших електронних пристроїв від самого дитинства. Для них цифрове середовище є природним, інтуїтивно зрозумілим і невіддільною частиною їхнього повсякденного життя. Термін «цифрові аборигени» вперше запровадив Марк Пренскі у 2001 році, щоб описати тих, хто з ранніх років під впливом цифрових технологій навчився швидко сприймати, обробляти та використовувати інформацію у новітньому форматі.

Ці люди відчують цифровий світ так, як риба відчуває воду – природно, інтуїтивно, і вони навіть не помічають, як глибоко занурилися в нього [23]. Для них увесь цей цифровий хаос – не більше ніж дитяча гра. Вони здатні сприймати і обробляти інформацію на швидкості світла, що зовсім не дивно, адже вони дорослішали під яскравими пікселями екранів.

Паралельно з ними, але трохи позаду, йде інше покоління – *цифрові іммігранти*. Або ж люди, які є справжні кібер-туристи у світі технологій. Вони народилися ще тоді, коли слово «гаджет» було зрозуміле лише науковцям, і вже в дорослому віці зібрали свої віртуальні валізи, щоб переїхати у нову реальність – реальність Інтернету.

Сучасні цифрові аборигени та іммігранти перетинаються у цьому віртуальному світі, працюючи разом, створюючи контент, обговорюючи нові ідеї і, звісно ж, розважаючись. Але є одне, що поєднує обидві групи – їхнє залучення до *віртуальної колаборації*. Дослідники, такі як Дж. Бурстон, Н. Дауер-Вітефорд, Е. Хеарн та інші, розкривають сутність цієї взаємодії, що відбувається через соціальні, професійні й інші мережі. Вони зазначають, що сучасні цифрові платформи часто використовують неоплачувану працю користувачів для створення контенту, блогів, відео і навіть мемів, що приносять корпораціям величезні прибутки [24].

<i>Цифрові іммігранти</i> – термін, введений Марком Пренскі в 2001 році, який описує людей, що народилися до появи цифрових технологій і інтернету, але в дорослому віці опанували інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ). Цифрові іммігранти вирости в аналоговому світі і, на відміну від цифрових аборигенів, були змушені адаптуватися до цифрового середовища, іноді зі складнощами, але з великим бажанням залишатися актуальними в новому технологічному світі. Вони зберігають багато звичок та способів мислення, притаманних доцифровому світу, але активно використовують новітні технології в своєму житті і роботі.
--

У світі, де робота більше не відрізняється від гри, де кожен лайк, кожен репост і кожне відео на TikTok – це не просто розвага, а справжня робота, яку виконуєте ви, самі того не усвідомлюючи і назва їй – *«ігропраця»*, термін, що описує діяльність, яку люди виконують, граючись, але яка водночас приносить прибуток великим компаніям.

Терміни *«цифрова праця»* та *«ігропраця»* почали активно використовуватися після досліджень таких науковців, як Т. Терранова, К. Фрей, М. Осборн. Вони звертають увагу на те, як комп'ютерні технології трансформують різні види праці, від фізичної до інтелектуальної. З одного боку, цифрова праця відкриває нові горизонти для тих, хто готовий опанувати нові навички. З іншого боку, вона створює небезпечну ілюзію, що ми працюємо, граючи.

У цьому цифровому хаосі з'являється новий тип ринку — *цифровий ринок праці*. В ньому роботодавці та працівники зустрічаються не в офісах, а на онлайн-платформах. Вони обмінюються повідомленнями, підписують контракти, виконують завдання й отримують оплату – і все це не виходячи

з віртуального світу. Це новий сегмент глобального ринку праці, де місце зустрічі – не фізичний простір, а інтернет.

Цифровий ринок праці – специфічний сегмент глобального ринку праці, де попит і пропозиція на трудові послуги формуються виключно в інтернет-просторі. На цьому ринку взаємодія між роботодавцями та працівниками відбувається через різні онлайн-платформи, а всі стадії трудової діяльності, від пошуку роботи до отримання винагороди, здійснюються з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Це також схоже на величезну цифрову біржу, де ви можете знайти роботу, підписати контракт і навіть отримати винагороду, не виходячи з дому. Робота тепер – це не просто виконання завдань, це створення контенту, аналіз даних, розробка програмного забезпечення і багато іншого. І все це – на кінчиках ваших пальців.

Але не варто забувати про *традиційний ринок праці*, який теж має своє місце у цьому новому світі. Тут все ще є потреба у фізичних зустрічах, реальних інтерв'ю та обговореннях умов праці. Роботодавці й працівники зустрічаються у відділах кадрів, обговорюють зарплати та умови роботи, як і раніше. Тільки тепер вони можуть робити це, використовуючи новітні технології, що полегшують їхнє життя.

Цифровий і традиційний ринки праці існують паралельно, як два світи, що переплітаються і взаємодіють один з одним. Вони доповнюють один одного, створюючи складну, але захоплюючу реальність, де кожен може знайти своє місце.

І в цьому дивовижному цифровому світі, «суб'єкти цифрового ринку праці» виглядають як фантастичні персонажі з гри, де кожен з них має свої унікальні здібності. З одного боку, маємо «цифрових мандрівників», які носять віртуальні рюкзаки, наповнені навичками та знаннями. Вони шукають замовлення на виконання своїх магічних трудових послуг – від створення віртуальних замків (сайтів) до розгадування загадок (аналізу даних). З іншого боку, є роботодавці, які в своїх химерних офісах на хмарах сидять перед гігантськими моніторами, розшукуючи цих майстрів, щоб залучити їх до виконання цифрових подвигів.

Відмінною рисою цього світу є те, що ринок праці перемістився в інтернет-простір. Тут продавці і покупці трудових послуг зустрічаються на чарівних онлайн-платформах, що більше схожі на майданчики для масових розваг, ніж на серйозні бізнес-площі. Це місце, де цифрові мандрівники та роботодавці обмінюються своїми умовними знаками, погоджуючи винагороду за кожен магічний подвиг. Кожна угода супроводжується віртуальними феєрверками, які сигналізують про успішну домовленість, а основою для визначення винагороди є рівень магічності (*складності*) завдання та унікальність цифрового закляття (*послуги*).

І ось, коли чарівник завершує своє замовлення – результат його трудової діяльності – «товар», з'являється на цифровому ринку як магічний артефакт. Цей артефакт може бути як дослідженням стародавніх манускриптів

(аналітичний звіт), так і створенням нових закладів (програмне забезпечення). Оплата за такі цифрові чари здійснюється за допомогою електронних платіжних систем, де цифрові гроші рухаються, як чарівні монетки в комп'ютерній грі, збираючись у віртуальні скрині мандрівників, що відображають їхні досягнення на цифровому ринку праці.

У цифровому та традиційному світах ринок праці виглядає зовсім по-різному, як ніби це два паралельні всесвіти, де діють різні закони і правила гри. Якщо у традиційному сегменті все ще домінують старі добрі офіси з їхніми чіткими годинами роботи, графіками та договорами на папері, то в цифровому сегменті ці поняття розмиваються, набуваючи нових, більш динамічних форм (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння основних елементів ринку праці

Джерело: сформовано автором на основі [25]

ОЗНАКА	ЦИФРОВИЙ РИНОК ПРАЦІ	ТРАДИЦІЙНИЙ РИНОК ПРАЦІ
Місце роботи	Віртуальні офіси, будь-яке місце з доступом до інтернету	Фізичні офіси, конкретне місце роботи
Спосіб взаємодії	Онлайн-платформи, відео-конференції, хмарні сервіси	Особиста взаємодія, зустрічі в офісі, телефонні дзвінки
Типи зайнятості	Фриланс, телепраця, дистанційна робота	Повна зайнятість, часткова зайнятість, стаціонарна робота
Оплата праці	Електронні платіжні системи, криптовалюти	Грошові виплати, банківські перекази, чеки
Графік роботи	Гнучкий, можливість роботи в будь-який час	Фіксований, чітко визначені робочі години
Соціальні гарантії	Нестабільні, залежать від угод між сторонами	Закріплені законодавством, стандартний соціальний пакет
Професійні навички та кваліфікації	Високий рівень володіння ІТ, здатність до самостійного навчання	Традиційні професійні навички, часто потрібен формальний диплом
Рівень автоматизації процесів	Високий, з використанням штучного інтелекту та автоматизованих систем	Низький або середній, з переважанням ручної праці
Стабільність зайнятості	Нестабільна, проєктна робота	Відносно стабільна, довгострокові контракти
Можливості кар'єрного росту	Високий потенціал для швидкого росту через самоосвіту та проєкти	Поступовий кар'єрний ріст в межах однієї організації

На цифровому ринку праці кожен, хто приєднується, стає частиною величезного онлайн-світу, де робота розкидана, наче зорі на небі. Тут *функції ринку праці* набувають нових, трохи фантастичних обрисів:

«Соціальна» функція тепер не просто про доступ до роботи, а про компанію в іншому кінці світу.

«Економічна» функція зараз нагадує про великий цифровий пазл, де кожен працівник і роботодавець – це шматочки, що з'єднуються у єдиний глобальний малюнок. І все це без необхідності пакувати валізи та летіти в інше місто. Хіба це не чарівно, коли ваша «домашня база» залишається на місці, а робота переміщується по світу, як човен у можливість сидіти вдома на дивані та одночасно працювати на відкритому морі?

«Стимулююча» функція наразі виглядає, як магічний еліксир, що підвищує рівень майстерності кожного учасника ринку. В умовах глобальної конкуренції люди наче приймають зілля розвитку, що стимулює їх постійно навчатися та вдосконалюватися. А роботодавці перетворюються на алхіміків, які шукають найцінніші людські ресурси з усього світу.

«Мережева взаємодія» стала новою магією цифрового ринку праці. Ця функція нагадує павутиння, де кожен працівник під'єднаний до мережі і виконує свою частину великого завдання. Ніби всі разом плетуть величезний килим із взаємодій та співпраці, який можна побачити лише, коли всі частини зійдуться в єдине ціле. І, звичайно, цей килим завжди має цифровий візерунок.

3.2. Глобальні тренди трансформації ринку праці в епоху автоматизації

У 2016 році економісти та соціологи підняли серйозний галас навколо можливого масового безробіття через роботизацію виробництва, коли китайська компанія «Foxconn» прийняла на роботу 40 тисяч робітників і скоротила 60 тисяч працівників. Експерти вважають, що страхи перед автоматизацією дещо перебільшені. Роботи, на їх думку, заберуть на себе низькооплачувану рутину, що зробить виробничі процеси більш ефективними, зменшить ризик людської помилки та дозволить людям більше займатися творчою роботою. Експерти агентства «Moody's» впевнені, що впровадження робототехніки допоможе вирішити демографічні проблеми на ринку праці в ЄС і Японії, де зростає частка населення старшого віку.

Проте темпи глобальної роботизації говорять про те, що ми поступово наближаємося до безлюдної промисловості. Деякі експерти прогнозують, що більше половини сучасних робочих місць або зміняться, або взагалі зникнуть. Що ж, це схоже на гру в шахи, де роботи виступають у ролі гротескних фігур, а ми – пішаків, які намагаються тільки встигати за ходом подій.

У доповіді Всесвітнього економічного форуму «The Future of Jobs 2018» говориться, що частка людської праці, вираженої в людино-годинах, до 2025 року зменшиться з 71% до 48%. Але не варто думати, що це просто сухі

цифри на папері – це початок нового епічного протистояння між людським розумом і холодним алгоритмічним обчисленням.

Машини та алгоритми, як нові гравці на арені, вже посилюють свій вплив на конкретні завдання, додаючи до своїх досягнень у середньому 57%. Здавалося б, ще вчора ми шукали інформацію, перегортали сторінки енциклопедій, але з 2022 року вже 62% задач з пошуку, обробки та передачі інформації будуть виконуватися машинами, залишаючи нам лише почесну роль спостерігачів. І якщо це звучить як сюжет фантастичного роману, то нові дослідження ОЕСР за 2018 рік показують, що 14% усіх робочих місць знаходяться під високим ризиком автоматизації [26]. І ще 32% робочих місць очікують на значні зміни в найближчому майбутньому (табл. 3.2). Це звучить так, ніби хмари насуваються на горизонті.

Таблиця 3.2

Оцінки впливу цифрових технологій на зайнятість

Джерело: сформовано автором на основі [26-28]

ОРГАНІЗАЦІЯ	ПРОГНОЗНА ОЦІНКА
<i>ОЕСР</i>	У середньому по ОЕСР: 9% робочих місць з високим ризиком автоматизації протягом найближчих п'яти років. Низький ризик повної автоматизації, але значна частка (від 50% до 70%) автоматизованих завдань під ризиком.
<i>Всесвітній банк</i>	Дві третини всіх робочих місць у країнах, що розвиваються, під загрозою автоматизації.
<i>Всесвітній економічний форум</i>	Глобальне скорочення робочих місць до 2030 року – від 2 млн до майже 2 млрд людей.
<i>Міжнародна організація праці</i>	АСЕАН-5: 56% робочих місць під загрозою автоматизації в найближчі 20 років.
<i>Оксфордський університет</i>	47% працівників у США з високим ризиком заміни робочих місць автоматизацією.
<i>PricewaterhouseCoopers</i>	38% робочих місць у США, 30% у Великобританії, 21% у Японії та 35% у Німеччині під загрозою автоматизації.
<i>McKinsey</i>	60% всіх професій мають не менше 30% технічно автоматизованих видів діяльності.

Однак, навіть у цьому феєричному світі алгоритмів, не все так просто. Вигнання професій, що потребують середньої кваліфікації, перетворює робочий ринок на фільм жахів для тих, хто не встиг переорієнтуватися на нові умови (табл. 3.3). Сценарій простий: середня ланка виробничого персоналу замінюється або на низькооплачуваний трудовий ресурс

в компаніях типу «Foxconn» (в діяльності, де автоматизація виявляється економічно недоцільною), або переходять на високооплачувані посади в таких компаніях, як «Microsoft» і «IBM», які потребують навичок створення та використання цифрових інструментів.

Це, своєю чергою, загрожує зростанням безробіття та соціальною нерівністю, особливо в містах-примарах, де можливості працевлаштування постають такими ж ефемерними, як і самі робочі місця. І поки такі агентства, як «Moody's» і «McKinsey», прогнозують грандіозні зміни, ми залишаємося на межі між минулим і майбутнім, спостерігаючи за тим, як зникають старі професії і народжуються нові.

Таблиця 3.3

Нові та зникаючі професії в умовах цифрової трансформації ринку праці

Джерело: сформовано автором на основі [29-31]

НОВІ ПРОФЕСІЇ	ЗНИКАЮЧІ ПРОФЕСІЇ
Аналітики даних	Оператори введення даних
Спеціалісти зі штучного інтелекту та машинного навчання	Виконавчі секретарі
Професіонали в області маркетингу та продажів	Бухгалтери та аудитори
Спеціалісти з організаційного розвитку	Податкові інспектори
Розробники та аналітики програмного забезпечення й додатків	Працівники поштової служби
Спеціалісти з автоматизації процесів	Банківські службовці
Професіонали з інновацій	Фінансові аналітики
Аналітики в області інформаційної безпеки	Агент з продажів та торгові посередники
Спеціалісти з електронної торгівлі та соціальних медіа	Брокери
Інженери з робототехніки	Касири
Спеціалісти з цифрового маркетингу та стратегій	Робітники складальних конвеєрів
—	Водії автомобілів та фургонів

3.3. Ринок праці України в умовах цифрових трансформацій

Ринок праці сьогодні більше нагадує шалений атракціон, де працівники і роботодавці рухаються, як вагончики американських гірок, намагаючись знайти баланс між попитом та пропозицією праці. Можливо сказати, що

кожен роботодавець – це капітан піратського корабля, що намагається захопити найкращих працівників, яким доводиться маневрувати між пропозиціями, як справжнім скарбом на острові безробіття. З одного боку, цифровізація відкриває нові горизонти: люди, як справжні цифрові авантюристи, освоюють нові професії, сидючи вдома в зручних кріслах перед екранами комп'ютерів. Але з іншого боку, не все так райдужно, бо технології, подібно до примар, викрадають з ринку старі професії, залишаючи після себе лише електронний попіл.

На цьому фоні національний ринок праці в Україні нагадує танець на канаті: з одного боку, помірний рівень безробіття, який тримається на плаву в глобальному океані, а з іншого – тіньова сторона місячного ландшафту, де неофіційне працевлаштування процвітає, як квіти серед бетонних джунглів. Перевищення пропозицій робочої сили над попитом перетворює ринок на арену, де кожен працівник шукає свій шанс у хаотичному хороводі можливостей.

Згідно з даними Info Sapiens, ринок праці зараз перебуває в стані млявого пробудження після затяжної зими – тренд на поступове зменшення безробіття протягом 2023 року схожий на сонячний промінь, який поволі прогріває землю. Однак, навіть наприкінці року, цей промінь не встиг повністю розтопити кригу – рівень безробіття залишається у 1,5–2 рази вищим, ніж до повномасштабної війни, як тінь, що слідує за сонцем, нагадуючи про темні часи минулого (рис. 3.1).

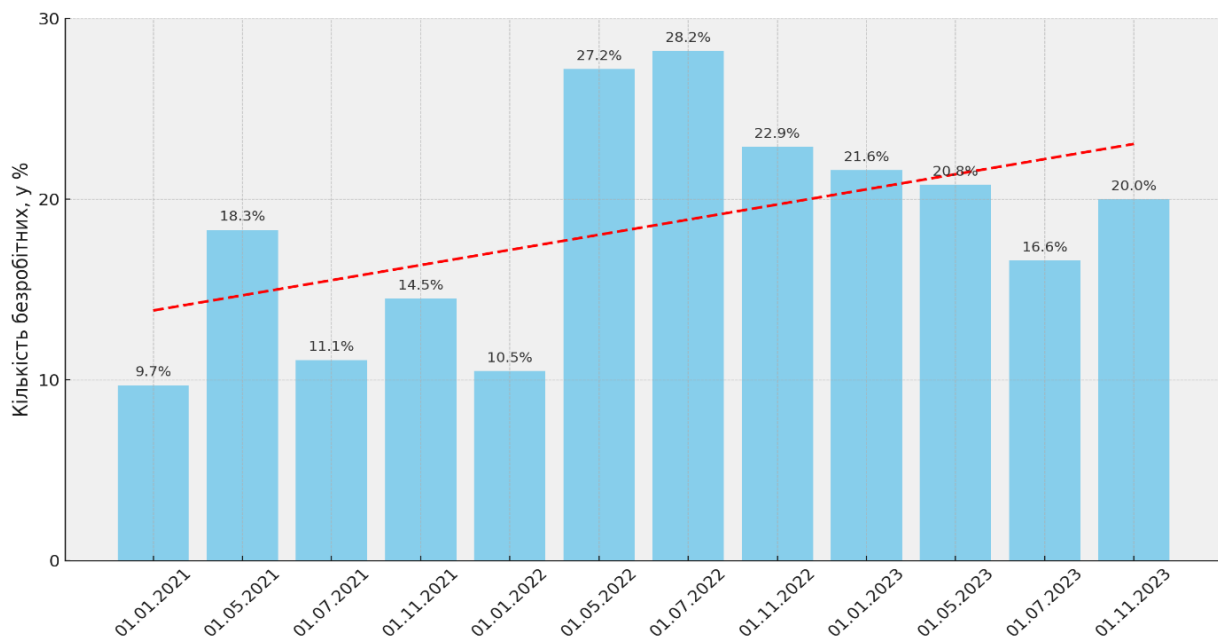


Рис. 3.1. Рівень безробіття в Україні протягом 2021–2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [28–30]

Зараз ми бачимо, війна руйнує все на своєму шляху, навіть ринок праці стає полем битви. Згідно з висновками Міжнародної організації праці (МОП), наслідки російської агресії були не лише фізичними, а й економічними – 4,8 мільйона робочих місць випарувалися, наче туман під сонцем, що становить 30% від їхньої загальної кількості до війни. А МОП, ніби навігатор в штормовому морі, прогнозує, що ця цифра може зрости до 7 мільйонів, або 43,5%, залишивши лише уламки колись процвітаючого ринку праці.

В умовах, коли людський капітал втрачений, як ілюзія, питання відтворення робочої сили стає не просто важливим, а вирішальним. І тут на сцену виходить нове явище – *цифрове відтворення робочої сили*, яке починає відігравати особливу роль у світі, де технології замінюють людські можливості.

Цифрове відтворення робочої сили – це, наче магічне перетворення, де працівники, подібно до феєричних істот, що залишають свої фізичні оболонки, перевтілюються в піксельні аватари, здатні працювати в будь-якому куточку цифрового всесвіту. Інакше – процес, коли людина, попри війни, пандемії та інші негаразди, змінює звичні форми зайнятості на віртуальні, зберігаючи свою продуктивність і творчість у світі, де інтернет-зв'язок – новий кисень, а ноутбук – чарівна паличка для творення професійних чудес.

Такий рух породжує два абсолютно різні тренди, що, як північний і південний магніт, вимагають негайної адаптації. З одного боку, війна примушує працівників переходити на цифрові формати, адже це єдиний спосіб залишатися на зв'язку з реальністю та забезпечити свою безпеку. А з іншого боку, саме цифровізація допомагає уникати приміщень, що стали небезпечними через бойові дії, і зберігає ефективність роботи навіть у найскладніших умовах. Справжнім індикатором успішності цього процесу стає кількість працівників, що працюють віддалено, маючи статус внутрішньо переміщених осіб (ВПО), яких, за даними Міжнародної організації з міграції (МОМ), налічується понад 32% населення України, що створює новий цифровий ландшафт ринку праці (рис. 3.2).

Інший тренд, що змінює цифровий пейзаж, це зниження попиту на працю в цифровому форматі. Наприклад, з 2022 року кількість вакансій скоротилася приблизно на 22%, як буревій, що знесло майже чверть ринку праці. Хоча у 2023 році спостерігається деяке зростання кількості вакансій, але вони ще не досягли рівня попереднього року, створюючи відчуття, ніби ринок праці застиг у стані очікування на кращі часи. У цьому контексті цифрове відтворення робочої сили стає не просто вимогою часу, а необхідністю, що передбачає технологічне оновлення промисловості, зміцнення наукової системи та реформування освіти. Реалізація цих напрямків дозволить відновити якісний склад працівників, створити умови для повернення мігрантів і сформуванню основи для розширення інноваційного потенціалу людського капіталу.



Рис. 3.2. Дерево проблем ринку праці України. Джерело: сформовано автором

Запитання для самоперевірки

1. Як цифрова економіка впливає на трансформацію ринку праці в Україні?
2. Які основні відмінності між цифровим і традиційним ринками праці?
3. Як «м'які навички» впливають на конкурентоспроможність працівника на сучасному ринку праці?
4. Які цифрові навички є найбільш затребуваними в умовах автоматизації ринку праці?
5. Як війна в Україні змінила структуру та динаміку ринку праці?
6. Як HR-стратегії адаптуються до потреб цифрової епохи?
7. Які нові професії виникають в умовах цифрової трансформації, і які професії зникають?
8. Як цифрове відтворення робочої сили сприяє відновленню економіки України?
9. Які заходи необхідно впровадити для зміцнення інноваційного потенціалу людського капіталу в Україні?

РОЗДІЛ 4

ЦИФРОВИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ: СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ



4.1. Значення ділової стратегії для стратегічного управління людськими ресурсами

В умовах динамічного розвитку інновацій, що охоплюють усі аспекти діяльності організацій, підвищення здатності систем управління адаптуватися до змін стає основним завданням. Управління організацією набуває стратегічного значення, що зумовлює необхідність трансформації всіх її підсистем. Особливе значення в цьому контексті має підсистема управління людськими ресурсами, оскільки успішність бізнесу значною мірою залежить від професійності та конкурентоспроможності персоналу.

Стратегічне управління людськими ресурсами є сучасним етапом розвитку управління персоналом, який враховує максимально точний прогноз перспектив підприємства. Такий підхід дає можливість реалізовувати ефективні управлінські рішення та відповідати викликам конкурентного середовища. Комплексний підхід, що орієнтований на розвиток і використання компетенцій персоналу для забезпечення довготривалих конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей підприємства, є основою стратегічного управління людськими ресурсами [32].

На відміну від традиційного управління персоналом, стратегічний підхід спрямований на формування стійких конкурентних позицій організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству задовольняти потреби клієнтів, дотримуючись при цьому соціальних і етичних норм ведення бізнесу. Унікальні компетенції людських ресурсів стають вирішальним чинником конкурентної переваги.

Основні принципи стратегічного HR-менеджменту включають:

- люди як основний фактор продуктивності організації;
- стратегічний підхід до управління людськими ресурсами;
- соціальне партнерство;
- гуманізація трудових відносин;
- безперервне навчання і розвиток працівників;
- професійне управління персоналом.

Діяльність HR-служб базується на загальних принципах управління організацією, маючи при цьому специфічні функції, серед яких:

- прогнозування та планування чисельності персоналу;
- відбір і найм працівників;
- адаптація нових співробітників;
- оцінювання ефективності роботи персоналу;
- забезпечення охорони праці та соціального захисту;
- формування системи винагород і стимулювання;
- організація професійного розвитку та навчання персоналу;
- управління кар'єрою працівників.

HR-служби тісно взаємодіють з усіма рівнями управління організації. Спільно з лінійними менеджерами вони вирішують питання найму, переміщення, мотивації та розвитку персоналу.

Стратегія організації формується на основі її місії, що займає найвищий рівень у стратегічній ієрархії. З огляду на місію встановлюються цілі, а для їх досягнення розробляються відповідні стратегії, програми та проекти, у тому числі в галузі управління людськими ресурсами. Стратегічний підхід до управління персоналом є невід'ємною частиною загальної стратегії організаційного розвитку, визначаючи її корпоративну культуру та довготривалі перспективи.

Підпорядкування стратегічного управління людськими ресурсами виконанню ділової стратегії наведено на рис. 4.1.

Залежно від типу наявних ділових стратегій, стратегічний підхід до управління людськими ресурсами може суттєво варіюватися. У тих організаціях, де через пріоритет адміністративних завдань і вирішення поточних справ не приділяють належної уваги розробці корпоративної бізнес-стратегії, стратегічне управління людськими ресурсами втрачає свою актуальність. У подібних умовах кадрові підрозділи виконують переважно адміністративно-допоміжну функцію. Реалізація стратегічного підходу до управління людськими ресурсами можлива лише за наявності чітко

визначеної бізнес-стратегії, яка передбачає залучення до співпраці топменеджменту, лінійних керівників і працівників кадрових служб [33].

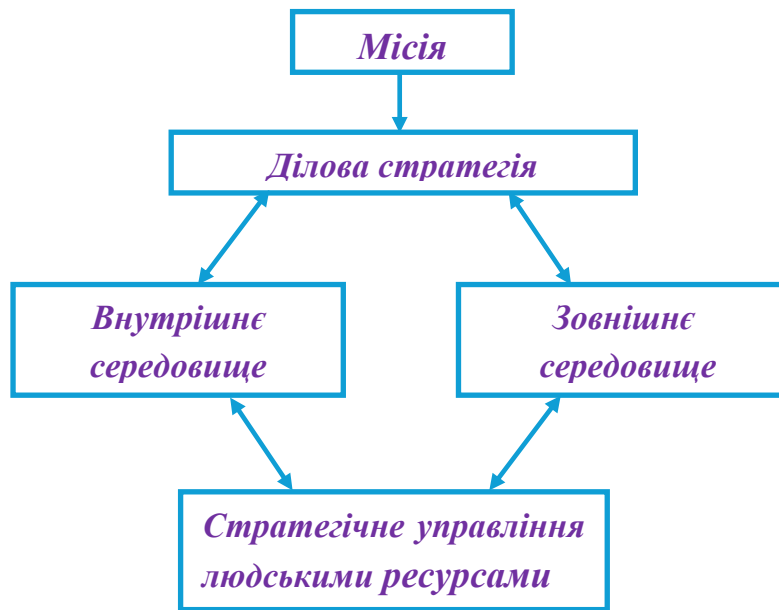


Рис. 4.1. Схема підпорядкування стратегічного управління людськими ресурсами діловій стратегії. Джерело: сформовано автором

Основні принципи стратегічного управління людськими ресурсами, які базуються на концептуальних засадах стратегічного управління організацією, включають:

- орієнтацію на довгострокову перспективу та ухвалення рішень, що спрямовані на розвиток людського капіталу організації;
- акцент на вдосконалення потенціалу працівників і створення умов для максимально ефективної реалізації їхніх можливостей;
- врахування потенційних змін у зовнішньому середовищі, які можуть впливати на стан і динаміку людських ресурсів;
- надання альтернатив у виборі стратегій, політик і тактик управління людськими ресурсами залежно від внутрішніх і зовнішніх обставин організації;
- постійний моніторинг динаміки зовнішнього середовища та оперативне коригування рішень у сфері управління людськими ресурсами.

На відміну від терміна «персонал», поняття «людські ресурси» має чітко виражену соціальну складову, яка підкреслює значення індивідуальних особливостей працівників і їхніх нових ролей у сучасному виробничому процесі. З огляду на це, стратегічне управління людськими ресурсами визначається як інтегрований підхід до управління, спрямований на формування конкурентних переваг організації шляхом розвитку компетенцій

працівників і реалізації їхнього потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних завдань. Це модель управління, яка розглядає людський капітал як основну цінність організації, адаптується до змін у зовнішньому середовищі, орієнтована на задоволення клієнтських потреб, забезпечує конкурентоспроможність, довгострокову життєздатність та досягнення як організаційних, так і індивідуальних цілей.

Персонал – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору або контракту.

Людські ресурси – сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом.

Основні відмінності між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами за Кареном Легге. Карен Легге визначає три важливі аспекти, які дозволяють розмежувати поняття «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»:

1. *Рівень фокусування:* Управління людськими ресурсами орієнтоване на стратегічну діяльність топ-менеджменту, тоді як управління персоналом охоплює всі рівні організації, включно з оперативними.
2. *Методи впровадження рішень:* Якщо у рамках управління персоналом більшість завдань виконується за принципом директивності через лінійних керівників, то підхід управління людськими ресурсами спрямований на делегування відповідальності керівникам підрозділів, розширюючи їхні повноваження.
3. *Роль соціально-психологічних методів:* В управлінні людськими ресурсами значна увага приділяється формуванню організаційної культури та використанню психологічних підходів. Реалізація цього напрямку залежить від активної участі керівництва вищого рівня.

В управлінні персоналом ці аспекти розглядалися менш детально [34].

Моделі управління HR за Майклом Армстронгом. У праці «Практика управління людськими ресурсами» Майкл Армстронг аналізує дві концепції HR-менеджменту: модель відповідності та Гарвардську схему.

Модель відповідності пов'язують із підходом, розробленим Мічиганською школою. Її основна ідея полягає у тісному зв'язку між стратегією підприємства та управлінськими рішеннями у сфері HR. В рамках цієї моделі виділяють чотири базові процеси, що складають так званий HR-цикл:

1. *Відбір:* Забезпечення гармонії між вимогами робочих місць та потенціалом співробітників.
2. *Оцінка:* Постійний моніторинг та аналіз результатів роботи персоналу для їх оптимізації.
3. *Система винагород:* Заохочення працівників із наголосом на довгострокові результати. Практика короткострокових винагород

часто виявляється недостатньо продуктивною для досягнення стратегічних цілей.

4. *Розвиток персоналу:* Сприяння професійному зростанню співробітників та реалізації їхнього потенціалу, включно з виявленням перспективних кадрів.

Такі підходи дозволяють розглядати управління людськими ресурсами не лише як адміністративну функцію, а й як стратегічний інструмент, спрямований на підвищення конкурентоспроможності організації.

Інша концепція управління людськими ресурсами була розроблена дослідниками Гарвардської школи та отримала назву «Гарвардська схема». Її автори наголошували, що успішна діяльність організації неможлива без стратегічного підходу до управління персоналом, який має базуватись на довгостроковому баченні та відповідній філософії. Впровадження цих принципів є зоною відповідальності вищого керівництва. Водночас значущу роль у реалізації HR-управління було відведено керівникам середньої ланки за умови їх активного залучення до процесів управління [35].

Основні особливості Гарвардської школи:

- Реалізація стратегії управління персоналом, яка сприяє конкурентоспроможності організації, покладається передусім на менеджерів середньої ланки.
- Запровадження правил і процедур, спрямованих на розвиток персоналу, здійснюється за активної участі самих співробітників.

Переваги Гарвардської моделі:

- Орієнтована на врахування інтересів усіх працівників і керівників різних рівнів.
- Робить акцент на пошуку компромісів між основними групами впливу в організації.
- Підкреслює необхідність врахування соціально-культурних аспектів під час розробки та впровадження стратегій.
- Зосереджує увагу на необхідності стратегічного вибору.

Ця модель вперше наголосила на тому, що управління людськими ресурсами має стати сферою відповідальності менеджерів усіх рівнів.

Повноваження та ролі різних рівнів управління:

Вище керівництво організації, спираючись на закріплені статутом права, приймає остаточні рішення, видає розпорядження, а також здійснює координацію діяльності.

Лінійні менеджери відповідають за виконання основних завдань організації, маючи повноваження управляти роботою підлеглих.

HR-менеджери забезпечують підтримку та консультують лінійних керівників щодо оптимального досягнення цілей, пов'язаних із персоналом.

Основні функції лінійних менеджерів у сфері управління персоналом:

- Розподіл працівників на відповідні робочі місця.
- Пошук та залучення нових кадрів до організації.

- Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
- Підтримка якості роботи кожного співробітника.
- Створення умов для продуктивної взаємодії між працівниками та сприяння їхній творчій співпраці.
- Ознайомлення працівників із політикою організації та її внутрішніми процедурами.
- Контроль витрат, пов'язаних із трудовими ресурсами.
- Розвиток потенціалу кожного члена команди.
- Формування та підтримання сприятливого морального клімату в колективі.
- Турбота про добробут і фізичний стан співробітників.

Діяльність HR-служб тісно пов'язана з усіма рівнями управління. Рішення, пов'язані зі стратегічними питаннями управління персоналом, розробляються у співпраці з лінійними менеджерами.

HR-менеджмент (Human Resources Management, HRM) – це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на управління людськими ресурсами в організації.

4.2. Кадрова політика як основна форма стратегії управління людськими ресурсами

У широкому сенсі кадрова політика являє собою систему усвідомлених принципів і норм, які формуються з метою узгодження людських ресурсів організації із загальною стратегією її діяльності. У вузькому трактуванні кадрова політика – це сукупність теоретичних і практичних підходів, методів, вимог і ідей, що визначають напрямки роботи з персоналом. Вона виступає основою для створення оперативних планів управління працівниками та закладає фундамент для довгострокової стратегії взаємодії з кадрами. Основною метою цієї політики є забезпечення організації компетентним персоналом, здатним ефективно виконувати свої функції та дотримуватися встановлених строків виконання завдань [36].

Класифікація факторів. Кадрова політика формується під впливом різноманітних факторів, які поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні чинники:

- Нормативно-правове регулювання;
- Економічна ситуація;
- Стан ринку праці;
- Демографічні тенденції.

Внутрішні чинники: До цієї групи належать внутрішні процеси організації, які здійснюються з ініціативи керівництва. На відміну від зовнішніх факторів, управлінський склад може контролювати ці змінні та активно на них впливати.

Напрямки кадрової політики:

Сфера управління персоналом охоплює широкий спектр завдань:

- Розробка регламентів і процедур у сфері HR, створення інтегрованої системи управління кадрами;
- Формування списку вимог до персоналу з урахуванням можливих змін у діяльності організації;
- Проведення заходів з відбору та прийому співробітників;
- Впровадження програм адаптації нових працівників;
- Створення системи матеріального стимулювання та оплати праці;
- Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- Оцінювання діяльності працівників шляхом проведення атестацій;
- Розробка заходів щодо оптимізації або скорочення штату за необхідності;
- Розгляд питань, пов'язаних із кар'єрним зростанням співробітників;
- Удосконалення психологічного клімату в колективі;
- Залучення працівників до процесу ухвалення рішень.

Завдяки комплексному підходу до кадрової політики організація має змогу не лише відповідати сучасним викликам, а й забезпечувати ефективність роботи персоналу, що є невід'ємним елементом успіху підприємства.

Концепція кадрової політики містить:

Політику зайнятості – орієнтація на формування висококваліфікованого штату, створення умов, які стимулюють працівників досягати задоволення від професійної діяльності через організацію комфортного та безпечного робочого середовища, а також надання перспектив для кар'єрного зростання.

Політику навчання – організація та підтримка навчальних програм, спрямованих на постійне підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє якіснішому виконанню поточних завдань і підготовці до більш відповідальних ролей у майбутньому.

Політику оплати праці – впровадження конкурентоспроможного рівня заробітної плати, що перевищує середні показники ринку, з урахуванням професійних навичок, досвіду та рівня відповідальності працівників.

Політику виробничих відносин – розробка ефективних механізмів для врегулювання трудових питань, що забезпечують злагоджену взаємодію між усіма сторонами.

Політику добробуту – надання працівникам вигідних соціальних гарантій і послуг, які перевершують пропозиції інших організацій.

Управління людськими ресурсами в умовах організації схематично показане на рис. 4.2.

Кадрова політика включає в себе нормативні документи, організаційні, адміністративні заходи, відображається в стратегічних та оперативних планах організації.

4.3. HR-планування в організаціях

Одним із важливих аспектів загального управління діяльністю та стратегією розвитку організації є HR-планування, яке забезпечує синхронізований і гнучкий розвиток кадрового потенціалу. Воно охоплює визначення основної та додаткової потреби у працівниках на майбутній період, а також формування їхньої кваліфікаційної структури. Завдяки цьому процесу забезпечується своєчасне укомплектування робочих місць необхідною кількістю персоналу з відповідними здібностями, інтересами та компетенціями, що відповідають вимогам організації. HR-планування інтегрується в загальну систему планування, сприяючи гармонізації інтересів компанії та її працівників. Воно включає аналіз змін у професійно-кваліфікаційному складі персоналу, а також оцінку майбутніх потреб у людських ресурсах за кількістю та рівнем кваліфікації [37].



Рис. 4.2. Управління людськими ресурсами в умовах організації.

Джерело: сформовано автором

Цей процес підтримує конкурентоспроможність компанії, сприяючи ефективному використанню наявних трудових ресурсів і стимулюючи їхній розвиток.

Розробка HR-стратегії спрямована на визначення напрямів майбутньої кадрової політики, створення умов для кар'єрного зростання працівників

і забезпечення професійного розвитку кадрових підрозділів. Це дозволяє виконувати нові завдання, які вимагають підвищеної кваліфікації, та адаптувати знання персоналу до змінюваних умов праці.

Встановлення конкретних цілей для організації та її працівників у межах кадрової стратегії сприяє узгодженню інтересів компанії з особистими цілями кожного співробітника. Досягнення цієї гармонії є важливим завданням HR-планування.

HR планування складається з п'яти послідовних етапів:

1-й етап «Інформаційний» – інформаційний збір та обробка необхідної інформації про діючий персонал та його розвиток у перспективі;

2-й етап «Розробка проєктів кадрового плану» – аналіз HR ситуацій та перспектив їх розвитку, розробка альтернативних варіантів проєктів HR плану;

3-й етап «Прийняття рішень» – затвердження одного із варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для діяльності HR служби;

4-й етап «Визначення необхідних витрат» – проводяться розрахунки витрат на утримання персоналу;

5-й етап «Кадровий контроль» – здійснення контролю щодо виконанням HR рішень на основі планових та поточних даних організації, коригування кадрових цілей на основі зміни цілей організацій [38].

Планування людських ресурсів повинно надати гарантію, що організація отримає необхідну кількість персоналу відповідної кваліфікації у визначений час. Ефективне HR-планування людських ресурсів у результаті позитивно впливає на продуктивність діяльності організації завдяки:

1. Оптимізації використання персоналу;
2. Вдосконалення процесу прийому на роботу;
3. Організації необхідного професійного навчання;
4. Скорочення загальних витрат на робочу силу.

На рис. 4.3. представлені завдання та цілі HR планування в організаціях.

4.4. Гнучкість стратегії управління людськими ресурсами

Сучасні бізнес-процеси дедалі більше залежать від інновацій, швидкості реагування, здатності до адаптації та гнучкості. Принципи індустріальної епохи, орієнтовані на максимізацію прибутку через вузьку спеціалізацію ресурсів і тривале виробництво економічно ефективної продукції, поступаються місцем концепціям своєчасного і оперативного реагування на найменші зміни у зовнішньому середовищі. Людський потенціал підприємства водночас виступає рушієм змін та їх можливим гальмом. Виходячи з цього, основною вимогою до кадрової політики стає оперативне впровадження інновацій, які забезпечують адаптацію організації до динамічних умов зовнішнього середовища.

Стратегія управління людськими ресурсами має бути побудована так, щоб відповідати потребі у гнучкості, забезпечуючи швидке реагування на технологічні зрушення та зростаючі очікування споживачів. У цьому контексті стратегічне управління людським капіталом можна розглядати як безперервний процес пристосування до нових викликів і вимог, що допомагає організації досягати амбітних і довгострокових цілей. Разом з тим, гнучкість кадрових рішень має узгоджуватися з принципами стабільності, передбачуваності, сталого розвитку та високої корпоративної культури, які створюють захисний механізм для працівників у періоди змін та сприяють дотриманню їхніх інтересів у сферах зайнятості й оплати праці.



Рис. 4.3. Завдання та цілі HR планування в організаціях.

Джерело: сформовано автором

Здатність бізнес-процесів до адаптації у широкому розумінні можна трактувати як гнучкість. Вона включає зовнішній і внутрішній аспекти управлінської системи.

Зовнішню гнучкість визначають як готовність керівництва працювати в умовах мінливого зовнішнього середовища. Головною метою стратегії гнучкості є формування здатності організації запроваджувати необхідні зміни, що забезпечує кращу адаптацію порівняно з реактивними стратегіями. Це сприяє стабільному економічному розвитку, зокрема через врівноваження ризиків технологічного, економічного та політичного характеру.

Внутрішню гнучкість можна розглядати як здатність організації змінювати свої стратегічні цілі без суттєвого впливу на стратегічний потенціал. Реалізація цього виду гнучкості можлива завдяки реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність роботи організації без радикальних змін у її структурі чи ресурсах [39].

У реінжинірингу бізнес-процесів на перше місце поставлені нові цілі:

- зниження витрат на забезпечення трудових процесів;
- постійна та продуктивна взаємодія з клієнтами;
- акцент на поширенні мобільності персоналу;
- прогнозування потреб клієнта у майбутньому;
- пришвидшене впровадження нових технологій;
- прагнення до інформаційного суспільства та системи знань.

Важливу роль у реінжинірингу бізнес-процесів, поряд із використанням інформаційних технологій, відіграють людські ресурси. Вимоги до працівників сучасних організацій значно змінилися: нині необхідними стають здатність працювати з інформаційними системами, ефективна комунікація, відкритість до змін і готовність брати на себе відповідальність. Якщо раніше ці якості очікувалися лише від керівників, то тепер вони є необхідними для всіх співробітників. Реінжиніринг вимагає змін у корпоративній культурі та передбачає співпрацю між керівниками і виконавцями на всіх рівнях.

Стратегія управління людськими ресурсами повинна бути адаптивною, що передбачає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх змін. Зовнішню гнучкість визначає здатність організації реагувати на трансформації у зовнішньому середовищі, наприклад:

- зміни в законодавстві щодо трудових відносин;
- модернізацію системи освіти;
- нові тенденції на ринку праці чи зміни у галузях економіки.

Ця гнучкість має два основні напрями:

1. Адаптація до оновлень корпоративної стратегії, що враховує трансформації ділових, функціональних та операційних стратегій.
2. Реакція на зміни у зовнішньому середовищі, включно з регулюванням праці, освітніми реформами чи ринковими зрушеннями.

Не менш важливим є забезпечення внутрішньої гнучкості управління персоналом, яка також охоплює два основні напрями:

1. Адаптація основних процесів HR-менеджменту, таких як найм працівників, оцінювання їхньої ефективності, розвиток компетенцій та стимулювання.
2. Модернізація корпоративної культури, що включає готовність до впровадження нових управлінських підходів, змін у цінностях і моделях поведінки, а також дотримання сучасних стандартів етики.

Таким чином, впровадження змін у бізнес-процеси потребує комплексного підходу, де гармонійне поєднання технологій і людського фактора стає основою для досягнення успіху.

Взаємозв'язок між вище розглянутими формами гнучкості стратегії управління людськими ресурсами подано на рис. 4.4.

Сучасні підходи до розвитку персоналу характеризуються значним різноманіттям та адаптивністю, забезпечуючи можливості для навчання й підвищення кваліфікації як в межах організації, так і поза нею. Вони інтегрують теоретичні знання з практичними аспектами, враховуючи індивідуальні потреби працівників і залучаючи як традиційні, так і інтерактивні формати.

Організації, які використовують адаптивні системи мотивації, включаючи диференційовану оплату праці та персоналізовані соціальні пакети, створюють умови для максимального розкриття потенціалу співробітників. Такі підходи стимулюють досягнення особистих і професійних цілей, пов'язаних із загальними результатами компанії. Реалізація принципів адаптивності вимагає змін у корпоративній культурі, зокрема оновлення цінностей, перегляду управлінських структур і впровадження інноваційних підходів до прийняття рішень. Активне залучення персоналу до процесів управління є одним із основних елементів цих трансформацій.

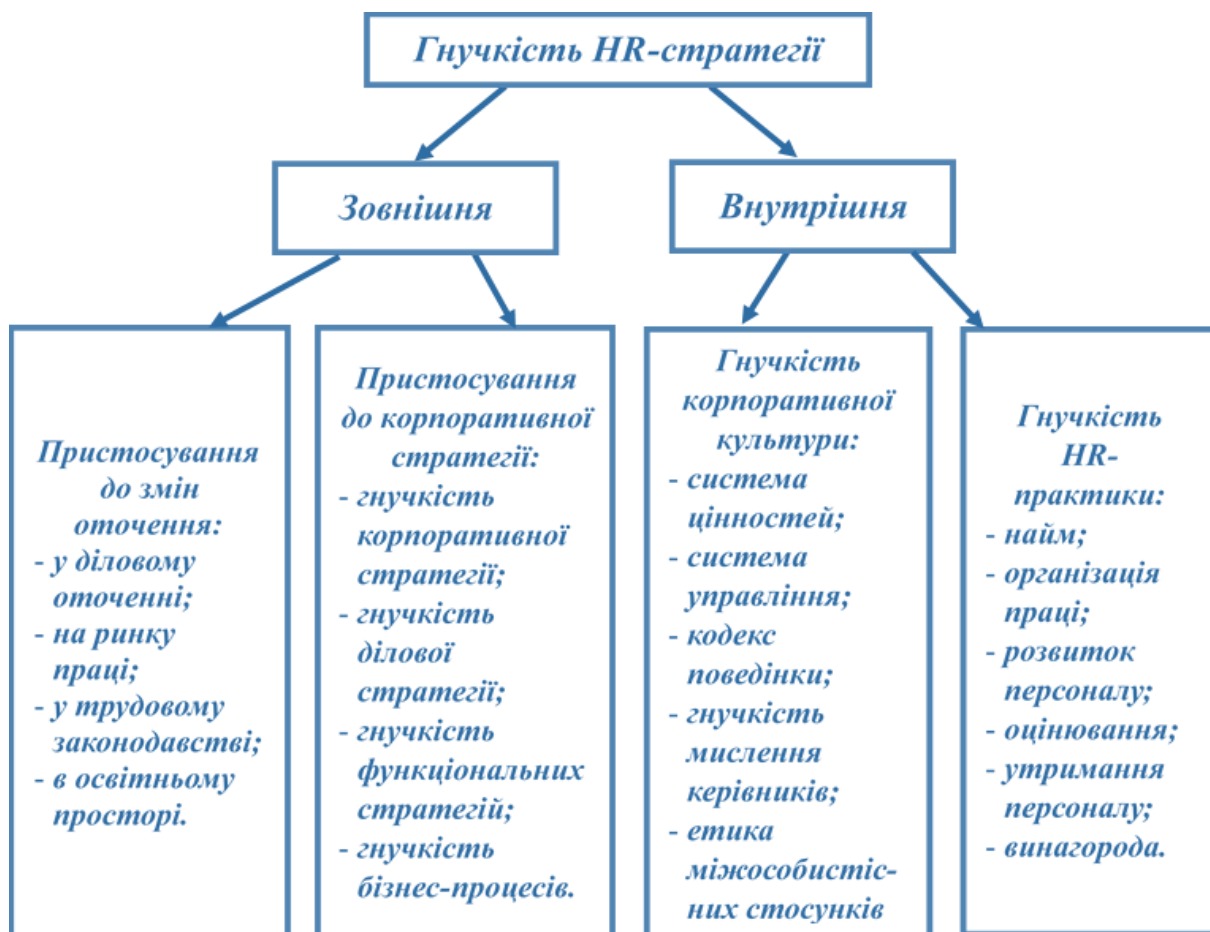


Рис. 4.4. Форми гнучкості стратегії управління людськими ресурсами у їх взаємозв'язку. Джерело: сформовано автором

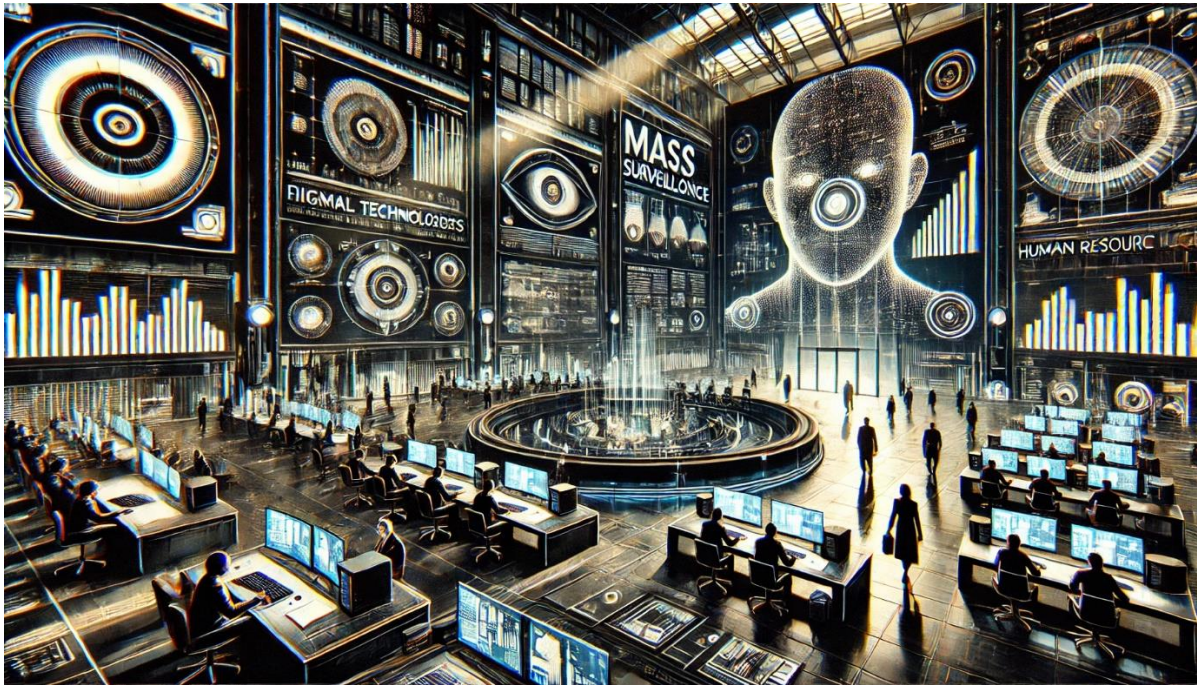
Для того щоб стратегія управління людськими ресурсами була ефективною, вона має бути гармонійно інтегрована в загальну стратегію розвитку організації. Це означає, що будь-які зміни в кадровій політиці повинні відповідати основним стратегічним цілям компанії. Таким чином, узгодженість між управлінням персоналом та стратегічними напрямками розвитку є обов'язковою умовою для досягнення довгострокового успіху.

Запитання для самоперевірки

1. Назвіть основні принципи HR-менеджменту.
2. Які функції виконують служби з управління людськими ресурсами?
3. Дайте визначення термінів «персонал» та «людські ресурси», в чому між ними різниця?
4. Назвіть обов'язкові функції лінійних менеджерів з ефективного HR-менеджменту.
5. Що в себе включає концепція кадрової політики?
6. З яких етапів складається HR планування?
7. Що розуміють під зовнішньою та внутрішньою гнучкістю стратегії управління людськими ресурсами?

РОЗДІЛ 5

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ



5.1. Вплив цифровізації на ефективність управління персоналом в сучасних умовах

У сучасному світі в епоху стрімкого розвитку технологій з кожним роком зростає число підприємств, управлінські функції яких здебільшого переходять у цифровий формат, все частіше підприємства та організації успішно запроваджують новітні цифрові технології з метою підвищення конкурентоспроможності. Основними завданнями цифрової трансформації, що постають перед фахівцями з управління персоналом є ефективний рекрутинг, успішне навчання, залучення мотивованих працівників, які здатні генерувати інноваційні ідеї та досягати цільової результативності праці. Цифрова трансформація стала головним вектором для організацій, що прагнуть розвиватися. Для забезпечення сприятливих умов стабільної роботи підприємств вкрай необхідні такі технології, як швидкісний інтернет, хмарні обчислення, штучний інтелект та інше. Ера цифровізації ставить перед підприємствами задачу оновлення своїх бізнес-моделей, щоб вони мали змогу швидше адаптуватися до сучасного середовища та жорсткої конкуренції на ринку. Цифрова трансформація вплинула на всі управлінські процеси в роботі компаній, не став виключенням і процес управління людськими ресурсами. Новітні цифрові технології продовжують безперервно розвиватися, разом з ними постійно змінюються і способи взаємодії HR-

відділу із співробітниками. В наслідок цифровізації процеси з управління людськими ресурсами пришвидшилися та стали набагато простішими. Впровадження цифрових технологій в процес управління персоналом полягає у використанні цифрових інструментів та платформ, електронного документообігу задля оптимізації використання трудових ресурсів організації [40]. Після пандемії та повномасштабного вторгнення відбулися суттєві зміни щодо темпів цифровізації бізнес-процесів не тільки в Україні але й у всьому світі. Якщо раніше цей процес залежав більш від бажання самої компанії розвиватися, то зараз для ведення бізнесу інтеграція сучасних технологій та переведення співробітників з офісів в онлайн режим за можливістю є необхідною умовою для виживання. Цифрові технології є важливим елементом для формування ефективної кадрової стратегії та розкриття трудового потенціалу працівників.

На теперішній час виділено та впроваджено в роботу багатьох кадрових служб чотири основні тенденції цифровізації процесів управління персоналом, які переживають подальший бурхливий розвиток, а саме:

1. Включення до системи HR-менеджменту технологій штучного інтелекту.
2. Збирання, зберігання та обробка великих масивів даних із застосуванням хмарних сервісів.
3. Використання чат-ботів для внутрішніх та зовнішніх комунікацій.
4. Технології віртуальної та доповненої реальності, що застосовуються для навчання та оцінки персоналу.

5.2. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом

Штучний інтелект – це галузь комп’ютерних наук, яка займається розробкою систем, здатних до самостійного виконання завдань, що вимагають інтелектуальних здібностей людини. Основними компонентами штучного інтелекту є технології, які імітують людське мислення та поведінку. У сучасному світі штучний інтелект набуває все більше популярності та має значний вплив на різні сфери життя. Він використовується в автономних автомобілях, голосових помічниках, медицині, фінансах, маркетингу, науці та багатьох інших галузях.

Револьюційний підхід представляє собою застосування штучного інтелекту в галузі управління персоналом, який використовує різноманітні технології та методи з метою покращення всіх аспектів життєвого циклу персоналу, включаючи планування, залучення, рекрутинг, навчання, мотивацію, розвиток та утримання персоналу.

Штучний інтелект в сфері управління персоналом може забезпечити:

- автоматизацію багатьох рутинних завдань: штучний інтелект може виконувати рутинні та повторювані завдання, що дозволяє HR-спеціалістам сконцентруватися на стратегічних аспектах роботи, прийнятті важливих рішень і тим самим підвищити продуктивність як персоналу, так і організації в цілому;
- підвищення точності прийняття рішень: штучний інтелект може аналізувати великий обсяг даних про персонал та робочі процеси організації. Завдяки алгоритмам машинного навчання та аналітиці даних, ШІ може здійснювати прогнозування, радити оптимальні стратегії, виявляти можливі проблеми та ризики, що в свою чергу допомагає HR-менеджерам приймати більш правильні рішення, а також зменшувати ймовірність помилок та небажаних наслідків;
- зменшення витрат на персонал: штучний інтелект може допомогти HR-спеціалістам ефективніше розподіляти завдання між персоналом, що дозволить уникнути перевантаження деяких співробітників і зменшити витрати на персонал;
- збільшення об'єктивності та уникнення упередженості: штучний інтелект може допомогти уникнути упередженості та необ'єктивності у процесі управління персоналом. Алгоритми машинного навчання та аналітики даних можуть аналізувати об'єктивні показники та критерії, що допомагають приймати вірні рішення;
- підвищення задоволеності персоналу: штучний інтелект може допомогти забезпечити більш персоналізований підхід до управління персоналом шляхом аналізу вподобань, навичок та потреб у персоналі, він може рекомендувати індивідуальні рішення, що сприяють задоволеності працівників та підвищенню їх мотивації;
- підвищення професійного рівня персоналу: завдяки штучному інтелекту можна створювати персоналізовані програми розвитку та навчання для співробітників. Такі програми будуть спрямовані на індивідуальні потреби працівників, що дозволяє останнім активно розвивати свої навички та досягати особистих та професійних цілей.

Штучний інтелект надає широкий вибір інструментів та методів для оптимізації процесів управління персоналом, відіграє важливу роль у підборі персоналу. Під час пошуку та підбору необхідних кадрів, спираючись на штучний інтелект, стає можливим здійснення вибору релевантних кандидатів серед великої кількості їх на різних сайтах та платформах. Це можливо здійснити за основними словами, а також по ряду властивостей – починаючи від біографічних характеристик і до конкретних умінь та навичок, вказаних у резюме. За допомогою розроблених та впроваджених технічних рішень легко проаналізувати поведінкові та мовні патерни в процесі дистанційних онлайн-співбесід, а також є можливість зробити запис відеоінтерв'ю претендента за стандартними питаннями. Надалі зроблені записи можна проаналізувати як на рівні автоматизованої системної оцінки, так

і з переглядом менеджером з персоналу найбільш відповідних або спірних інтерв'ю для наступного ухвалення правильного рішення про найм. Така організація процесів рекрутингу суттєво економить час та зусилля як претендентів, так і працівників кадрових служб, тому що не передбачає особистих зустрічей на перших етапах підбору персоналу. Ще однією перевагою таких технологій, безумовно, є вилучення необґрунтованих чи упереджених суб'єктивних оцінок кандидата з боку інтерв'юера, який проводить співбесіду. Зрозуміло, що остаточне рішення про прийом на роботу завжди залишатиметься за людиною, а штучний інтелект виконує в співбесіді лише функції помічника та порадирика [41].

Штучний інтелект знайшов широке застосування на етапі планування потреб в персоналі. Щоб зрозуміти, які спеціалісти потрібні для успішного функціонування організації, завдяки алгоритмам машинного навчання можна проаналізувати великі об'єми даних, таких як обсяг роботи, структуру команди, попередні та поточні проєкти. Завдяки цим даним системи штучного інтелекту мають змогу прогнозувати оптимальну кількість персоналу для організації, а також допомагають враховувати інші фактори, що впливають на планування робочої сили, такі як сезонність роботи, втрати персоналу, технологічні зміни тощо.

Організація може скористатися можливостями штучного інтелекту для ефективного пошуку кандидатів, що є наступним етапом після планування. Автоматизоване розміщення вакансій на різних онлайн-платформах являє собою один із способів використання штучного інтелекту. В залежності від типу посад та цільової аудиторії, алгоритми підбирають найбільш підходящі канали та медіа для розміщення оголошень про вакансії, що допомагає привернути увагу більш широкої кількості потенційних претендентів на вакантні посади та збільшити базу кандидатів.

Наступним етапом йде автоматизована обробка резюме та відбір кандидатів, це стало невід'ємною частиною процесу підбору персоналу із використанням штучного інтелекту. Штучний інтелект має можливість швидко та якісно аналізувати велику кількість резюме, а також вдало ідентифікувати потенційно відповідних претендентів на певну вакансію за допомогою алгоритмів машинного навчання та обробки природної мови (NLP). Інструменти, які використовуються в даному контексті, можуть включати виявлення основних слів, аналіз навичок, класифікацію тексту, освіти та досвіду.

Додатково штучний інтелект може перевіряти професійну репутацію кандидатів на вакансію, використовуючи для аналізу їх соціальні медіа профілі. Алгоритми машинного навчання можуть сканувати публічні профілі кандидатів у соціальних мережах, форумах, інших онлайн-ресурсах та платформах для виявлення сумнівної поведінки або неприпустимих висловлювань, що можуть вплинути на рішення їх відповідності щодо вакансії.

Системи штучного інтелекту мають можливість автоматизувати та оптимізувати процес інтерв'ювання завдяки використанню інструментів обробки природної мови (NLP), *чат-ботів*, проведення особистих співбесід за допомогою технологій штучного інтелекту, що дає більш ефективну та об'єктивну оцінку навичок та здібностей кандидатів на вакантну посаду.

Чат-бот – це програма, яка виконує функцію співрозмовника або віртуального помічника та імітує спілкування з живою людиною.

По завершенні інтерв'ювання та первинного оцінювання кандидатів, штучний інтелект має можливість допомогти на останньому етапі підбору персоналу, тобто в процесі прийняття рішення. Аналізуються результати оцінювання, порівнюються, створюються рейтинги або ранжуються кандидати на основі встановлених критеріїв завдяки алгоритмам машинного навчання. Переваги прийняття рішень на підставі результатів оцінювання системами штучного інтелекту:

1. Виключення суб'єктивності та упередженості прийняття рішень завдяки тому, що алгоритми машинного навчання працюють на основі об'єктивних критеріїв.
2. Забезпечення більш ефективного процесу відбору, оскільки штучний інтелект може швидко аналізувати великі обсяги даних та порівнювати їх.

Використання штучного інтелекту спрощує багато етапів підбору персоналу та є ефективним і об'єктивним підходом. Разом з постійним розвитком технологій зростають і можливості штучного інтелекту, відкриваючи у сфері підбору персоналу нові перспективи та можливості.

5.3. Хмарні технології в HR-менеджменті

В теперішній час економіці країни у цілому та галузі управління людськими ресурсами зокрема загрожують значні виклики. До невизначеності на ринку, що характеризується збільшенням витрат, інфляцією та, як наслідок, зростаючим рівнем безробіття необхідно підготуватися і найкращим способом є інвестування у програмне забезпечення, що допоможе підтримувати основні процеси організації. Хмарне рішення для управління HR є одним з найкращих інструментів, який можна обрати у рамках цієї ініціативи, оскільки воно забезпечить ефективний менеджмент команди та дозволить бути в курсі всіх справ організації. Хмарне рішення для управління людськими ресурсами дозволяє зберігати великі обсяги даних на віддалених серверах, які надалі можуть використовуватися для створення автоматизованих HR-процесів. З'являється можливість зосередитися на більш стратегічних питаннях, автоматизувавши велику кількість рутинної роботи.

Розглянемо деякі переваги впровадження хмарного рішення для управління людськими ресурсами детальніше:

1. Хмарне HR рішення виключає паперову роботу. Встановлення в організації кращого хмарного програмного забезпечення для HR-менеджменту призводить до виключення паперової роботи. Не так давно це складно було уявити, адже повсякденні робочі завдання, як правило, були пов'язані з паперами, роздруківками, папками та теками. Використання таблиць, гугл-документів та онлайн-папок краще ніж паперів але воно не має надійного захисту та не є ефективним. Справді ж найкраще та сучасне рішення – це використання програмного забезпечення управління персоналом (HRM), яке підключене до хмари. Всі важливі документи система хмарного софту для управління персоналом зберігає в одному безпечному місці, до якого буде доступ лише у обраних співробітників. Замість того, щоб розшукувати інформацію на декількох комп'ютерах та носіях, з'являється можливість зайти в систему та отримати потрібну дані всього у декілька кліків.
2. Покращення залученості співробітників. Значно підвищує загальну продуктивність організації забезпечення максимальної залученості персоналу. Це один із позитивних наслідків впровадження хмарного HR рішення, оскільки всі важливі дані зберігаються в одному місці, співробітникам легко отримувати доступ до них та використовувати все, що їм може знадобитися в роботі. Як результат, всі члени колективу організації зможуть краще проявляти ініціативу на власних умовах. Спеціальні опитування, які призначені для оцінки залученості персоналу, є найкращий засіб зібрати всі пропозиції співробітників. Один з модулів HR платформи «People Forge» дозволяє вимірювати задоволеність та підвищувати лояльність завдяки більшій залученості, він аналізує відповіді на запитання та вирішує всі основні завдання управління командою. Хмарне HR рішення доступне з різних пристроїв у різних місцях, це означає, що залученість не обмежується не лише доступом до даних, але й вільним пересуванням співробітників по світу. Тобто, незалежно від того, в якій точці світу перебувають співробітники організації, вони матимуть доступ до тієї ж інформації, що і у своєму офісі. Як результат, всі члени колективу можуть застосовувати методи роботи у зручному віддаленому або релокейт-форматі, що сприяють особистісному розвитку, підвищенню морального духу та корпоративної залученості.
3. Підвищення безпеки даних завдяки хмарній HR software. Хмарні технології в HR-менеджменті призначені для захисту даних організації, вони напряду запобігають хакерським атакам та зберігають всі необхідні дані. Це не лише чудовий спосіб підвищити ефективність роботи HR-служб, але й, як варіант, покращення

репутації організації, адже політика безпеки високого рівня є більш привабливою для співробітників, партнерів та клієнтів. В пріоритеті завжди будуть компанії, які забезпечують захист прав на особисту інформацію, цим вони не лише задовольняють потреби своїх клієнтів, але й значно підвищують імідж свого бренду. Використання якісної хмарної бази – це єдиний спосіб задовільнити цю вимогу та належним чином захистити дані споживачів, партнерів та співробітників. Слід обов'язково звернути увагу на сертифікацію ISO, щоб бути впевненим, що обрана HR-платформа є найсучаснішим варіантом. Компанії, у яких є в наявності цей сертифікат, визнаються такими, що відповідають певним стандартам, встановленим Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), наголошуючи, що дані, які вони зберігають, захищені міжнародними правилами безпеки та якості.

4. Спрощення дотримання законодавства про захист даних. Для багатьох компаній було несподіванкою, коли у 2018 році ЄС запровадив стандарт GDPR про захист особистих даних та запит на нього, незважаючи на анонсування його впровадження. Не дивлячись на тяжкий старт, більшість організацій, що працюють з даними в Європі, зараз повністю відповідають вимогам міжнародного законодавства про захист даних споживачів. Але зупинитися на цьому вони не можуть собі дозволити тому, що у всьому світі існують десятки інших нормативних актів щодо даних та інформації, які слід враховувати. Хмарне програмне забезпечення для управління персоналом допомагає легко відповідати всім стандартам та нормативним актам без зайвого витрачання часу на спостереження останніх новин та тенденцій безпеки. Більшість законів про захист даних вимагають, щоб приватна інформація зберігалася безпечно та була доступною для всіх зацікавлених сторін без витоку даних. Такий контрольований доступ надає хмарне програмне забезпечення, воно є набагато безпечнішим, ніж будь-які альтернативні системи, а також має можливість узгоджувати процес з усіма відповідними інформаційними актами.
5. HR-процеси та аналітика даних. Хмарна HR-платформа може запропонувати компанії можливість відстеження всього, над чим працює кожен співробітник та HR-відділ, у будь-який момент часу, вона збирає всі дані, які створюють та обробляють співробітники, далі перетворює їх на інформацію, яка може бути використана для розвитку організації. Вся зібрана інформація відображається на інформаційній панелі (дашборді), що дозволяє керівництву відстежувати її в режимі реального часу та діяти відповідно, а всій команді раціонально та помірковано працювати на основі конкретних даних з метою підвищення ефективності роботи організації. За допомогою HR-платформи можна відстежувати такі основні HR-

метрики, як час від першого контакту з кандидатом до його найму, воронку найму, плинність кадрів та ряд інших факторів. Всі ці показники платформа передає в режимі реального часу, завдяки чому керівництво має уявлення про просування та розвиток бізнес-процесів, склад та стан команди. Спираючись на дану інформацію можна виявити слабкі та сильні сторони організації. HR-аналітика використовується також для кращого планування відпусток співробітників, що допоможе мінімізувати збої, спричинені абсентеїзмом.

6. Удосконалений процес менеджменту віддаленої роботи. З початку пандемії COVID-19 віддалена робота стала загальноприйнятою нормою. Зрозуміло, що складніше контролювати діяльність співробітників, якщо вони працюють у своїх домівках, а не в офісі. Жодна організація не зобов'язана приймати політику, яка б ускладнювала управління персоналом, наприклад, повністю обмежуючи його роботу з дому, але при теперішній складній та небезпечній ситуації в країні, праця з дому інколи є єдиним правильним рішенням, просто важливо адекватно контролювати цей процес та його наслідки. Хмарні HR-системи використовуються для централізації всієї важливої інформації та професійної діяльності в одному місці працівників, що виконують свої обов'язки віддалено. Це дозволяє менеджерам відстежувати, що вони роблять та контролювати досягнення поставлених цілей [42].

Платформи дозволяють менеджерам відстежувати:

- працівників, що пішли у відпустку;
- працівників, які найчастіше відсутні на робочому місці;
- психічний стан співробітників;
- частоту виходу новин компанії;
- вплив на колектив організації новин компанії;
- надання актуальної інформації віддаленим учасникам робочого процесу.

Керівництву не потрібно більше турбуватися про те, що хтось із підлеглих пропустить важливі новини або важливі події, адже HR-платформа завжди контролює ситуацію та підстраховує за необхідністю. Хмарні HR-системи допомагають співробітникам, які працюють на ремоуті або релокейті, оскільки дають краще розуміння того, як працюють їх колеги. Тобто, однією з найголовніших переваг використання хмарних HR-інструментів вважається те, що вони створюють екосистему даних, де всі мають спільний доступ, і всі отримують вигоду, незалежно від того, де вони знаходяться.

7. Економічно вигідний рекрутинг та найм персоналу. На теперішній час більшість HR-фахівців мають обмежену та не зовсім повноцінну систему відстеження кандидатів «ATS». Деякі команди все ще

розміщують вакансії вручну, переглядаючи велику кількість резюме без будь-якої підтримки та призначаючи співбесіди одна за одною. Це не лише забирає багато часу, але й багато коштів, а в довгостроковій перспективі може впливати також і на стратегічні фактори розвитку організації. Кращим способом поліпшити процес відстеження кандидатів та найму - це використовувати хмарну HR систему, яка автоматизує всі вищезазначені фактори. Використовуючи HR систему зникає необхідність проходити кожен етап рекрутингу та найму персоналу вручну, вона це робить за робітника кадрової служби, дозволяючи йому сконцентруватися на більш якісних аспектах найму, які AI не в змозі зробити. Це значно економить час і гроші компанії та надає можливість приймати зважені рішення на основі достовірних даних. Щоб автоматизувати, наприклад, розміщення вакансій та сповіщення про вакансії, можна інтегрувати свою хмару разом із системою відстеження кандидатів одночасно з декількома сайтами вакансій. Продуктивним також є створювання кастомізованих воронки вакансій для кожної посади, оскільки це гарантує, що процес відповідатиме точним вимогам організації. Завдяки цьому кандидати будуть ефективно продити через воронку рекрутингу, а відповідальні за цей процес зможуть швидко відсіяти невідповідних претендентів на місце, перевіривши кваліфікацію кандидата.

8. Приймати рішення в режимі реального часу. Все частіше компанії працюють за межами часових поясів та кордонів, це створює необхідність відстеження всієї інформації та прийнятих рішень. Такі дані необхідні для переконання, що компанія не виходить за рамки свого бюджету та дотримується своїх цілей. Складно покладатися на людський фактор, щоб слідкувати за всім, особливо, якщо команда дуже велика. Лише хмарна HRM-система допоможе отримувати максимальну віддачу від планування ресурсів організації. Можливість контролювати кожен аспект діяльності організації та дані щодо команд в режимі реального часу зможе забезпечити використання такого інструменту управління часом, як People Time, який являє собою частину хмарного рішення. Завдяки цьому інструменту з'являється можливість швидко приймати рішення на основі точних даних по всіх проєктах компанії. Використання інструменту управління часом приносить користь не лише компаніям, що працюють у різних часових поясах, але й командам по проєктах та ремоут-командам. Модуль дозволяє керівництву та команді виявляти дієві ідеї, які можна використати для скорочення витрат та підвищення загальної ефективності компанії. За допомогою модуля також можна визначати співробітників, які потребують підтримки, на основі отриманих даних спланувати програму розвитку, тим самим підвищити ефективність діяльності організації.

9. Хмарні HR рішення забезпечують можливості інтеграцій. Компанії, що усвідомлюють потребу у хмарних системах для управління персоналом, швидше за все, вже використовують низку додатків, програмних пакетів тощо. Існує хибна думка, що впровадження HRM-системи повинно обов'язково замінити всі ці інструменти, складність переходу та глобальні зміни часто лякають працівників кадрових служб та інших співробітників, які вже звикли до існуючих програмних пакетів та налагодженої роботи. Але відмінною рисою справді хорошої системи HR-менеджменту є здатність інтегрувати інші популярні у вжитку інструменти в свої процеси, саме HR-платформи з такими унікальними рисами необхідно обирати. Наприклад, HR-платформа «People Force» легко інтегрується з низкою популярних додатків та інструментів, від Slack і Telegram для обміну повідомленнями, до Zapier для взаємодії з третіми сторонами, а також з робочими пакетами Google та Microsoft. Завдяки хмарі ніколи не втраяться дані з цих інтеграцій, оскільки вони будуть зберігатися на хмарному сервері.
10. Гнучкість, модульність та кастомізація. Переваги хмарної HR-системи для управління людськими ресурсами очевидні, і кожній компанії, яка має HR-департамент, варто інвестувати в неї. В організації можуть бути свої власні специфічні потреби та вимоги до інструменту, який вона обиратимете, тому варто спинити свою увагу на тому, який можна гнучко налаштувати для створення дійсно унікальної HR екосистеми. Наприклад, платформа «People Force» має модульну гнучкість та саме такі можливості налаштування, вона включає в себе модулі, призначені для централізованого менеджменту персоналу, рекрутингу та відстеження заявок від кандидатів на вакантні посади, ефективності роботи персоналу, обліку робочого часу та багато іншого.

5.4. Автоматизування HR-комунікацій та поліпшення онбордингу

Підбір персоналу є стратегічно важливим процесом для успішної роботи будь-якої компанії, але часто він передбачає так багато адміністративної роботи, що співробітники HR-відділу не можуть зосередитися на своїх основних пріоритетах. Нещодавні дослідження Gartner засвідчили, що одним із п'яти пріоритетів для 60% HR-керівників у цьому році є забезпечення ефективного управління та менеджменту; 53% вважають організаційну структуру та управління змінами необхідними для стабілізації економічних, політичних та цифрових трансформацій, але прагнення співробітників до змін знизилося на 36% з 2016 року; 46% керівників стверджують, що

залучення необхідних талантів є запорукою успіху, проте третина з них оцінюють свої поточні стратегії у цій галузі як вкрай незадовільні; нарешті, 42% стурбовані прогнозуванням та забезпеченням потреб щодо робочої сили в майбутньому. Оскільки кадрові служби стають все більш перевантаженими адміністративними завданнями, які постійно повторюються, виникає необхідність звернення до чат-ботів зі штучним інтелектом для автоматизації процесів. Автоматизувати рутинні комунікації та підвищити оперативність роботи кадрових служб, дає можливість використання спеціально запрограмованих HR-чат-ботів, як попереднього контакту між співробітниками та кадровими робітниками. ШІ-чат-боти покращують досвід співробітників, тим самим оптимізуючи адміністративну та транзакційну роботу HR-відділів, це дає змогу вивільнити до 70% часу HR-персоналу, перерозподіливши його з адміністративних на першочергові стратегічні завдання [43].

1. Пошук здібних та талановитих кандидатів на вакантні посади. Вдала стратегія залучення вдалих та талановитих кандидатів на вакантні посади вимагає органічного постингу та платної реклами через широкий спектр каналів комунікації. Такі дії дозволяють зібрати величезну кількість заявок, що, в свою чергу, може перевантажити HR-персонал. Для врегулювання навантаження, необхідно встановити чат-бота зі штучним інтелектом у Facebook, LinkedIn, WhatsApp, SMS або на сайті компанії та автоматизувати стандартні процеси залучення нових співробітників. Основними перевагами чат-бота є здатність обслуговувати одночасно декілька кандидатів, відповідати на найпоширеніші запитання цілодобово без вихідних, планувати співбесіди, виключаючи при цьому помилки, зумовлені людським фактором. Ця безмежна масштабованість може бути особливо цінною в таких галузях, як туризм, де спостерігаються сезонні сплески найму додаткового персоналу.
2. Автономний відбір. Після отримання заявок на працевлаштування HR-чат-бот може проводити відбір кандидатів, ставлячи їм додаткові запитання, щоб переконатися, чи мають вони необхідний досвід, перевіряти резюме на наявність основних слів та збирати документи для перевірки правдивості вказаної інформації. HR-бот також може керувати оцінками компетенцій кандидатів при співбесіді. Можливості самообслуговування та підтримки на вимогу, які забезпечує чат-бот, полегшує кандидатам пошук нової роботи та дає змогу врегулювати всі необхідні процеси на поточному місці знаходження.
3. Балансування чат-ботів та людського спілкування. Щоб отримати кращих кандидатів на вакантні посади, необхідно збалансувати використання чат-ботів та людське спілкування. Такий підхід дасть змогу кандидатам відчувати корпоративну культуру компанії, а відділу

кадрів можливість під час найму спиратися не тільки на навички претендентів, а й на їх індивідуальність. Завдяки автоматизації завдань першого етапу відбору та звуженню кола кандидатів від сотень до декількох обраних, у співробітників HR-відділу з'являється можливість зосередитися на особистому спілкуванні з кандидатами, які дійшли до етапу живого інтерв'ю.

4. Підтримка залученості нових співробітників. В процесі пошуку роботи половину кандидатів найбільше засмучує небажання потенційного роботодавця відповідати на запити. Це створює погане враження про корпоративну культуру компанії та може завдати шкоди її репутації, оскільки невдоволення передається із вуст в уста або через соціальні мережі. Чат-бот зі штучним інтелектом може заповнити ці прогалини в комунікації, запевнити кандидата, що його заявку було отримано, а також ввічливо та оперативно повідомити претендента, якщо він не відповідає вимогам вакансії. Важливо пам'ятати, що, навіть якщо кандидат не відповідає вимогам відкритої на цей момент вакансії, він може ідеально підійти на іншу позицію в майбутньому. Якщо в якійсь компанії у кандидатів був чудовий досвід спілкування в процесі пошуку роботи, то з більшою ймовірністю вони будуть рекомендувати цю компанію іншим. Відібраним кандидатам HR-бот може надсилати корисні нагадування про час співбесіди, завдання і навіть посилення на біографії членів команди, які проводитимуть живе інтерв'ю.
5. Підтримка після прийому на роботу, але до її початку. Після того, як кандидату запропонували посаду, зазвичай проходить від одного до трьох місяців, перш ніж він приступить до роботи. На цьому етапі HR-чат-бот ідеально підходить для підтримки взаємодії з кандидатом, він може відповісти на будь-які додаткові запитання або надіслати майбутнім працівникам компанії корисні ресурси та посилення. Чат-бот забезпечує анонімність, що є додатковим бонусом для нових співробітників тому, що у них можуть виникати делікатні або особисті питання, наприклад, пов'язані з юридичними аспектами, індивідуальними особливостями та іншим, або вони дійсно можуть мати багато запитань і просто не наважуються займати багато часу свого менеджера або представника HR. Крім того, чат-бота можна запрограмувати так, щоб у разі виникнення непосильних для нього складних або емоційних запитань, він пропонував переключити розмову на співробітника HR-відділу, в чаті завжди повинна бути така можливість, щоб нові співробітники відчували підтримку.
6. Оптимізація процесу онбордингу. Дуже багато компаній, понад 90% стикаються зі звільненнями нових співробітників під час онбордингу, і однією з основних причин цього є занадто довгий та складний процес адаптації; до 20% нових співробітників звільняються протягом

перших 45 робочих днів на новій посаді, а 33% – через пів року. Це ще раз підкреслює важливість спрощення, раціоналізації та підвищення ефективності процесів онбордингу та початкового навчання нових співробітників. І тут дійсно може допомогти чат-бот, завдяки якому в HR-працівників та менеджерів з'являється час для того, щоб допомогти новому співробітнику отримати відчуття повної залученості у колектив та комфорт в своїй новій ролі. Чат-бот протягом усього періоду онбордингу повинен регулярно запитувати зворотний зв'язок, щоб збирати дані про те, як нові співробітники почувають себе у компанії. Оцінювати ситуацію в режимі реального часу можуть боти з функцією відстеження настроїв, негайно залучаючи представника HR, якщо виникла проблема. Дуже важливо запрограмувати бота на отримання анонімних відгуків від усіх нових співробітників та використовувати ці дані для постійного поліпшення процесу онбордингу [44].

<i>Онбординг</i> – це процес формальних та неформальних процедур щодо прийняття нового співробітника, який починається з моменту підписання пропозиції про роботу і може тривати до 1 року в компанії, в залежності від корпоративної культури.
--

7. Довгострокова економія витрат. Досить дорого обходиться компанії прийом на роботу нового співробітника, коли кандидати йдуть на заміну співробітника середньої ланки витрачається близько 20% від його зарплати, а на заміну керівника – до 213%. Тому поліпшення досвіду онбордингу здатне допомогти бізнесу заощадити, чудова підготовка може підвищити рівень утримання співробітників на 82%. Так розумне поєднання швидкості та ефективності ІІІ-чат-бота з доброзичливим та емпатичним людським спілкуванням є безпрограшним варіантом як для співробітників, так і для бізнесу.
8. Кар'єрний ріст. ІІІ-чат-бот може продовжувати підвищувати залученість співробітників та ефективність HR-департаменту навіть після онбордингу. Збір даних чат-ботом на кожному етапі кар'єри співробітника допомагає відстежувати баланс між роботою та особистим життям, оцінювати рівень щастя і лояльності, щоб покращувати якість співпраці в майбутньому. Можливість кар'єрного зростання має вирішальне значення щодо задоволеності роботою для 41% усіх співробітників, а для 76% - це один із найважливіших аспектів корпоративної культури, ще це важливо для кандидатів, обираючих посаду на яку вони мають намір претендувати. Компанія приваблює, якщо в ній чітко прописані навчання, розвиток та кар'єрне зростання.
9. Чіткіший кар'єрний шлях. Важливу роль у навчанні та розвитку здатен відіграти HR-чат-бот. Він може відповідати на запитання щодо просування кар'єрними сходами, про доступні додаткові програми

підвищення кваліфікації, які необхідно проходити щорічно та про безперервний професійний розвиток (CPD). Щоб переконатися, що співробітники мають розуміння з приводу кар'єрного просування по службі і що їм доступне необхідне навчання, HR-бот компанії має регулярно проводити опитування на ці теми. Можна, наприклад, ставити такі запитання, як «Якою ви бачите свою кар'єру через 12 місяців?» або «Чи задоволені ви своїм кар'єрним зростанням?». При негативних відповідях, бот може з'єднати незадоволеного співробітника з корисними робочими процесами щодо розвитку кар'єри або призначити зустріч із представником HR-відділу. Після навчання співробітники також можуть звернутися до HR-бота за додатковою інформацією з тем, які ще потребують пояснення, що значною мірою заощадить їх час.

10. Гнучке управління ефективністю. HR-чат-боти можуть допомогти замінити щорічні або навіть щоквартальні огляди для визначення ефективності роботи співробітників на гнучку, безперервну систему управління продуктивністю, що базується на заповненні менеджерами та членами команди опитувань та відгуків через короткі проміжки часу, наприклад, щотижня або щомісяця. Чат-боти забезпечують середовище, яке менш знеособлене, ніж заповнення форм, а також менш конфронтаційне, ніж тривалий щорічний іспит один на один.

З вище сказаного можна зробити висновки, що ШІ-чат-боти є чудовим рішенням для компаній, які прагнуть поліпшити досвід роботи зі співробітниками, забезпечити безперешкодний онбординг, підвищити задоволеність роботою та впорядкувати комунікацію й інші процеси в HR-відділах. Чат-боти дають можливість співробітникам HR-відділів та менеджерам бачити ситуацію в масштабах всієї компанії, отримувати дані для постійного вдосконалення. Більшість HR-керівників вважають чат-боти зі штучним інтелектом ключем до широкої залученості співробітників у майбутньому. Дуже важливим є й те, що чат-боти економлять час та гроші відділу кадрів підприємства, вони дають змогу зосередитися на більш тонких стратегічних процесах зі створення цінності, на складних або емоційних проблемах працівників, які може розв'язати тільки емпатична людина. Мультиканальні чат-боти також мають можливість стати частиною широкої стратегії обміну бізнес-повідомленнями для внутрішніх комунікацій та більш організованих бесід з HR-відділами.

5.5. Edutainment як ефективний метод навчання персоналу

Знаючи важливість навчання та розвитку на сьогодні, організації всіх галузей та секторів інвестують у своїх працівників. Доцільніше розглядати нові, більш неформальні методи навчання, оскільки звичний застарілий

формат навчання не завжди має успіх. Одним із нових методів навчання персоналу є неформальний метод – *Edutainment*.

Edutainment – поняття, що поєднує слова «education» та «entertainment», це донесення інформації та знань за допомогою розваг, щоб зробити їх приємними.

Роботодавцями витрачається багато коштів на навчальні програми, але проведені дослідження показують, що третина з них не є ефективною. Неправильно застосований підхід може бути однією з причин невдалих інвестицій у навчання. Навчання та підвищення кваліфікації може мати позитивний вплив не лише на працівників, а й на бізнес-процеси взагалі.

Більшість компаній знаходиться в пошуку нових методів залучення свого персоналу до навчальних програм. Вже досить популярним на робочому місці стає новітній метод навчання персоналу *Edutainment*, його метою є надання працівникам відчуття ентузіазму та захоплення від навчання, поєднання освіти з розвагами є ключем до досягнення цієї мети. Метод *Edutainment* можна застосовувати для викладання будь-якої теми, попри те, що це дуже весело, цей метод навчання персоналу є досить серйозним та професійним. Компанія згуртовує та об'єднує колектив, створюючи позитивну атмосферу на робочому місці завдяки проживанню веселого спільного досвіду [45].

Приклади використання *Edutainment*:

1. Гейміфікація навчального процесу - отримання співробітниками бонусів або премій за успіхи у навчанні;
2. Використання VR технологій - відпрацювання нових навичок через віртуальні технології, успішне виконання робочих завдань або процедур, які були опановані вперше;
3. Театралізоване навчання - розважальні заходи на робочому місці в форматі живих виступів, фільмів та мультимедійних презентацій;
4. Лекції у форматі TED Talks – лекції, під час яких спікер викладає не лише навчальні матеріали, а й цікаві історії з власного досвіду за цією тематикою.

Перевагами методу *Edutainment* є те, що він сприяє збереженню зацікавленості персоналу компанії та заохоченню його до розвитку. Окрім цього *Edutainment*:

- мотивує та надихає персонал;
- сприяє отриманню робітниками максимальної користі від навчального процесу;
- є високоефективним методом;
- підвищує продуктивність праці на робочих місцях.

Застосування на своїх підприємствах методу навчання персоналу *Edutainment* дуже вигідне роботодавцям, тому, що воно підвищує продуктивність праці, рівень компетентності співробітників і, найголовніше, загальний успіх підприємства. Персонал, який одночасно навчається, розважається та розвивається, буде у робочих процесах виконувати свою

роботу більш ефективніше, застосовуючи цікаві інноваційні методи. В теперішній час, при умовах високої плинності кадрів та роботи онлайн, дуже складно створити позитивну, єдину командну культуру організації і про це добре відомо фахівцям з управління персоналом. Тому HR-менеджери можуть взяти на озброєння можливість використання методу Edutainment для допомоги як роботодавцям, так і працівникам. Розглянемо більш детально застосування методу Edutainment для навчання персоналу, тобто можливості навчання співробітників організації за допомогою розваг [46].

Способи поєднання розваг та навчання персоналу в організації:

1. Гейміфікація – це інструмент, який широко використовується у навчанні та полягає в додаванні елементів дружнього змагання в навчальний процес. Наприклад, за успішне виконання завдань, як варіант, це може бути тест у вигляді вікторини, співробітники отримують бали, преміальні виплати або переходять на більш високі рівні. Окрім цього, гейміфікація вчить вибирати найкращі варіанти стратегій, розв'язувати існуючі проблеми та плідно працювати в команді.
2. Ігрове навчання – це набагато ширше, ніж просто гейміфікація, весь навчальний процес є грою, тобто співробітники для того, щоб успішно навчатися, повинні грати в цю гру. Просуваючись в грі по всім рівням, співробітники отримують нові та вдосконалюють існуючі знання з певних тем, поглинаючи всю необхідну їм інформацію. Правила гри повинні базуватися на критеріях ефективності, обов'язковим є узгодження програми з навчальними цілями. Учасники ігрового навчання відчують себе незалежними в прийнятті будь-яких рішень, проходять всі необхідні завдання без обтяження ймовірних ризиків, які могли б спіткати їх при неправильному виборі під час виконання своєї роботи. Ігрове навчання також навчає логічному мисленню та рішучому прийняттю вірних рішень, що в майбутньому буде сприяти підвищенню ефективності роботи компанії. А головне, співробітники будуть почувати себе набагато впевненіше на своєму робочому місці, краще долатимуть складнощі та легше досягатимуть поставлених цілей.
3. Доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR). Захопливе та цікаве навчальне середовище створюють технології доповненої та віртуальної реальності. VR-симуляції можуть надати співробітникам компанії дуже ефективний, без зайвих ризиків практичний досвід навчання. Наприклад, відпрацювання нових знань та навичок завдяки віртуальному проходженню персоналом простору нових завдань або процедур.
4. Система управління навчанням (LMS). Програмне забезпечення, на яке спирається структура, що управляє всіма складовими навчального процесу і є місце, де розташовується та відстежується навчальний

контент. Завдяки інтерактивному елементу, такому як дискусійна дошка або форум, можна відобразити всю необхідну інформацію щодо навчання. Створення жвавої атмосфери, що занурює працівників в процес та підвищує їх прагнення до навчання можливе завдяки включенню дискусійного форуму в LMS-платформі. Співробітники можуть спілкуватися між собою новими, невимушеними способами у віртуальному просторі завдяки використанню онлайн-форумів. Це сприятиме легшому знаходженню в команді своїх однодумців зі схожими інтересами або такими самими проблемами, дозволить робити взаємообмін знаннями та разом проходити необхідне навчання.

5. Театралізоване навчання. Ефективний метод навчання персоналу Edutainment може бути в форматі живих виступів, мультимедійних презентацій та фільмів, також це можуть бути виїзні заходи та програми адаптації для персоналу, конференції, зустрічі тощо. Співробітники переглядають із задоволенням вистави, що відкривають шляхи до розуміння різноманітних особливостей роботи, а також об'єднуються у цікаві інтерактивні форми, що сприяють побудові дружніх відносин в колективі. Включення Edutainment у навчальну стратегію компанії ніяк не впливає на складність обраних тем навчання. Навпаки, можна вивчати складні та багатопланові теми за допомогою захопливих та невимушених корпоративних програм.
6. Поєднання Edutainment з іншими методами навчання. З Edutainment можна поєднувати багато відомих методів навчання персоналу. Наприклад, можна подати у форматі TED Talks звичайні та монотонні лекції, де спікер викладає не лише корисну інформацію, але й ділиться своїм досвідом, висновками та думками щодо теми лекції. Можна забезпечити тимчасове використання навчальних матеріалів співробітниками під час роботи або відпочинку, якщо онлайн-курси окрім відео контенту оздобити подкастами. Таким чином, використання новітніх технологій дає можливість дивитися на навчання та розвиток зовсім з іншого боку. Edutainment дає можливість працівникам поглянути на нецікаві, а для когось нудні аспекти їхньої роботи у найприємнішому та найефективнішому форматі навчання. Можливість поєднання з будь-яким іншим форматом навчання та широкий вибір інструментів, що застосовуються у методі Edutainment, робить його дуже привабливим та продуктивним як для роботодавців, так і для персоналу. За допомогою ефективного методу навчання персоналу Edutainment організації можуть легко та швидко, без ризиків у роботі навчити персонал новим технологіям та процесам. В ігровому форматі платформа дозволяє тестувати ймовірні ситуації, які можуть виникати в процесі роботи, застосовуючи VR технології є можливість засвоїти

більш складні технологічні процеси, тим самим мінімізуючи ризики та невдачі на практиці.

7. Перевірка дієвості методу Edutainment. Існує багато показників ефективності методу навчання Edutainment, але розглянемо основні з них:
8. Ефективніше впроваджувати метод навчання Edutainment поступово, а не одразу і всюди. Потрібно дивитися на зворотній зв'язок від персоналу, які інструменти їм більш сподобалися, а які ні. Це робиться саме так тому, що основною метою цього методу є навчання поєднане з розвагами та задоволенням, щоб інформація запам'ятовувалася легко та приємно. Саме завдяки таким підходам до навчання буде підвищуватися продуктивність працівників, будуть виявлятися їх зони розвитку та зростатиме мотивація персоналу до поліпшення своїх компетенцій надалі. В результаті впровадження методу навчання Edutainment, працівники відчують більшу залученість своїх організацій у їх власний розвиток, що позитивно впливає на їх подальшу віддачу на робочому місці, а це саме те, чого прагнуть всі роботодавці. Приємним бонусом є й те, що завдяки цьому методу навчання, працівники запам'ятовують вивчене на довший період часу, що підвищує їх ефективність.

З вище сказаного можна зробити висновки, що Edutainment є ефективним методом навчання та розвитку персоналу, він дає змогу поєднувати освітні процеси та розваги, допомагає прибрати велику кількість перешкод на шляху до навчання, підвищує мотивацію та наполегливість на шляху кар'єрного зростання. Метод навчання Edutainment сприятиме згуртованості колективів організацій, додасть гарного настрою у робочі будні, надасть нові способи спілкування та заохотить до навчання та розвитку всіх співробітників, а головне допоможе створити позитивну атмосферу на робочих місцях, яка дуже необхідна для підвищення залученості та утримання персоналу в цей непростий час постійних змін.

Запитання для самоперевірки

1. Дайте визначення терміну «штучний інтелект».
2. Що може забезпечити штучний інтелект в сфері управління персоналом?
3. Назвіть переваги впровадження хмарного рішення для управління людськими ресурсами.
4. Для чого використовуються хмарні HR-системи?
5. Назвіть можливості HR-чат-боту.
6. У чому полягає оптимізація процесу онбордингу?
7. Назвіть суть та переваги методу навчання персоналу Edutainment.

РОЗДІЛ 6

DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТ ДЕРЖАВНИХ РЕСУРСІВ



6.1. Етапи становлення Digital-менеджменту державних ресурсів: історичні передумови та законодавче забезпечення

У кінці 90-х років ХХ століття Верховною Радою України був ухвалений Закон «Про Національну програму інформатизації». Цей документ визначив основну стратегію вирішення завдань щодо забезпечення інформаційних потреб і підтримки таких сфер, як соціально-економічна, екологічна, науково-технічна, оборонна, культурна та інші, які мають важливе загальнодержавне значення. До складу Національної програми інформатизації входять кілька важливих елементів: концепція програми; низка державних програм у сфері інформатизації; галузеві програми та проекти; регіональні ініціативи; а також програми й проекти, що реалізуються органами місцевого самоврядування [47].

Інформатизація — комплекс взаємопов'язаних процесів, які включають організаційні, правові, політичні, соціально-економічні, науково-технічні та виробничі заходи. Їх мета — створення умов для задоволення інформаційних потреб громадян та суспільства шляхом впровадження та розвитку інформаційних систем, мереж і технологій. Усе це базується на застосуванні сучасних обчислювальних та комунікаційних засобів.

Головна мета Національної програми інформатизації полягає у створенні необхідного підґрунтя для доступу громадян і суспільства до своєчасної,

повної й достовірної інформації. Досягнення цієї мети забезпечується через активне використання новітніх інформаційних технологій та захист інформаційного простору держави.

Основними завданнями програми є [48]:

- створення правової, організаційної, науково-технічної, економічної, фінансової та методологічної бази для розвитку процесів інформатизації;
- упровадження сучасних інформаційних технологій у різні сфери суспільного життя країни;
- розвиток національних інформаційних ресурсів;
- побудова загальнодержавної мережі для підтримки науки, освіти, культури, охорони здоров'я тощо;
- розробка систем аналітичної підтримки роботи органів державної влади та місцевого самоврядування;
- підвищення ефективності національного виробництва за рахунок активного використання інформаційних технологій;
- стимулювання розвитку ринку інформаційних продуктів і послуг;
- забезпечення інтеграції України у світовий інформаційний простір.

На початку 2000-х років значно активізувалося використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для поліпшення комунікацій між людьми. Цей процес не оминув і державну управлінську систему, де впровадження ІКТ відбувалося поступово, потребуючи вагомих ресурсів: фінансових, матеріальних, технологічних і людських.

<i>Інформаційний суверенітет держави — це здатність держави контролювати і регулювати потоки інформації з-поза меж держави з метою додержання законів України, прав і свобод громадян, гарантування національної безпеки держави.</i>

Зараз більшість українців вже звикли до того, що немає потреби носити із собою водійське посвідчення, паспорт або свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу, більшу частину довідок та витягів з реєстру можна замовити та отримати за допомогою звичайного смартфона. Однак, так було не завжди.

У 90-х та на початку 2000-х років органи влади самотужки розробляли структури сайтів та підходили до їх інформаційного наповнення. Саме у цей час розпочинається наша уявна подорож у часі, яка дозволить побачити, як зароджувалося і розвивалося Е-урядування в Україні [49].

Як було зазначено вище, на початку 21 ст., в Україні не було встановлено чітких вимог до офіційних веб-сторінок органів влади і кожна сторінка була абсолютно «унікальною». Відтак, людина, яка хотіла отримати певну інформацію мала пройти своєрідний «квест», щоб відшукати потрібну інформацію. Наприклад, щоб знайти режим роботи, поштову або електронну адресу, повноваження органу влади, його структуру, порядок отримання адміністративних послуг. З метою упорядкування структури офіційних веб-сторінок органів влади у мережі Інтернет було видано Постанову Кабінету

Міністрів України «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» від 4 січня 2002 р. № 3. У цьому документі були визначені єдині вимоги до структури та інформаційного наповнення офіційних веб-сторінок органів влади у мережі інтернет, періодичність їх оновлення та визначено, що персональна відповідальність за дотримання встановлених вимог покладається на керівника відповідного органу влади.

Проведені громадськими організаціями дослідження виявляли систематично недоліки або навіть повне ігнорування порядку оприлюднення інформації органами влади, а значна частина органів влади взагалі не мали власних офіційних веб-сторінок.

Для забезпечення розробки та реалізації прозорої економічної й соціальної політики, зрозумілої громадянам, 1 серпня 2002 року був підписаний Указ Президента України № 683 «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади». На виконання цього Указу 29 серпня 2002 року Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову № 1302 «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади». Після цього в Україні було створено та введено в дію єдиний веб-портал органів виконавчої влади, а також електронну інформаційну систему «Електронний Уряд» [50].

<i>Єдиний веб-портал органів виконавчої влади</i> — центральний елемент системи «Електронний Уряд» і призначений для об'єднання веб-сайтів, електронних інформаційних систем органів виконавчої влади та надання громадянам і юридичним особам необхідних послуг через інтернет.

У 2003 році були ухвалені два важливі закони: Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» і Закон України «Про електронний цифровий підпис».

Закон «Про електронні документи та електронний документообіг» визначив електронний документ як інформацію, зафіксовану у вигляді електронних даних з обов'язковими реквізитами. Електронний документ може бути створений, збережений, переданий чи перетворений у візуальну форму, придатну для сприйняття людиною. Візуальна форма документа передбачає відображення його змісту електронними засобами або на папері.

Закон також встановив правовий статус електронного документа та його копій, згідно з яким юридична сила документа не може бути заперечена через його електронну форму. Документ у такому форматі може використовуватися як доказ, і це не може бути оскаржено виключно через його електронну природу.

<i>Електронний цифровий підпис</i> - визначається як спосіб засвідчення електронних даних, отриманий за допомогою криптографічного перетворення. Цей підпис забезпечує підтвердження цілісності даних та дозволяє ідентифікувати підписувача. Для накладення електронного підпису використовується особистий ключ, а для його перевірки — відкритий ключ.
--

<i>Електронний документообіг (обіг електронних документів) - охоплює всі етапи роботи з електронними документами: їх створення, обробку, передавання, зберігання та використання. У разі необхідності в цьому процесі забезпечується перевірка цілісності документа та підтвердження факту його отримання.</i>

Хронологічно цей період збігся із завершенням епохи Web 1.0 (1990–2005). У цей час веб-простір створювався переважно для компаній і корпорацій. За доступ до веб-сторінок стягувалася плата, розмір якої залежав від кількості відвіданих сайтів. Прикладами Web 1.0 є MySpace, Google, LiveJournal і Yahoo. Основна характеристика цієї версії інтернету – це орієнтація на розповсюдження статичного контенту (CDN – Content Delivery Network). CDN є географічно розподіленою мережею, яка оптимізує доставлення цифрового контенту, такого як аудіо, відео, ігровий чи програмний матеріал, до кінцевого користувача [51]. Контент-провайдери використовували такі мережі для прискорення завантаження. У цей період офіційні веб-ресурси державних органів виконували роль інформаційних дощок, що надавали лише статичну інформацію, не передбачаючи інтерактивної взаємодії з користувачами.

З 2006 року розпочалася нова епоха розвитку Інтернету – ера Web 2.0, яка діє й досі. Впровадження версії Web 2.0 стало справжньою революцією, що суттєво вплинула на всі аспекти цифрового середовища та суміжні галузі. Основною особливістю цієї версії є можливість кожного користувача створювати, обробляти та поширювати різноманітний контент, досягаючи широких аудиторій. Тепер користувачі перетворилися не лише на споживачів інформації, а й на її виробників.

Наприклад, за допомогою YouTube кожен може створювати власні відео та ділитися ними з підписниками, розширюючи свою аудиторію. Розробники мобільних застосунків отримали змогу створювати програми та відразу публікувати їх на платформах App Store чи Google Play, забезпечуючи швидкий доступ до продукту. Інші приклади включають стримінгові сервіси, блоги, подкасти, RSS-канали, а також популярні соціальні мережі, як-от Instagram, TikTok, Twitter, Facebook, які дозволяють поширювати контент будь-якого типу і знаходити своїх прихильників.

На сьогодні розпочався перехід до наступного етапу розвитку Інтернету – Web 3.0, і ми є свідками становлення нової цифрової реальності. Окремі елементи цієї версії вже стали частиною нашого життя, і їх вплив лише зростатиме. Web 3.0 ґрунтується на децентралізації, смарт-контрактах, технологіях штучного інтелекту, блокчейні та криптовалютах.

Особливість Web 3.0 полягає в тому, що кожен користувач матиме повний контроль над власним контентом, його розповсюдженням та використанням Інтернету загалом. Наприклад, якщо у Web 2.0 (централізованій моделі) рекламодавці платять платформам, таким як YouTube, за розміщення реклами, а ті ділять доходи між собою та авторами контенту, то в Web 3.0 (децентралізованій моделі) рекламодавці можуть

напрямую винагороджувати користувачів за перегляд реклами через децентралізовані платформи або токени. Завдяки смарт-контрактам і криптовалютам така модель уже діє, наприклад, у браузері *Brave*, де користувачі заробляють токени BAT (Basic Attention Token) за перегляд реклами [52].

Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування створюють контент, який зазвичай не підлягає комерціалізації, адже він фінансується громадянами через сплату податків. Такий контент є публічною інформацією і спрямований на забезпечення адміністративних послуг, розв'язання проблем суспільного значення та підтримку функціонування держави. Прикладами такого контенту є закони, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали тощо.

13 грудня 2010 року Кабінет Міністрів України розпорядженням № 2250-р затвердив «Концепцію розвитку електронного урядування в Україні». Цей документ заклав основу для цифровізації адміністративних процесів, інтеграції технологій у державний сектор і створення умов для прозорості, ефективності та відкритості діяльності органів влади.

Метою концепції було визначення основних засад і створення умов для впровадження стандартів європейської якості послуг, забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування. У документі зазначено, що розвиток інформаційного суспільства є одним із пріоритетів України. Це передбачає створення високотехнологічного середовища, орієнтованого на інтереси громадян, доступного для всіх і спрямованого на формування інноваційної моделі розвитку. У такому суспільстві кожен громадянин має змогу генерувати, накопичувати та вільно використовувати інформацію й знання, а також обмінюватися ними. Такий підхід сприяє особистісному й суспільному розвитку, підвищує якість життя та допомагає реалізувати потенціал кожної людини.

Е-урядування – сучасний підхід до організації державного управління, який сприяє підвищенню ефективності, прозорості та відкритості функціонування державних органів та місцевих органів самоврядування. Цей процес здійснюється за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій і спрямований на формування нового типу держави, основна мета якої – задоволення потреб громадян.

Е-урядування виступає важливим механізмом побудови інформаційного суспільства. Його впровадження дозволяє створювати сприятливі умови для забезпечення прозорості та доступності державного управління, що є необхідним у сучасних умовах цифрової трансформації.

Важливим елементом електронного урядування є концепція електронного уряду. Це комплексна інфраструктура, яка забезпечує автоматизовану взаємодію між органами державної влади, місцевого самоврядування, громадянами та суб'єктами господарювання, дозволяючи оперативно обмінюватися інформацією і забезпечувати якісне надання державних послуг.

У концепції звертається увага на низку проблем, які залишаються актуальними, попри стрімке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сферу державного управління:

- відсутність уніфікованих стандартів і регламентів для функціонування систем електронного документообігу з використанням електронного цифрового підпису, а також для ведення державних інформаційних ресурсів, адаптованих до міжнародних вимог;
- недостатня розвиненість нормативно-правової й методологічної бази, яка дозволила б державним органам, органам місцевого самоврядування, громадянам та суб'єктам господарювання функціонувати в умовах інформаційного суспільства;
- неврегульованість на законодавчому рівні питань щодо надання адміністративних послуг і подання звернень громадян до державних органів через інтернет;
- відсутність інтегрованої системи національних інформаційних ресурсів і механізмів інформаційної взаємодії між державними органами та місцевим самоврядуванням;
- обмежений доступ громадян і підприємств до інформаційних ресурсів державних установ;
- низька якість і недостатня кількість адміністративних послуг, що надаються за допомогою електронних засобів;
- недосконалість функціонування урядового порталу, а також веб-сайтів органів державної влади та місцевого самоврядування, які не забезпечують інтерактивності чи можливості надання послуг у форматі "єдиного вікна";
- обмеження функціональності систем електронного документообігу органів державної влади й місцевого самоврядування;
- відсутність єдиних форматів і протоколів для електронного цифрового підпису;
- недостатній рівень обізнаності державних службовців, представників місцевого самоврядування та громадян про переваги електронного урядування;
- повільний розвиток процесів інформатизації в бібліотеках, архівах і музеях, що може спричинити посилення інформаційної нерівності;
- дефіцит фінансових і матеріально-технічних ресурсів, а також їх неефективне використання.

Концепція підсумувала, що через зазначені проблеми у сфері інформаційної політики неможливо досягти підвищення якості адміністративних послуг, які надаються громадянам і суб'єктам господарювання за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Також це ускладнює ефективне використання бюджетних коштів, спрямованих на створення та розвиток державних інформаційних систем.

Одним із основних недоліків попередньої системи була значна витрата часу через відсутність належної взаємодії між інформаційними системами різних відомств. Це особливо яскраво проявлялося при наданні адміністративних послуг, що вимагали міжвідомчої координації, або у випадках, коли громадяни були змушені звертатися до декількох органів державної влади чи місцевого самоврядування для вирішення своїх питань. Така неузгодженість значно ускладнювала процес надання послуг та знижувала їхню якість.

На державному рівні було визнано необхідність запровадження механізму, який забезпечив би ефективну взаємодію між державними установами, органами місцевого самоврядування, громадянами та представниками бізнесу. Основою такого механізму визначено електронний документообіг із застосуванням електронного цифрового підпису. Це рішення було закріплено у низці нормативних актів, серед яких важливе місце посідають:

Закон України № 851-IV «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року, який визначає правові засади створення, обробки та використання електронних документів;

Закон України № 852-IV «Про електронний цифровий підпис» від 22 травня 2003 року, що регламентує порядок використання цифрових підписів як засобу забезпечення автентичності електронних даних.

Однак впровадження електронного документообігу та цифрових підписів потребувало здійснення низки організаційно-технологічних заходів. Серед них:

- створення єдиних стандартів для обміну електронними документами між установами;
- забезпечення технічної та правової сумісності інформаційних систем різних відомств;
- запровадження надійних механізмів захисту інформації;
- розробка та впровадження процедур, що розмежовують повноваження органів державної влади й місцевого самоврядування в інформаційній сфері.

Крім того, було визначено необхідність посилення координації діяльності органів влади на всіх рівнях, аби уникнути дублювання функцій і забезпечити узгоджене впровадження нових технологій. Лише при дотриманні цих умов електронний документообіг міг би стати дієвим інструментом у розв'язанні проблем міжвідомчої взаємодії, спростивши надання адміністративних послуг та підвищивши їхню ефективність.

Принципи електронного урядування:

- прозорість і відкритість;
- конфіденційність та інформаційна безпека;
- єдині технічні стандарти і взаємна сумісність;
- орієнтованість на інтереси і потреби споживачів послуг

Впровадження електронного урядування спрямоване на створення нових підходів до організації роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, а також їх взаємодії з громадянами й суб'єктами господарювання. Воно забезпечує доступ до державних інформаційних ресурсів, надає можливість отримувати адміністративні послуги в електронній формі та звертатися до органів влади через Інтернет.

Завдання, спрямовані на розвиток електронного урядування в Україні:

- забезпечення реалізації права громадян на доступ до інформації, що є у розпорядженні органів влади;
- активне залучення населення до процесу управління державними справами;
- удосконалення технологій управлінської діяльності органів влади;
- підвищення якості ухвалення управлінських рішень;
- подолання «інформаційної нерівності» через створення спеціальних інформаційних центрів, пунктів надання послуг населенню, контактних центрів і веб-порталів;
- організація електронного надання послуг громадянам і бізнесу за принципом «єдиного вікна»;
- створення можливостей для навчання громадян протягом життя;
- зниження корупційних ризиків шляхом деперсоніфікації процесу надання адміністративних послуг;
- забезпечення електронної взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування через системи електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису;
- передача електронних документів до державних архівів, музеїв і бібліотек для довгострокового зберігання, їх актуалізація та забезпечення доступу до них.

21 вересня 2005 року у Верховній Раді України відбулися парламентські слухання щодо розвитку інформаційного суспільства. Результатом стала ухвалена постанова Верховної Ради України від 22 вересня 2005 року № 2897-IV «Про Рекомендації парламентських слухань з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні» [53]. У документі були визначені стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства, серед яких:

- активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери життя, економіку країни та діяльність органів влади;
- забезпечення комп'ютерної грамотності населення через створення освітніх програм, що сприяють розвитку особистості;
- побудова національної інформаційно-комунікаційної інфраструктури з інтеграцією до світових мереж;
- підтримка економічного зростання інноваційних секторів економіки, зокрема електронної торгівлі, комунальних та банківських послуг, а також врегулювання правових аспектів електронної взаємодії;

- створення загальнонаціональних інформаційних систем у галузях охорони здоров'я, освіти, науки, культури й захисту довкілля;
- збереження культурної спадщини шляхом її документування в електронній формі;
- підтримка засобів масової інформації в адаптації до використання сучасних технологій;
- оптимізація державного управління через впровадження інструментів електронного урядування та розвиток комунікації між державними установами, громадянами й бізнесом;
- рівноправна участь усіх регіонів у становленні інформаційного суспільства через підтримку локальних ініціатив;
- захист інформаційних прав громадян, у тому числі права на доступ до інформації, охорону персональних даних, розвиток демократичних інститутів, а також регулювання інтелектуальної власності та мінімізація інформаційної нерівності;
- удосконалення законодавства у сфері інформаційних відносин і забезпечення безпеки в умовах використання новітніх технологій.

Ці заходи стали основою для формування в Україні сучасного інформаційного суспільства та забезпечення умов для інтеграції у світовий інформаційний простір.

Інформаційне суспільство – це суспільство у якому основні орієнтири спрямовані на задоволення інтересів людей, яке відкрите для всіх, в якому кожен може створювати інформацію, знання, мати до них доступ, користуватися й обмінюватися ними, даючи змогу іншим, громадам, народам повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи своєму постійному розвитку і підвищуючи якість свого життя на основі цілей і принципів Статуту ООН і поважаючи в повному обсязі та підтримуючи Загальну декларацію прав людини.

У цей період був ухвалений Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» № 2806-IV від 6 вересня 2005 року. Цей нормативний акт започаткував процес упорядкування адміністративних послуг, спрямованих на отримання документів дозвільного характеру. Було створено дозвільні центри, які дозволили підприємцям отримувати необхідні документи через державного адміністратора, замість звернення до кожного окремого дозвільного органу [54]. Такий підхід мав на меті знизити рівень корупції та полегшити процес взаємодії бізнесу з державними установами.

Однак впроваджена система не вирішила всі проблеми підприємців. Нерідко траплялися ситуації, коли одну адміністративну послугу розділяли на декілька окремих, що створювало додаткові труднощі для бізнесу. Частина цих послуг була доступна через дозвільні центри, а решту можна було отримати лише безпосередньо в дозвільному органі, що ускладнювало процес і зводило нанівець деякі переваги нововведень.

Основні положення Закону № 2806-IV встановлювали, що виключно на законодавчому рівні мають визначатися:

- потреба в отриманні документів дозвільного характеру та їх види;
- перелік дозвільних органів, уповноважених видавати такі документи;
- порядок визначення платності чи безоплатності процедури видачі (переоформлення, припинення дії) документа дозвільного характеру;
- строки, протягом яких документ дозвільного характеру має бути виданий, або обґрунтована відмова у видачі;
- вичерпний перелік підстав для відмови у видачі, переоформленні чи припиненні дії документа дозвільного характеру;
- строки дії документа дозвільного характеру, включаючи можливість його необмеженого терміну дії;
- перелік документів дозвільного характеру, необхідних у сфері господарської діяльності;
- вимоги до документів, які суб'єкт господарювання має подати для отримання дозволу.

Запроваджені вимоги значно обмежили «творчість» дозвільних органів у створенні нових процедур чи документів, не передбачених законодавством. Завдяки цьому підприємці отримали прозорі правила для оформлення дозвільних документів, що зменшило кількість бюрократичних бар'єрів.

Крім того, важливим нововведенням стало впровадження принципу мовчазної згоди. Він передбачав, що якщо дозвільний орган не надає відповідь у встановлений строк, документ вважається виданим за замовчуванням. Це правило усувало можливість штучного затягування процесу розгляду заяв, поданих підприємцями, та сприяло підвищенню ефективності роботи дозвільних центрів.

Принцип мовчазної згоди — принцип, згідно з яким суб'єкт господарювання набуває право на провадження певних дій щодо здійснення господарської діяльності або видів господарської діяльності без отримання відповідного документа дозвільного характеру, за умови якщо суб'єктом господарювання або уповноваженою ним особою подано в установленому порядку заяву та документи в повному обсязі, але у встановлений законом строк документ дозвільного характеру або рішення про відмову у його видачі не видано або не направлено.

У квітні 2011 року Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про внесення зміни до Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності». Цей нормативно-правовий акт суттєво змінив підхід до процедури отримання дозвільних документів. Раніше заявники могли за власним вибором звертатися або до відповідного дозвільного органу, або до Єдиного дозвільного центру. Після внесення змін робота дозвільних центрів була переведена на принцип організаційної єдності. Відповідно до цього принципу, оформлення документів дозвільного характеру (включаючи їх переоформлення, видачу дублікатів чи анулювання) здійснюється у дозвільних центрах через взаємодію представників різних дозвільних органів. Організацію цієї взаємодії забезпечує державний

адміністратор у межах, визначених Законом України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності».

Основними принципами державної політики у сфері дозвільної системи залишаються:

- захист прав та законних інтересів суспільства, громадян, територіальних громад, охорона навколишнього середовища, забезпечення державної безпеки;
- стимулювання конкуренції;
- прозорість процедур видачі дозвільних документів;
- забезпечення рівності прав для всіх суб'єктів господарювання під час видачі дозвільних документів;
- встановлення відповідальності посадових осіб дозвільних органів, адміністраторів та суб'єктів господарювання за недотримання норм законодавства у сфері дозвільної системи;
- зниження рівня державного втручання у господарську діяльність;
- уніфікація та стандартизація вимог до процесу видачі документів дозвільного характеру.

Одним із найбільших досягнень цього етапу стало спрощення процедур, пов'язаних із отриманням дозвільних документів, а також чітке регламентування процесу їх надання. Внаслідок системної роботи держава забезпечила створення прозорої та прогнозованої системи адміністративних послуг для підприємців. Проте громадяни, які потребували інших адміністративних послуг, стикалися з проблемою несистематизованості цих послуг. Відсутність єдиних вимог і вичерпних переліків документів створювала труднощі для їх отримання.

На рівні впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) з'явилася можливість керівництву Дніпропетровської обласної державної адміністрації моніторити роботу дозвільної системи в режимі реального часу. Вони могли відслідковувати кількість поданих звернень, статус заяв, що знаходяться на розгляді, тривалість розгляду документів, а також виявляти дозвільні органи, які порушували встановлені терміни. На основі отриманої аналітики ухвалювалися кадрові рішення та вдосконалювалися робочі процеси. Згодом система почала функціонувати злагоджено, мінімізуючи затримки. Одним із показників ефективності роботи стала кількість дозволів, які були опрацьовані достроково.

У січні 2007 року Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» № 537-V. У ньому визначено, що одним із пріоритетів держави є створення такого інформаційного суспільства, яке орієнтоване на потреби людей, є відкритим для всіх та спрямованим на розвиток. У такому суспільстві кожна людина може створювати та накопичувати знання, вільно отримувати до них доступ, користуватися ними та обмінюватися для

розкриття свого потенціалу, сприяючи розвитку як особистості, так і суспільства загалом, а також підвищенню якості життя.

Головним завданням побудови інформаційного суспільства є створення умов для кожного громадянина, які дозволяють за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) генерувати, використовувати та обмінюватися інформацією, а також розвивати виробництво товарів і послуг. Це сприяє сталому розвитку країни, відповідно до цілей, проголошених ООН у Декларації принципів і Плані дій, прийнятих на Всесвітніх самітах з питань інформаційного суспільства.

Разом із визначенням пріоритетів у розвитку інформаційного суспільства було зазначено низку проблем, які стримують його побудову в Україні та не відповідають світовим тенденціям:

- відсутність ефективної координації між державним і приватним секторами економіки для оптимального використання наявних ресурсів.
- низька ефективність використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів для впровадження ІКТ, особливо у важливих сферах, таких як сільське господарство.
- недостатній рівень запровадження технологій електронного бізнесу, бірж, аукціонів, електронних депозитаріїв, а також безготівкових розрахунків.
- низький рівень інформатизації окремих галузей економіки та регіонів.
- відставання у розвитку правової бази інформаційної сфери.
- повільний розвиток інфраструктури для надання інформаційних послуг органами влади через Інтернет.
- недостатній рівень комп'ютерної грамотності населення та впровадження нових навчальних методик із використанням ІКТ.
- слабка інформаційна присутність України в Інтернеті та недостатня кількість україномовних ресурсів.
- обмежена державна підтримка виробництва засобів інформатизації та програмного забезпечення, що не задовольняє потреби економіки та суспільства.
- нерівномірний доступ громадян до комп'ютерної техніки й телекомунікаційних засобів, що посилює «інформаційну нерівність» між регіонами, галузями економіки та соціальними групами.
- невирішеність питань захисту авторських прав на комп'ютерні програми.
- відсутність комплексних державних рішень для створення національних інноваційних структур, таких як технопарки, технополіси та центри з розробки конкурентоспроможного програмного забезпечення.

13 січня 2011 року був прийнятий Закон України «Про доступ до публічної інформації», метою якого є забезпечення відкритості та прозорості

у діяльності органів влади. Закон також передбачає створення механізмів реалізації права кожної людини на доступ до публічної інформації [55].

Публічна інформація – це дані, зафіксовані в будь-якій формі чи на будь-яких носіях, які були створені або отримані під час виконання суб'єктами владних повноважень своїх функцій відповідно до чинного законодавства. Вона також охоплює інформацію, яка перебуває у розпорядженні зазначених суб'єктів або інших установ, що є розпорядниками публічної інформації.

Право громадян на доступ до інформації загального користування гарантувалося через такі заходи:

- встановлення обов'язку для розпорядників інформації надавати й розміщувати її у відкритому доступі, за винятком ситуацій, передбачених законодавством;
- визначення спеціалізованих структурних підрозділів або відповідальних посадових осіб, що забезпечують організацію доступу до інформації, якою вони розпоряджаються;
- створення максимально зручної та зрозумілої процедури подання запитів і отримання відповідей на них;
- гарантування вільного доступу до засідань колегіальних органів влади, крім випадків, чітко регламентованих законодавством;
- впровадження механізмів моніторингу та контролю за дотриманням норм закону щодо відкритості інформації, що здійснюється парламентськими, громадськими та державними інституціями;
- встановлення відповідальності за порушення законодавчих вимог у сфері доступу до інформації загального користування.

Основоположними принципами забезпечення доступу до публічної інформації є:

- прозорість та відкритість діяльності державних органів;
- право громадян вільно отримувати, поширювати та використовувати інформацію, оприлюднену відповідно до чинного законодавства, з урахуванням передбачених законом обмежень;
- забезпечення рівних можливостей доступу до інформації для всіх громадян, незалежно від їх расової, релігійної, політичної, гендерної приналежності, соціального чи матеріального стану, місця проживання або мови.

Доступ до інформації забезпечується через:

- регулярне і своєчасне оприлюднення даних:
- у друкованих офіційних виданнях;
- на офіційних інтернет-ресурсах органів влади;
- на інформаційних стендах;
- іншими доступними способами;
- надання відповідей на запити про доступ до інформації.

З прийняттям у 2011 році Закону України «Про доступ до публічної інформації» було суттєво змінено порядок доступу громадян до інформації.

Тепер кожен має право звертатися із запитом на отримання публічної інформації й отримувати відповідь протягом 5 робочих днів. Це стало суттєвим прогресом у порівнянні із Законом України «Про звернення громадян», де термін розгляду звернень складав один місяць.

Важливим прикладом результативності цього законодавства стало те, що народні депутати та депутати місцевих рад почали надавати перевагу запитам на публічну інформацію замість депутатських звернень. Це пояснюється різницею у строках їх розгляду: відповідно до Закону України «Про статус народного депутата України», депутатське звернення розглядалося протягом 30 днів, а з 2021 року цей термін скоротився до 10 днів. Утім, запити на публічну інформацію все одно залишаються більш оперативним інструментом, адже відповідь на них надається значно швидше.

 **Ініціатива «Партнерство «Відкритий Уряд»**
<https://www.opengovpartnership.org/>

20 вересня 2011 року, у межах сесії Генеральної Асамблеї ООН, вісім країн-засновниць (Бразилія, Сполучені Штати Америки, Індонезія, Мексика, Норвегія, Філіппіни, Південно-Африканська Республіка та Сполучене Королівство) започаткували міжнародну ініціативу «Партнерство «Відкритий Уряд». Учасники підписали відповідну Декларацію, яка визначила основні принципи співпраці [56].

Того ж року президент України прагнув провести зустріч із президентом США Бараком Обамою. Єдиною можливістю для такої зустрічі стала інавгураційна церемонія Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» у Нью-Йорку. Під час короткої зустрічі президент України підтвердив готовність країни долучитися до цієї міжнародної ініціативи. Відповідно до положень Ініціативи, країни-учасниці у співпраці з інститутами громадянського суспільства розробляють плани дій для реалізації ініціативи, забезпечують відкритість у впровадженні заходів і проводять консультації з громадськістю. Крім того, результати виконання зобов'язань проходять незалежне оцінювання.

У 2012 році Кабінет Міністрів України затвердив перший План дій з упровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд». Близько 80% заходів у цьому плані були запропоновані громадськими експертами та обговорені під час Національного круглого столу. На Глобальному саміті Партнерства український план дій визнали одним із найкращих.

Станом на 1 січня 2024 року учасниками Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» є 75 країн і 150 місцевих урядів.

- *прозорість*: уряди забезпечують відкритість і доступність інформації про свою діяльність. Дані мають бути повними, своєчасними та відповідати стандартам відкритих даних.
- *участь громадян*: громадськість активно залучається до обговорення та формування рішень, що робить їх ефективнішими та інноваційними.

- *підзвітність*: діють механізми, що зобов'язують державні установи обґрунтовувати свої дії, відповідати на критику та нести відповідальність за недотримання встановлених зобов'язань.
- *технології та інновації*: особлива увага приділяється відкритому доступу до технологій і розвитку інновацій для сприяння прозорості та підзвітності, а також забезпечення громадян інструментами для участі.

7 грудня 2016 року на Глобальному саміті Партнерства «Відкритий Уряд» у Парижі українську електронну систему публічних закупівель «ProZorro» відзначили перемогою в конкурсі «Open Government Awards 2016».

У грудні 2021 року система «Прозорро.Продажі», номінована Україною на премію OGP Awards, перемогла проекти з 17 країн Європи та здобула перше місце в категорії «Impact Award».

На Глобальному саміті Партнерства «Відкритий Уряд» у 2023 році представники українського урядового та громадського секторів отримали нагороду Open Government Partnership Special Recognition-2023 за значні досягнення у впровадженні принципів відкритого урядування.

6.2. Еволюція цифрового урядування: від паперових реєстрів до повної диджиталізації державних послуг

У 2012 році в Україні був ухвалений Закон України № 5203-VI «Про адміністративні послуги». Цей нормативний акт визначив правові та організаційні засади надання адміністративних послуг громадянам, зробивши сучасні технології доступними для широкого загалу, а не лише для дозвільних центрів. Закон встановив, що адміністративні послуги мають надаватися максимально прозоро та зручно для громадян, що стало важливим кроком у реформуванні системи державного управління.

У період з 2012 по 2015 роки адміністративні послуги переважно надавалися у традиційній формі. Заявники зверталися особисто до центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), де проходили процедуру верифікації. Після цього адміністратор ЦНАПу приймав документи й передавав їх відповідному органу чи установі, відповідальній за виконання конкретної послуги. Через визначений законодавством строк громадянин повертався до ЦНАПу, знову проходив верифікацію та отримував результат послуги від адміністратора центру.

У ЦНАПах адміністратори здійснюють надання послуг, взаємодіючи з відповідними органами або суб'єктами, що надають адміністративні послуги. У випадках, коли адміністратор не може надати певну послугу або її надання через адміністратора може негативно вплинути на інтереси заявника чи суспільства, послуги можуть надаватися безпосередньо посадовими

особами суб'єкта, що їх надає. Це відбувається на основі узгодженого рішення з органом, який створив ЦНАП. Такий підхід забезпечує гнучкість і врахування інтересів громадян у процесі отримання адміністративних послуг.

Варто зазначити, що законодавчі зміни у сфері надання адміністративних послуг сприяли поліпшенню взаємодії між громадянами та державою, забезпечуючи доступність, спрощення процедур і прозорість. Закон України «Про адміністративні послуги» став фундаментом для формування сучасної системи, яка надалі розвивалася з акцентом на диджиталізацію та автоматизацію процесів.

ЦНАП – це постійно діючий робочий орган або виконавчий орган (структурний підрозділ) органу місцевого самоврядування або місцевої державної адміністрації, що зазначені у частині другій цієї статті, в якому надаються адміністративні послуги згідно з переліком, визначеним відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги».

Перелік адміністративних послуг, що надаються через центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), було визначено розпорядженням Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» від 16 травня 2014 року № 523-р. На момент ухвалення цього документа в 2014 році перелік включав 52 адміністративні послуги, однак до 2024 року їх кількість зросла до 450. Цей розвиток пов'язаний із поступовим розширенням функціоналу ЦНАПів та впровадженням нових підходів до надання послуг населенню.

У статті 17 Закону України «Про адміністративні послуги» зазначено, що забезпечення доступу до адміністративних послуг в електронному форматі, а також надання інформації про такі послуги за допомогою інтернету здійснюється через Єдиний державний портал адміністративних послуг. Цей портал виступає офіційним джерелом інформації про доступні адміністративні послуги на території України.

Єдиний державний портал адміністративних послуг виконує такі функції:

- надає доступ користувачам до інформації про адміністративні послуги та органи, що їх надають;
- забезпечує можливість завантаження та заповнення в електронному вигляді заяв і супутніх документів, необхідних для отримання послуг;
- дозволяє подавати заяви за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку;
- забезпечує користувачів інформацією про етапи розгляду поданих заяв;
- надає можливість отримувати результати надання адміністративних послуг за допомогою телекомунікаційних засобів;
- дозволяє здійснювати оплату за надання адміністративних послуг дистанційно, в електронному форматі.

Інтеграція таких інструментів у систему надання послуг значно підвищила доступність адміністративних сервісів для громадян

і підприємств, зменшивши необхідність особистого відвідування установ і витрат часу на бюрократичні процедури.



Портал державних послуг <https://igov.org.ua/>

Наша подорож у часі переносить нас до періоду, коли розвиток технологій значно випереджає темпи вдосконалення законодавчої бази. У червні 2015 року в Україні офіційно представили Портал державних послуг **iGov.org.ua** (<https://igov.org.ua/>), який створено для надання електронних державних послуг. Цей проєкт привернув увагу близько тисячі фахівців ІТ-сфери, які висловили бажання долучитися до його розробки. Важливо відзначити, що ініціатива була реалізована українськими активістами на волонтерських засадах.

Протягом першого півріччя 2015 року обсяг наданих ІТ-послуг у рамках цього проєкту сягнув кількох мільйонів гривень. Якщо оцінювати комерційну вартість розробки, то кінцева ціна такого продукту могла б досягати мільйонів доларів США. Під час запуску порталу громадяни мали доступ до 9 державних послуг, частина яких надавалася на регіональному рівні, зокрема у Дніпрі та Львові. Серед послуг, які стали доступними через iGov.org.ua, були подання заявки на отримання довідки про несудимість, реєстрація повідомлення про початок будівельних робіт, а також інші сервіси, що стосуються будівництва, нерухомості та геології.

Таблиця 6.1

Порівняння традиційного адміністрування та е-адміністрування.

Джерело: сформовано автором на основі [57-59]

ХАРАКТЕРИСТИКА	ТРАДИЦІЙНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ	Е-АДМІНІСТРУВАННЯ
<i>Процеси</i>	Ручна обробка даних, паперовий документообіг	Автоматизовані процеси, цифрові документи
<i>Доступ до послуг</i>	Через фізичні відвідини установ	Онлайн доступ через портали, мобільні додатки
<i>Швидкість виконання</i>	Залежить від людського фактора	Швидка, завдяки автоматизації
<i>Прозорість</i>	Обмежена, труднощі з доступом до інформації	Висока, завдяки відкритим даним і платформам
<i>Затрати часу і ресурсів</i>	Значні витрати часу, черги	Мінімальні витрати часу та зусиль

У планах розробників було поступове переведення в електронний формат 20% державних послуг до кінця 2025 року. Ініціатива такого масштабу мала на меті зробити доступ громадян до державних сервісів більш простим,

прозорим і ефективним, а також сприяти цифровій трансформації суспільства.

Однією з основних переваг функціонування створеного єдиного веб-порталу органів виконавчої влади стала можливість авторизації через систему BankID, що працювала через обслуговуючий банк, або за допомогою електронного цифрового підпису (ЕЦП). На момент впровадження порталу використання електронних цифрових підписів ще не набуло широкого поширення, яке спостерігається сьогодні. Завдяки авторизації кожен громадянин України міг подати заявку на отримання необхідної адміністративної послуги безпосередньо через онлайн-сервіс.

Крім цього, портал передбачав ще одну важливу функцію – можливість не лише замовлення, а й отримання необхідного документа в електронній формі, завіреного цифровим підписом. Усе це забезпечувало більшу зручність і економію часу для користувачів, сприяючи популяризації електронних послуг.

6.3. Майбутнє цифрового урядування: перспективи розвитку та стратегічні пріоритети

Відповідно до даних дослідження **E-Government Development Index** за 2024 рік, Україна здійснила значний прорив, піднявшись із 87-го місця (2014 рік) на 30-те. У рейтингу **E-Participation Index** країна досягла 1-го місця, стартувавши з 83-го у 2012 році.

E-Government Development Index є міжнародним показником, який оцінює розвиток електронного урядування, зокрема, рівень залученості громадян до взаємодії з державою за допомогою електронних сервісів. Одним із основних компонентів цього індексу є **Online Service Index**, що визначає якість надання послуг через Інтернет, а також зручність використання вебресурсів державних органів для громадян. За цим показником Україна покращила свої позиції зі 102-го місця у 2018 році до 5-го у 2024 році, що свідчить про суттєвий прогрес у розвитку цифрових державних послуг.

У 2022 році Україна стала першою країною у світі, яка запровадила офіційні електронні паспорти. Окрім цього, держава опинилася серед перших, чий COVID-сертифікати у застосунку «Дія» були офіційно визнані ЄС. Також Україна стала четвертою країною Європи, що впровадила цифрові водійські права.

На сьогодні мобільний застосунок «Дія» надає українцям можливість користуватися понад 30 послугами та зберігати більше ніж 20 документів у цифровому форматі. Цей сервіс активно використовують близько 20 мільйонів громадян, що вказує на його популярність та ефективність.

Поступово наша подорож у часі приводить нас до важливого етапу – запровадження концепції відкритих даних в Україні. Відкриті дані – це концепція, за якою певні дані мають бути вільними для використання та розповсюдження будь-якою особою з будь-якою метою.



Єдиний вебпортал використання публічних коштів

<https://spending.gov.ua/new/>

11 лютого 2015 року Верховною Радою України було ухвалено Закон України № 183-VIII «Про відкритість використання публічних коштів». Відповідно до цього нормативного акта, 15 вересня 2015 року розпочав роботу офіційний державний вебпортал Spending, який надає доступ до відкритих даних про використання публічних коштів розпорядниками та одержувачами бюджетних ресурсів. Цей вебпортал є частиною платформи відкритих даних у сфері публічних фінансів Є-data, створеної з метою забезпечення прозорості та підзвітності у використанні державних ресурсів.

Вебпортал Spending надає громадянам, підприємствам та іншим зацікавленим сторонам можливість ознайомитися з інформацією щодо витрат, які здійснюють:

- розпорядники та одержувачі коштів державного і місцевих бюджетів;
- суб'єкти господарювання державної та комунальної форм власності;
- Пенсійний фонд України;
- фонди загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Цей портал сприяє прозорості процесів бюджетування, забезпечує право громадян на доступ до достовірної та актуальної інформації про фінансові операції та підвищує рівень відповідальності державних органів та установ.

Таблиця 6.2

Динаміка позиції України у рейтингу E-Government Development Index та E-Participation Index. Джерело: сформовано автором на основі [60-62]

ІНДЕКС	2003	2004	2005	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022	2024
E-Government Development Index rank	54	45	48	41	54	68	87	62	82	69	46	30
E-Participation Index rank	24	24	28	14	48	83	77	32	75	46	57	1

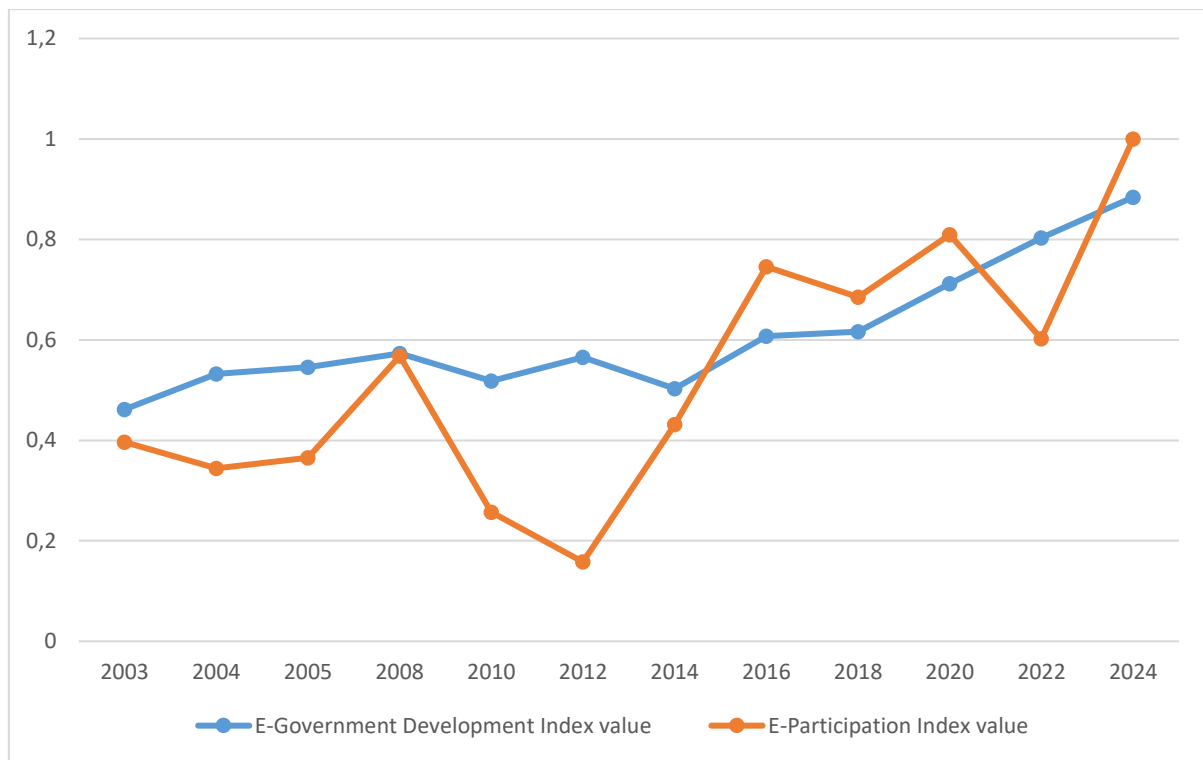


Рис. 6.1. Динаміка позиції України у рейтингу
E-Government Development Index та E-Participation Index.

Джерело: сформовано автором на основі [60-62]

На вебпорталі доступна інформація у вигляді таблиць та графіків. Серед даних, які можна знайти, виділяються:

- 1) Бюджетні зобов'язання.
- 2) Платіжні трансакції на єдиному казначейському рахунку.
- 3) Дані щодо договорів та їх виконання, включно з:
 - інформацією про укладені договори;
 - деталями щодо додаткових угод;
 - відомостями про акти/накладні, пов'язані з виконанням договорів;
 - даними про штрафні санкції, сплачені через порушення умов договору.
- 4) Звітність, яка охоплює:
 - звіт про платежі за договорами в розрізі товарів, робіт і послуг;
 - дані про витрати на службові відрядження;
 - звіт про виконання бюджету Пенсійного фонду України та інших фондів;
 - звітність щодо надходжень та використання коштів загального фонду (форма № 2);
 - детальні звіти про використання коштів, отриманих за рахунок плати за послуги (форма № 4-1), інших джерел надходжень (форма № 4-2) та коштів спеціального фонду (форма № 4-3);

- інформацію про використання ресурсів на виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку регіонів (форма № 4-4);
- звіти щодо заборгованості за бюджетними коштами (форма № 7) та заборгованості за окремими програмами (форма № 7.1).

5) Зведені показники, зокрема:

- кількість та структура оприлюднених документів;
- загальна кількість і сума трансакцій, представлених на порталі;
- статистика розподілу розпорядників та одержувачів бюджетних коштів за регіонами;
- рівень активності відвідувачів вебпорталу.

Таким чином, впровадження вебпорталу Spending стало важливим кроком у напрямку забезпечення відкритості та ефективності використання публічних ресурсів. Його функціонування сприяє підвищенню прозорості у фінансових питаннях, забезпечуючи громадян і суспільство загалом інструментами для моніторингу державних фінансів.



Відкриті дані <https://data.gov.ua/>

У травні 2015 року Верховна Рада України внесла зміни до Закону України № 2939-VI «Про доступ до публічної інформації», які зобов'язують органи державної влади забезпечувати доступ до публічної інформації через її розміщення на єдиному державному веб-порталі відкритих даних. Відповідно до цих змін, розпорядники інформації повинні:

- надавати публічну інформацію у форматі відкритих даних за запитом;
- регулярно публікувати і оновлювати дані на єдиному державному порталі відкритих даних;
- розміщувати ці дані також на своїх офіційних веб-ресурсах.

Згідно з положеннями закону, публічна інформація у формі відкритих даних – це дані, які доступні у форматі, що забезпечує можливість їх автоматизованої обробки за допомогою електронних засобів. Такий формат передбачає:

- вільний доступ до даних;
- безоплатне використання інформації;
- можливість подальшого поширення та інтеграції цих даних в інші інформаційні продукти.

Головною особливістю відкритих даних є те, що вони дозволяють будь-якій особі вільно копіювати, використовувати, публікувати, обробляти та поширювати їх, зокрема у комерційних цілях. Наприклад, такі дані можуть бути інтегровані з іншими інформаційними ресурсами або стати основою для створення нових продуктів за умови обов'язкового зазначення джерела походження.

У жовтні 2015 року Кабінет Міністрів України затвердив Постанову № 835 «Про затвердження Положення про набори даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних». Цей документ визначив:

- перелік наборів даних, які обов’язково мають бути відкритими;
- вимоги до структури та формату таких даних;
- періодичність їх оновлення.

На основі цього була запущена робота єдиного порталу відкритих даних – <https://data.gov.ua/>, який став центральною платформою для розміщення наборів даних, доступних для громадян, бізнесу та державних органів.

Станом на грудень 2024 року кількість наборів даних, доступних на порталі, перевищила 80 тисяч. Це свідчить про значний прогрес у впровадженні концепції відкритих даних, спрямованої на підвищення прозорості діяльності органів влади, створення нових можливостей для аналізу інформації та розробки інноваційних рішень.

Кабінет Міністрів України ухвалив постанови «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» (21 жовтня 2015 року, № 835) та «Деякі питання оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних» (30 листопада 2016 року, № 867). Ці нормативні акти визначають стандарти та вимоги щодо публікації наборів даних для різних органів влади, створюючи основу для систематизації процесів розкриття інформації.

Загальна кількість наборів даних

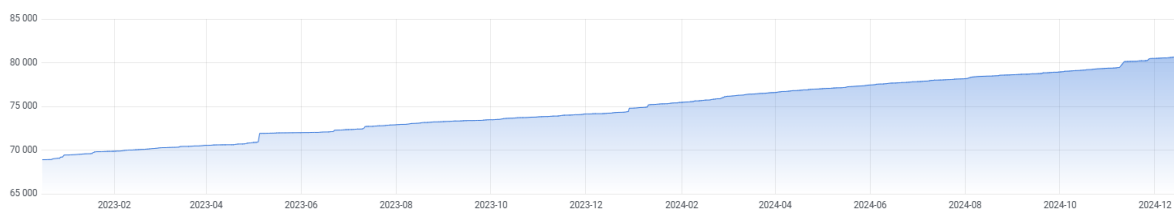


Рис. 6.2. Динаміка збільшення кількості оприлюднених наборів даних у форматі відкритих даних. Джерело: сформовано автором на основі [63-64]

Міністерство цифрової трансформації отримало завдання організувати регулярний моніторинг, залучаючи представників громадськості та інститути громадянського суспільства. Моніторинг охоплює перевірку актуальності та якості наборів даних, що оприлюднюються на офіційних веб-ресурсах державних органів і на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних. Для цього впроваджено механізм щорічної оцінки стану публікації та оновлення відкритих даних розпорядниками інформації.

Результати моніторингу публікуються на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних і передаються на розгляд Кабінету Міністрів України. Окрім цього, затверджено порядок проведення такої оцінки, який

забезпечує системність та прозорість у підходах до управління відкритими даними.

Завдяки запровадженню Єдиного державного веб-порталу відкритих даних починають з'являтися бізнесові проекти, такі як:

YouControl <https://youcontrol.com.ua/> (Онлайн-сервіс перевірки компаній. Система формує повне досьє на кожну компанію України на основі відкритих даних, відстежує зміни в держреєстрах та візуалізує зв'язки між афілійованими особами. Унікальна технологія дозволяє за хвилину отримати актуальну (на час запиту) інформацію про компанію або ФОП із понад 220 офіційних джерел даних. Функція моніторингу щоденно повідомляє про зміни, спираючись на дані з офіційних джерел).

Clarity Project <https://clarity-project.info/> (Розширена аналітика закупівель Prozorro та перевірка контрагентів у 140+ реєстрах. Швидкий пошук та аналіз інформації з закритих реєстрів та систем публічних закупівель Prozorro).

Пошуково-аналітична система .007 <https://www.007.org.ua/> (web-ресурс на основі відкритих даних про використання публічних коштів. Проект передбачає сервіс пошуку та візуалізації даних з відкритих джерел про використання державою бюджетних коштів. Основний акцент зроблено на простоті використання та представлення специфічної інформації з масивів великих даних).



Електронна система публічних закупівель Prozorro

<https://prozorro.gov.ua/>

12 лютого 2015 року була офіційно представлена та запущена система Prozorro, Система закупівель була розроблена без жодної копійки державних коштів завдяки співпраці громадської організації Transparency International Ukraine, приватних електронних майданчиків, ІТ-компанії Quintagroup та Міністерства економіки. У 2016 році компанія розробник Quintagroup передала систему Prozorro державному підприємству «Прозорро», яке було створено на базі ДП «Зовнішторгвидав». Сама система та авторські права на систему Prozorro «передані народу України (державі)» згідно з меморандумом.

З 1 квітня 2016 року система Prozorro стала обов'язковою для центральних органів влади та монополістів, а з 1 серпня 2016 року – для решти публічних замовників. Сфера публічних закупівель регулюється Законом України «Про публічні закупівлі», а головним полісімейкером у цій сфері є Департамент сфери публічних закупівель, який входить до Мінекономіки. ДП «Прозорро» разом з електронною системою Prozorro на 100% належать державі Україна та підпорядковуються Кабміну.

Система електронних публічних закупівель Prozorro є сучасною онлайн-платформою, що забезпечує взаємодію державних і комунальних замовників із бізнесом у процесі закупівлі товарів, робіт та послуг. На цій платформі замовники розміщують тендерні оголошення, а постачальники конкурують, пропонуючи свої умови для співпраці.

Prozorro об'єднує понад 35 тисяч замовників – державних і комунальних установ та підприємств – із приблизно 250 тисячами представників бізнесу, які виступають у ролі постачальників. Усі закупівлі проходять через авторизовані електронні майданчики, що працюють у рамках системи Prozorro. Замовники публікують свої запити на закупівлю, після чого постачальники надсилають свої пропозиції.

Процес включає проведення електронного аукціону, де всі зацікавлені постачальники мають змогу змагатися за право укласти договір із замовником. Дані про закупівлі автоматично потрапляють до центральної бази Prozorro і стають доступними як на офіційному порталі prozorro.gov.ua, так і на всіх електронних майданчиках, що інтегровані із системою.

Така модель функціонування системи, відома як дворівнева або гібридна, забезпечує відкритість, прозорість і рівність умов для всіх учасників торгів.

Мета і стратегія Prozorro: підтримка здорової екосистеми публічних закупівель, а також рух до утримання прозорості, підвищення конкуренції, побудови професійності у закупівлях, розвиток та експорт філософії електронних закупівель за кордон.

Принципи платформи Prozorro.

Усі бачать все. На порталі Prozorro видно весь процес закупівель: від оголошення до переможців, виконання договору та оплат за ним. Система Prozorro наче увімкнула світло в темній кімнаті закупівель, завдяки якому стало можливим розгледіти, що там відбувається.

Конкуренція понад усе. Публічні закупівлі вперше стали конкурентним ринком саме завдяки системі Prozorro. Що більше учасників на торгах, то більша конкуренція і відтак – економія коштів платників податків.

Золотий трикутник партнерства. Prozorro об'єднує і враховує інтереси держави, бізнесу та громадянського суспільства (детальніше про те, хто входить до екосистеми Prozorro, читайте [за посиланням](#)).

Система Prozorro містить такі аналітичні інструменти:

- публічний модуль аналітики ВІ Prozorro – потужний онлайн-інструмент для всебічного аналізу закупівель, який адмініструє наша команда. Він безкоштовний і доступний будь-кому. Ним користуються як замовники та бізнес, що бере участь у закупівлях, так і журналісти, органи контролю, і навіть саме ДП «Прозорро» та Міністерство економіки.
- професійний модуль аналітики – модуль аналітики даних системи Prozorro із розширеним функціоналом. Доступ до цього інструменту обмежений, ми надаємо його державним органам, громадським організаціям, науковцям і аналітикам.

 **Моніторинговий портал Dozorro** <https://dozorro.org/>

У листопаді 2016 р. запрацював моніторинговий портал Dozorro – це платформа, де кожен учасник системи (постачальник, замовник, контролюючий орган, громадянин) може дати зворотній зв'язок державному

замовнику чи постачальнику, обговорити та оцінити умови конкретної закупівлі, проаналізувати закупівлі окремого державного органу чи установи, підготувати та подати офіційне звернення до контролюючих органів та багато іншого.



Рис. 6.3. Схема роботи електронної системи публічних закупівель Prozorro.

Джерело: сформовано автором на основі [64-65]

Для громадських активістів та ЗМІ портал надає можливість обговорити конкретний тендер із потенційними та наявними постачальниками, дізнатись їхню експертну думку про правильність формулювань у тендерній документації, отримати професійну експертизу тощо. Та головне – це зручний інструмент для управління моніторингом – адже вести облік проконтрольованих процедур та знайдених порушень дякуючи порталу стало надзвичайно просто.

Державні замовники можуть не лише дати оцінку конкретному постачальнику, але й проаналізувати зворотній зв'язок від бізнесу та внести відповідні зміни до закупівельного процесу і створити власну систему ризик-менеджменту.

Наша подорож у цифрову епоху триває, і ми переносимося до періоду, коли запроваджувався єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія» («Держава і я»).

23 травня 2019 року Президент України Володимир Зеленський вперше представив концепцію «держава в смартфоні». Її суть полягала у тому, що громадяни отримають можливість взаємодіяти з державою та брати участь в управлінні через мобільні пристрої. Ідея передбачала значне спрощення процесу отримання адміністративних послуг завдяки сучасним цифровим технологіям. Уже 27 вересня 2019 року Міністерство цифрової трансформації України презентувало бренд цієї ініціативи, який отримав назву «Дія».

У грудні 2019 року Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову № 1137 «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг», яка закріпила юридичний фундамент для функціонування платформи. У цей же період було розпочато бета-тестування мобільного застосунку «Дія», що дозволив користувачам зі смартфона отримати доступ до цифрових версій посвідчення водія та свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу.

Офіційна презентація застосунку «Дія» відбулася 6 лютого 2020 року за участі представників керівництва держави. Під час цієї події, окрім мобільного застосунку, було презентовано також онлайн-платформу «Дія. Цифрова грамотність», що спрямована на підвищення рівня цифрової компетентності громадян.

Портал «Дія» створено для забезпечення доступу до електронних публічних послуг, а також для взаємодії з органами виконавчої влади, іншими державними установами, органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання.

Таблиця 6.3

Основні функції порталу «Дія». Джерело: сформовано автором

Цифрові документи	Паспорт, водійське посвідчення, студентський квиток, свідоцтво про народження, довідка ВПО, довідка про зареєстроване місце проживання тощо
Послуги	Реєстрація ФОП, отримання виплат для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), оформлення субсидій
Електронний підпис	Функція «Дія.Підпис» дозволяє громадянам підписувати документи онлайн

Важливими досягненнями «Дія» стали:

- 1) Скорочення часу отримання послуг з кількох днів до кількох хвилин.
- 2) 20 млн користувачів (станом на 2024 рік).
- 3) Визнання «Дія» як однієї з найкращих державних цифрових платформ на міжнародних конкурсах.

На 2022 рік Україна зіткнулася з безпрецедентними викликами. 24 лютого розпочалося повномасштабне вторгнення росії, яке докорінно змінило всі аспекти життя, включно з впровадженням і розвитком

електронного урядування. У небі з'явилися ракети, сили протиповітряної оборони працювали на межі можливостей, а міста, села та інфраструктурні об'єкти зазнавали значних руйнувань. На блокпостах утворювалися величезні черги з цивільного населення, серед яких були діти, жінки та літні люди. У таких умовах війна стала як випробуванням, так і поштовхом для розвитку цифрових технологій у державному управлінні.

Ракетні удари й окупація певних територій зумовили масштабне фізичне знищення цифрової інфраструктури. Це суттєво ускладнило доступ до електронних послуг. До найбільших проблем, що постали перед Україною, належать:

- руйнування мобільних веж, серверних центрів і мережевих інфраструктур;
- втрата обладнання й баз даних у зонах бойових дій;
- перебої в енергопостачанні, що обмежують можливості надання та отримання електронних послуг.

Серед можливих рішень для подолання цих проблем виділяються:

- використання супутникового інтернету, такого як Starlink, для забезпечення зв'язку навіть у критичних умовах;
- резервне зберігання даних на міжнародних серверах, що дозволяє зберегти важливу інформацію у разі знищення локальної інфраструктури;
- створення мобільних центрів зв'язку для забезпечення доступу до інтернету в постраждалих регіонах.

Окрім руйнування інфраструктури, серйозною проблемою стали мільйони внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і біженців. Вони стикалися з труднощами у доступі до державних послуг через зміну місця проживання.

Основними викликами стали:

- складнощі з ідентифікацією громадян, які втратили документи;
- обмежений доступ до інтернету у місцях компактного проживання ВПО;
- нестача персоналу для обробки великої кількості звернень;
- втрата доступу до державних реєстрів у деяких регіонах.

Цифровий застосунок «Дія» став важливим інструментом у розв'язанні цих проблем. У ньому були створені нові послуги, які дозволяли громадянам подавати заявки на отримання допомоги для ВПО. Зокрема, у 2022 році Україна стала першою країною у світі, яка легалізувала цифровий паспорт як рівноправний аналог паперового. Серед інших важливих нововведень – «ЄДокумент» для громадян, які втратили паспорти, послуга «ЄПідтримка», а також комплексна послуга «ЄВідновлення» для тих, чиє житло було зруйновано або пошкоджено.

У розпал війни також загострилася проблема кібербезпеки. Кіберпростір став ще однією ареною бойових дій. росія активно атакувала українські

державні системи, прагнучи паралізувати критичні реєстри та сервіси. Основними загрозами були:

- масовані DDoS-атаки на державні портали;
- спроби викрадення даних громадян;
- дезінформація через фейкові електронні сервіси.

Україна успішно протистояла кіберзагрозам завдяки міжнародній підтримці та модернізації власної кіберінфраструктури. Проте ці заходи потребували значних ресурсів, тоді як економічна криза, спричинена війною, суттєво обмежувала можливості держави.

Попри складні умови, війна стала каталізатором розвитку цифрових рішень. Завдяки гнучкості, підтримці міжнародних партнерів і нестандартним підходам до вирішення проблем Україна змогла не лише подолати виклики, а й стати прикладом для інших країн у використанні цифрових технологій для подолання кризи.

Окремо варто відзначити постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів» від 8 вересня 2016 р. № 606. Вона заклала основу для створення системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів під назвою «Трембіта». Ця система стала важливою частиною сучасного е-урядування в Україні, забезпечуючи інтеграцію між різними державними реєстрами й системами.

Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» – це інформаційно-комунікаційна система, призначена для автоматизації та технологічного забезпечення обміну даними між суб'єктами електронної взаємодії з електронних інформаційних ресурсів на основі єдиних правил та протоколів обміну під час надання публічних (електронних публічних) послуг та здійснення інших повноважень відповідно до покладених на них завдань.

Система «Трембіта» є національною платформою для забезпечення електронної взаємодії між державними інформаційними ресурсами, реєстрами та іншими інформаційними системами. Її головне призначення – надавати органам державної влади та місцевого самоврядування швидкий, зручний і безпечний доступ до необхідної інформації, що є критично важливою для виконання їхніх функцій. Упровадження «Трембіти» спрямоване на створення ефективної моделі обміну даними між державними установами, що дозволяє значно знизити рівень бюрократії та підвищити якість управління.

Серед основних завдань системи – забезпечення уніфікованих стандартів доступу до державних інформаційних ресурсів, що є важливим для гармонізації процесів цифровізації у сфері державного управління. Завдяки цим стандартам забезпечується надійна інтеграція різних інформаційних систем, що, своєю чергою, мінімізує ризики дублювання даних у державних реєстрах. Наприклад, якщо певна інформація вже міститься в одному реєстрі,

немає потреби повторно її вносити в інший – доступ до цих даних відбувається через систему «Трембіта».

Окрему увагу приділено підвищенню рівня взаємодії (інтероперабельності) між інформаційними системами державного сектору. Це означає, що різні бази даних і реєстри можуть обмінюватися інформацією автоматично, без потреби у додаткових запитах чи обробці даних вручну. Такий підхід сприяє економії ресурсів, підвищує продуктивність роботи установ і зменшує ризики, пов'язані з людським фактором.

Реалізація системи «Трембіта» передбачена низкою нормативно-правових актів. Наприклад, Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII, який визначає принципи та механізми захисту інформаційних систем, і Постанова Кабінету Міністрів України від 12.04.2017 № 254 «Про затвердження Положення про Національну систему електронної взаємодії». Впровадження таких регуляторних документів дозволяє не лише закріпити нормативну базу для роботи «Трембіти», але й забезпечити її відповідність міжнародним стандартам у сфері захисту даних та інформаційної безпеки.

Державний реєстр – автоматизована система обліку інформації про осіб, майно, документи, яка створюється та ведеться державою з метою реалізації своїх функцій. Державний реєстр ведеться уповноваженим органом держави з метою накопичення, обробки інформації та надання певним відомостям офіційного визнання.

Вважається, що якщо не доведено інше, інформація, наведена в державному реєстрі є правильною та правдивою і не підлягає доказуванню. Конкретне наповнення та значення інформації, що наведена у відповідному реєстрі, визначається відповідним положенням про такий реєстр.

Завдяки «Трембіті» кожен публічний орган відповідно до своїх повноважень може підключитися до необхідного інформаційного ресурсу та отримувати встановлений набір інформації – як у автоматичному, так і ручному режимах.

База даних – іменована сукупність даних, що відображає стан об'єктів та їх відношень у визначеній предметній області.

Автоматичний режим використовується для створення запитів за допомогою автоматизованих систем. У ручному режимі здійснюється налаштування інформаційного порталу на стороні запитувача, що дозволяє формувати запити та отримувати відповідь у зручному форматі. Обидва режими вимагають обов'язкової ідентифікації як користувача, так і системи, яка здійснюється за допомогою електронного підпису та електронної печатки власника відповідної системи.

Система «Трембіта» є безпечною платформою для передачі даних. Усі повідомлення, що надсилаються через неї, шифруються згідно з національними криптографічними стандартами, що забезпечує високий рівень безпеки. Доступ до цієї системи можливий лише після реєстрації постачальників і споживачів даних у Національному реєстрі електронних

інформаційних ресурсів, як передбачено відповідними нормативними актами.

Структурно система «Трембіта» складається з ядра системи, ядра підсистеми моніторингу доступу до персональних даних, локальних компонентів для обміну інформацією та моніторингу. Дані обмінюються через безпечні шлюзи, які використовують опубліковані сервіси та підсистеми електронних інформаційних ресурсів.

Основними функціями системи «Трембіта» є:

- ведення обліку програмних інтерфейсів електронних ресурсів, які використовуються суб'єктами електронної взаємодії, через каталог системи;
- забезпечення доступу суб'єктів електронної взаємодії до сервісів через відповідні програмні інтерфейси;
- підтримка документованого обміну повідомленнями між електронними системами за допомогою комунікаційних мереж загального користування;
- забезпечення автентифікації та ідентифікації учасників системи або операторів;
- фіксація точного часу відправлення й отримання повідомлень;
- гарантування цілісності та автентичності повідомлень, а також надання інформації про їхній маршрут;
- протоколювання дій учасників системи під час обміну повідомленнями;
- моніторинг працездатності сервісів і відповідності їх функціонування вимогам регламенту.

Платформа «Трембіта» створена на базі вдосконаленої естонської системи обміну даними «X-road» (UXP платформа). Передача системи відбулася в рамках проекту «EGOV4UKRAINE», що є частиною програми «U-LEAD». Її власником та адміністратором виступає Державне агентство з питань електронного урядування України [66].

Попри очевидні переваги, система «Трембіта» стикається з певними проблемами, які можуть впливати на її ефективність. Однією з таких є недостатньо розвинена інфраструктура зв'язку. Відсутність доступу до швидкісного інтернету в окремих регіонах, зокрема у віддалених і сільських районах, обмежує можливості підключення до системи. Це може призвести до нерівного доступу громадян до державних послуг і уповільнення інтеграції системи на національному рівні.

Ще однією проблемою є брак кваліфікованих кадрів у державних установах. Не всі організації мають персонал, здатний працювати з новою системою або інтегрувати її у внутрішні процеси. Це створює ризики, пов'язані з затримками виконання запитів, неповною інтеграцією відомств і збільшенням кількості помилок через людський фактор.

Ще одним недоліком є неповна інтеграція державних реєстрів із системою «Трембіта». Частина реєстрів досі працює за застарілими стандартами, що унеможливорює їхню інтеграцію з іншими системами.

Система «Трембіта» також може стати об'єктом цілеспрямованих кібератак. Недостатня захищеність окремих учасників системи створює ризики витоку даних, що може підривати довіру громадян до цифрових послуг. Зокрема, DDoS-атаки на державні портали під час воєнних дій можуть тимчасово порушувати роботу системи та основних державних послуг.

Вирішення зазначених проблем дозволить «Трембіті» стати ефективним інструментом для розширення електронного управління в Україні.

Запитання для самоперевірки

1. Який закон визначив основну стратегію інформатизації в Україні наприкінці 90-х років і які сфери діяльності він охоплював?
2. У чому полягає головна мета Національної програми інформатизації та яким чином вона досягається?
3. Яке визначення електронного документа та які основні положення містить Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»?
4. Чим відрізняється концепція Web 1.0 від Web 2.0 та як це вплинуло на розвиток державних веб-ресурсів?
5. Які основні проблеми впровадження електронного урядування були наведені в «Концепції розвитку електронного урядування в Україні»?
6. Для чого була створена система «Єдиний веб-портал органів виконавчої влади» та яка її роль у проєкті «Електронний Уряд»?
7. Які завдання щодо розвитку електронного урядування визначені в Законі України «Про адміністративні послуги» та як функціонують ЦНАПи?
8. Що таке «Принцип мовчазної згоди» і яким чином він спростив процедуру отримання дозвільних документів?
9. Які основні функції виконує система Prozorro та чому вона вважається прикладом відкритих і прозорих закупівель?
10. У чому сутність системи «Трембіта» й які проблеми перешкоджають її повній інтеграції в електронне урядування України?

РОЗДІЛ 7

КІБЕРБЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТІ



7.1 Кібербезпека, що це таке і навіщо з нею морочитися?

Уявімо звичайний ранок сучасного менеджера: кавова філіжанка у руках, смартфон уже миготить повідомленнями, комп'ютер вимикався лише на кілька годин. Але це лише початок нового дня у цифровому просторі, де чекають не тільки приємні звершення, а й ризики, від яких можуть з'явитися не дуже приємні сиві пасма. Здається, що вся історія з вірусами, фішингом та іншими «нечистими» атаками – справа айтишників і тих, хто любить носити светр з написом «I love hacking». Проте насправді кібербезпека важлива для кожного, хто має справу з даними, бюджетами, онлайн-платформами та клієнтами.

Чому варто витрачати свій час, нерви та «оперативну пам'ять мозку» на всі ці складні технічні процедури? По-перше, цифровий світ став ареною взаємодії з колегами, партнерами та замовниками: помилка у безпеці може призвести до кризи репутації, а це нікого не тішить. По-друге, сучасні молоді менеджери дедалі частіше оперують хмарними сервісами, мобільними додатками та складними інформаційними системами. Відповідно зростає і рівень загроз: від викрадення коштів до крадіжки інтелектуальної власності. По-третє, лише за останні роки світ пережив стрибок у цифровій

трансформації, а це призвело до масової появи «нових схем» серед кіберзлочинців [67].

На додачу до всього, в Україні кібербезпека набуває особливого значення через безперервні виклики, що створюють недружні актори. Дані підприємств, університетів, державних установ – ласий шматочок для зловмисників, які не гребують нічим. За інформацією Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України [68], за останні два роки кількість атак на державні структури та приватний сектор зросла майже в півтора рази. І це говорить лише про виявлені інциденти.

Кібербезпека – це такий собі невидимий «лицарський щит», який охороняє всі комп'ютери, планшети й телефони від хитрих «цифрових злодюжок». Уяви, що в Інтернеті живуть лиходії, які можуть украсти твій пароль чи знищити файли на комп'ютері. Ось кібербезпека й захищає від усього цього, допомагає залишити твої ігри, фото та листування у спокої. Це як мати крутий замок на дверях, тільки у світі комп'ютерів.

Отже, молодим (і не лише) керівникам та управлінцям цифрових процесів варто подбати про захист своїх електронних фортець. І мова не лише про «складний пароль» чи «не відкривати підозрілі листи». Йдеться про повноцінну систему управління ризиками: планування, аналіз та швидку реакцію на будь-які можливі біди. Нижче поговоримо про найпопулярніші загрози, про те, як побудувати системний захист, наскільки важливий людський фактор і чому шифрування – це не якась магія з хакерських кіно, а цілком реальний інструмент «виживання» в епоху цифрового буму.

Чи траплялося тобі відкрити мейл з чарівною обіцянкою безкоштовної путівки на Мальдіви чи виграшу гігантського гранту? А потім, на хвилі раптового щастя, натиснути «відповісти» або завантажити прикріплений файл? Якщо так – то фішинг міг уже привітно махнути тобі рукою. Сучасні кібер-зловмисники винахідливі, наче справжні «генії зла»: вони створюють копії сайтів банків, надсилають листи нібито від знайомих сервісів або «друга з минулого». Кілька секунд необачності - і твої паролі розлітаються невідомо куди.

Інший різновид біди - це шкідливе програмне забезпечення (*malware*). Воно може не тільки викрадати дані, а й шифрувати їх, шантажуючи жертву вимогою викупу. Такі «вимагачі» стали хітом останніх років, особливо в корпоративному секторі. Уяви собі, що комп'ютери всього офісу заблоковані й вимагають переказати певну суму в криптовалюті, інакше всі цінні файли зникнуть. Навряд чи знайдеться багато бажаючих оплатити таке «задоволення», проте ще менше охочих втратити критичні робочі дані.

Додамо сюди *експлойти* - програмні фрагменти, що використовують уразливості в операційних системах або застосунках, а також *DDoS-атаки*, які «кладуть» вебсайти й сервіси шляхом засипання запитами з фейкових джерел. Комуś може здатися, що це лише історії із закордонних блокбастерів, проте Україна давно стала мішенню для подібних дій, особливо

під час економічних або політичних криз чи в періоди соціальних заворушень [69].

Щоб глибше зрозуміти загрози кіберпростору, у табл. 7.1 наведено аналіз основних типів атак та їхніх критичних вразливостей, які найчастіше використовують зловмисники у 2022–2025 роках для атаки на операційні системи корпоративного сектору [70, 71].

Таблиця 7.1

Оцінка вразливостей у кіберпросторі протягом 2022–2025 років.

Джерело: сформовано автором

ТИП ЗАГРОЗИ	ОСНОВНІ ВРАЗЛИВОСТІ
<i>Фішинг і соціальна інженерія</i>	Людський фактор (довірливість, нестача кіберосвіти, невміння розпізнати соціальну інженерію)
<i>Програм-вимагачі (ransomware)</i>	Відсутність резервних копій, слабка політика безпеки
<i>Експлойти та атаки через вразливості</i>	Неоновлене ПЗ, відсутність патчів, вразливі конфігурації
<i>DDoS-атаки (розподілені атаки на відмову в обслуговуванні)</i>	Недостатній захист серверів, слабка мережева інфраструктура
<i>Інші типи атак (шкідливе ПЗ, атаки на ланцюги постачання)</i>	Слабка сегментація мережі, відсутність комплексного моніторингу

Як видно з таблиці, фішинг і соціальна інженерія залишаються найбільш ефективним методом атак через людський фактор. Довірливість користувачів, відсутність базових навичок кібергігієни та схильність до емоційного реагування роблять людей легкою здобиччю для шахраїв.

Другий поширений тип атак – програми-вимагачі (*ransomware*), які завдають шкоди через слабкі політики безпеки організацій. Відсутність резервних копій та несвоєчасне оновлення програмного забезпечення створює сприятливі умови для шифрування даних та вимагання викупу.

Експлойти та атаки через вразливості пов’язані з недостатньо захищеним програмним забезпеченням, а саме відсутністю оновлень і патчів. Це дозволяє хакерам проникати в системи та використовувати їх для подальших атак.

DDoS-атаки (розподілені атаки на відмову в обслуговуванні) показують, наскільки важливою є надійна мережева інфраструктура та системи моніторингу трафіку. Без належного захисту сервери можуть бути перевантажені запитами, що призведе до їхнього виходу з ладу.

Остання категорія включає інші типи атак, зокрема використання шкідливого програмного забезпечення (*malware*) та атаки на ланцюги

постачання. Основною проблемою тут є слабка сегментація мережі та недостатній рівень контролю безпеки у партнерських екосистемах.

Таким чином, розуміння основних вразливостей допомагає не лише оцінити ризики, але й розробити ефективні заходи захисту, спрямовані на навчання персоналу, оновлення ПЗ та впровадження багаторівневої безпеки.

На рисунку 7.1 представлено розподіл основних векторів атак, з якими зіштовхнулися організації в останній період. Найбільш поширеним видом кіберзлочинності залишається фішинг і соціальна інженерія, що становить 40% від усіх інцидентів. Цей тип атак спрямований на маніпуляцію людською довірою з метою отримання конфіденційної інформації, доступу до фінансових ресурсів або встановлення шкідливого програмного забезпечення.

На другому місці знаходяться програми-вимагачі (ransomware) – 25%. Цей тип загроз полягає у блокуванні доступу до даних або систем шляхом шифрування файлів, після чого зловмисники вимагають викуп за їхнє розблокування. Особливо небезпечними вони є для бізнесу, державних установ та критичної інфраструктури.

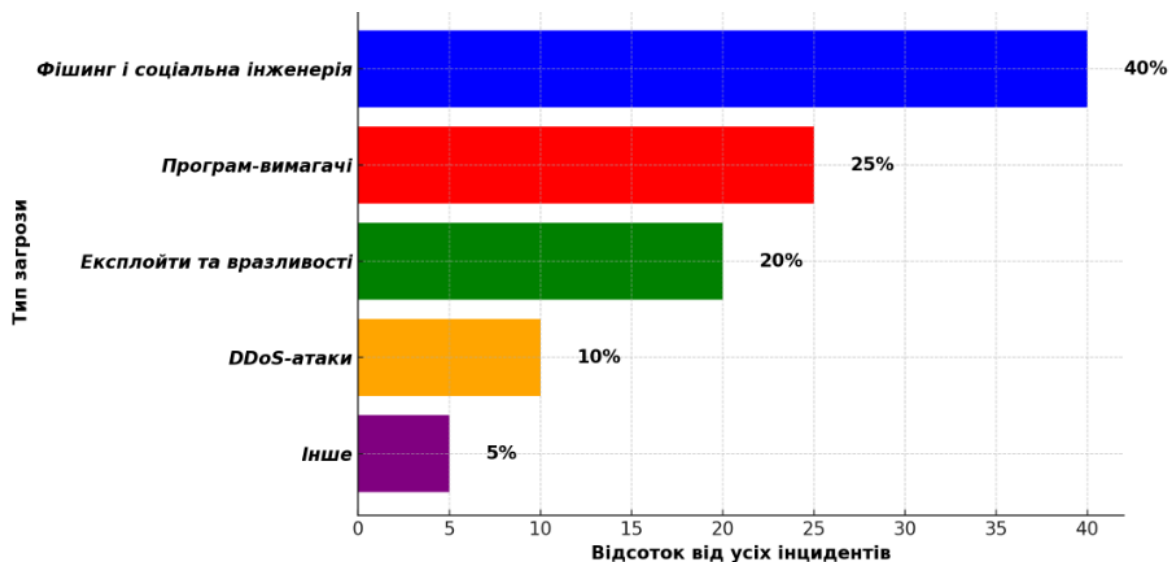


Рис. 7.1. Оцінка поширеності основних векторів атак на інформаційну систему компаній у 2022-2025 роках. Джерело: [72]

Експлойти та атаки через вразливості в системах безпеки займають 20% від загальної кількості загроз. Вони використовуються для несанкціонованого доступу до системи шляхом експлуатації слабких місць у програмному забезпеченні чи операційній системі.

DDoS-атаки, що складають 10% усіх кіберінцидентів, застосовуються для виведення з ладу вебсайтів або онлайн-сервісів шляхом надмірного навантаження на сервери. Вони часто використовуються як засіб кібервійни або конкурентної боротьби.

Решта 5% припадає на інші методи атак, включаючи внутрішні загрози, атаки на ланцюги постачання програмного забезпечення та інші менш поширені техніки.

7.2. Управління ризиками: щоб потім не довелося хапатися за голову

Кіберзагрози неможливо усунути на сто відсотків. Проте можна мінімізувати збитки та підвищити стійкість до нападів. Саме цим займається управління ризиками (risk management) у цифровому середовищі. Це певний марафон, а не спринт, де потрібно тримати руку на пульсі, оцінювати, які небезпеки найбільш ймовірні, і створювати план «як діяти, коли все піде шкереберть».

На рисунку 7.2 представлена спрощена модель процесу управління ризиками, яку адаптовану на основі досліджень NIST [73].

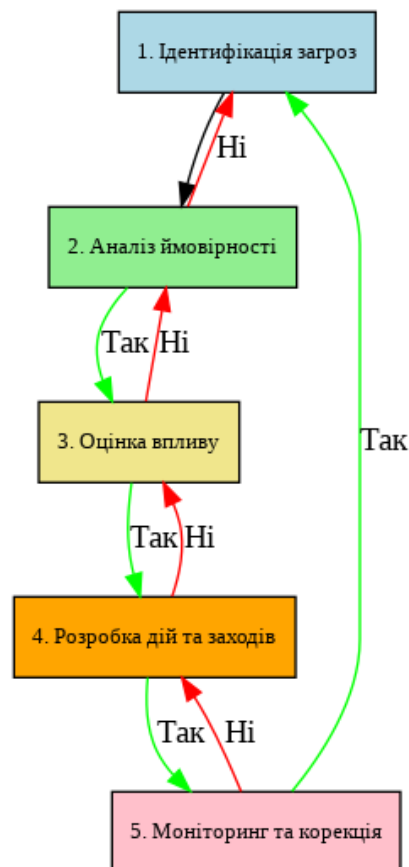


Рис. 7.2. Типова послідовність управління ризиками в кіберсфері.

Джерело: [73]

Суть цієї схеми досить проста: спочатку визначаємо, що може «прилетіти» до нашого цифрового менеджменту (витік інформації через

фішинг, підступне блокування сервера, шахрайські «прослушки»). Потрібно розуміти, де найвразливіші місця: чи готові ми до фальшивих листів від «колеги», яка давно вже не працює, чи до непомітних спроб зламати наші резервні бази даних? А може, найбільш «болісним» стане раптове відключення доступу до хмарної платформи, що «тримає» всі наші документи? Тут доречно зробити невеликий «інвентар» можливих загроз і виписати хоча б десять «страшилок», котрі реально здатні зіпсувати нам день.

Після цього визначаємо ймовірність: чи цей ризик справді може статися? Бо бувають сценарії, які пасують голлівудському фільму, але у нашій практиці – майже нульова ймовірність. Тобто якщо у нас невеликий освітній стартап, можливо, атака з боку надпотужних «кібербанди» із сотнею серверів – це рідкісний сюжет. Натомість цілком реальними залишаються фішингові атаки або витоки паролів через людську неуважність. Далі прикидаємо, який «пролом у стіні» найбільш небезпечний – фінансові втрати чи ганьба перед замовником через зірвані дедлайни.

Щоб не потонути у цих моментах, можна заздалегідь домовитися про «екстрену ланцюгову реакцію» на інциденти: хто сповіщає команду, хто відповідає за відновлення даних, хто комунікує з партнерами. Без чіткого розподілу ролей може виникнути паніка – і тоді все піде шкереберть, а часу на розкачку не буде. Бо під час нападів, які супроводжуються блокуванням роботи, кожна хвилина – на вагу золота.

Наступний етап – це вжиття заходів. Щось можна повністю уникнути (наприклад, застосувавши багатофакторну автентифікацію), а десь варто застрахуватися від потенційних збитків (зокрема, мати фінансову «подушку»). Врешті, коли план готовий, варто стежити за тим, як він працює, й час від часу оновлювати. Світ кіберзагроз змінюється швидше, ніж «новинки» у фастфуді, тому залишатися на «старих версіях» контрзаходів – собі дорожче.

Мініспісок практичних порад:

- Встановлюй чіткі процедури реакції на кібератаки: хто «вмикає сирену», хто відповідає за пресрелізи та внутрішнє сповіщення.
- Налагоджуй інструменти моніторингу: базові системи виявлення вторгнень (IDS), логи серверів, контроль за незвичним трафіком.
- Переглядай, як і куди зберігаються найцінніші документи: можливо, тобі варто шифрувати їх на окремому диску.
- Пам'ятай про «чужих у мережі»: якщо у команді ротація персоналу, при звільненні чи переході співробітників на нову позицію вчасно закривай старі облікові записи та доступи.

Якщо все це здається складним, то можна розпочати з найпростішого аналізу: які дані є найбільш цінними та куди потенційно можуть «прорватися» зловмисники. Інколи банальна зміна пароля з «1234» на «p0z\$мAP()лЬ» уже серйозний крок у правильному напрямку. Зрештою,

елементарна обережність «лікує» 80% потенційних інцидентів. А розумний крок – залучити команду: пояснити людям, що безпека не лише турбота «айтішника», а справа кожного, хто береться надсилати листи, відкривати файли чи працювати з хмарою. Це допоможе уникнути більшості неприємностей і перетворити навіть найменший проєкт на відносно безпечну «цифрову фортецю».

7.3 Програмне захисне арсеналля: антивіруси, фаєрволи та інші «дигітальні лицарі»

Отже, з ризиками трохи розібралися, тепер до «молитовних книг» кожного, хто хоче хоч трохи заспокоїтися: захисні програми. Антивіруси вже стали частиною повсякденності. Вони виявляють та блокують шкідливе ПЗ, проводять регулярні перевірки системи й можуть у реальному часі «смикати за рукав», коли бачать загрозу. Зрозуміло, що навіть найкращий антивірус не дасть 100% гарантії безпеки, однак їхнє використання стало обов'язковим мінімумом для будь-якої робочої станції чи сервера.

Фаєрвол (міжмережевий екран) – це як фейс-контроль на крутій вечірці: він вирішує, які дані можуть пройти в мережу, а які ні. Правильно налаштований фаєрвол забезпечує фільтрацію трафіку, відсікаючи підозрілі запити. У великих організаціях часто використовують складні системи, які моніторять усі пакети даних і здатні робити аналіз поведінки, щоб виявити нетипову активність.

Окремо згадаємо системи виявлення вторгнень (IDS) та системи запобігання вторгненням (IPS). Перша радше виконує роль «сигналізації» – фіксує незвичайні події й повідомляє адміністратору. Друга ще й блокує такі дії, тобто активно втручається. Якщо для невеличкого стартапу це може здатися розкішшю, то для компаній зі складною інфраструктурою ці речі вже стають стандартом.

Однак не можна покладатися виключно на програми. Якщо співробітники клацають на будь-яке «дивне» посилання, ніякий захисний софт не вбереже від катастрофи. І це підводить нас до питання про людський фактор, що завжди чекає попереду із загадковою усмішкою.

Усі ці технології – чудова річ, але головною ахіллесовою п'ятою часто залишається сама людина. Відсутність обізнаності про базову гігієну безпеки може звести нанівець навіть найдорожчі системи захисту. Скільки разів трапляється, що співробітник нехтує елементарними правилами конфіденційності або тримає пароль «111111» під клавіатурою на папірці?

За результатами опитування, проведеного Cybersecurity & Infrastructure Security Agency (CISA) у 2022 році, до 85% випадків зламів корпоративних мереж відбуваються через «людський фактор»: неправильне використання облікових даних, невчасне оновлення програм, розголошення секретів чи просто лінь змінити пароль після настійливих нагадувань [74].

Часто саме елементарна пильність може захистити від фішингу. Якщо електронний лист містить забагато знаків оклику, помилки у звертанні («Шановний пане[ім'я]! Клікніть тут негайно!»), або якщо це нібито повідомлення з банку з підозрілим стилем тексту – краще десять разів перевірити, ніж одного разу натиснути і відкрити «скриньку Пандори».

Не менш важливо правильно навчати персонал: проводити внутрішні тренінги, давати роз'яснення, показувати реальні приклади атак. Деякі компанії навіть використовують «ігрові фішинг-кампанії», надсилаючи співробітникам фейкові листи, щоб подивитися, хто «кльоне». Зрозуміло, що після виявлення таких «жертв» їх не карають, а додатково навчають, роз'яснюють потенційні наслідки.

Ось короткий орієнтир, чим можна покращити культуру безпеки:

- Регулярні лекції та практичні вправи з кібергігієни.
- Заохочення до вчасного звітування про підозрілі листи чи активність.
- Внутрішні канали сповіщень, куди можна швидко доповісти про потенційний витік.
- Сегментація доступу: не варто давати всім співробітникам «адмінські» права.
- Мотиваційні «плюшки» за високу сумлінність у питаннях безпеки: подарункові сертифікати чи приємні бонуси.

Люди залишатимуться найважливішим чинником – у негативному або позитивному сенсі. Якщо культивувати свідомість, то навіть звичайний офіс-менеджер може стати «щитоносицем» компанії, а не «слабкою ланкою».

Логічним продовженням зусиль щодо підвищення культури кібергігієни серед команди є залучення передових технологічних інструментів, що зміцнюють цифровий захист. Адже, коли люди знають, як поводитися з підозрілими повідомленнями та документами, варто подбати й про те, щоб навіть потенційно перехоплені дані не стали «легкою здобиччю» для кіберзлочинців. І саме тут на авансцену виходить шифрування – метод, завдяки якому інформацію майже неможливо перехопити у зрозумілому вигляді.

Колись шифрування сприймалося переважно як технологія шпигунів і військових. Тепер шифрування – це повсякденний елемент захисту інформації. Ми часто чуємо про «HTTPS» або «end-to-end encryption» у месенджерах, але не завжди усвідомлюємо, наскільки це корисний механізм.

Сучасний цифровий менеджмент оперує великою кількістю конфіденційних даних: фінансові транзакції, персональні відомості клієнтів, аналітика внутрішніх процесів. Якщо ці пакети інформації передаються через Інтернет у відкритому вигляді, це практично запрошення для підслуховування (Man-in-the-middle-атаки) або крадіжки даних.

Асиметричні й симетричні алгоритми шифрування дозволяють «заховати» повідомлення так, що без спеціального ключа його неможливо

прочитати. Та сама магія чисел: складна математика, яка перетворює повідомлення на набір незрозумілих символів, а потім так само розшифровує його. Для менеджера, що взаємодіє з хмарними сервісами чи передає важливі документи контрагентам, це must-have.

Варто пам'ятати і про електронні підписи. Цифровий підпис дає змогу перевірити цілісність документа і підтвердити, що його не змінювали в процесі передачі. Для бізнесу й держустанов це робить документообіг значно безпечнішим. Приміром, в Україні активно розвивають сервіси кваліфікованих електронних підписів, що відповідають стандартам ЄС.

Якщо підходити до шифрування серйозно, то можна захистити навіть локальні диски чи окремі папки на комп'ютері. Тоді, в разі фізичної крадіжки пристрою, зловмисник не отримає доступу до дійсно цінних файлів. Звісно, це створює певні незручності (потрібно вводити паролі, зберігати ключі), проте почуття безпеки того вартує.

Кожен, хто хоч раз втрачав важливу курсову роботу або дипломний проєкт через поломку вінчестера, знає ціну резервному копіюванню. А тепер уявімо, що зникають не просто студентські роботи, а важливі бази даних, розрахунки, звіти для клієнтів чи державні реєстри. Це може стати катастрофою.

Резервні копії – це твій «time machine», можливість повернутися до попереднього стану системи в разі збою чи атаки. Найбільш виграшним варіантом є використання принципу 3-2-1:

- 1) Три копії даних (основна й дві резервні);
- 2) Зберігання на двох різних носіях (наприклад, зовнішній жорсткий диск і хмарне сховище);
- 3) Одна копія знаходиться поза основним приміщенням (наприклад, у іншому місті).

Цей підхід захищає від банальних збоїв та від більш серйозних сценаріїв, включно з пожежами, повеннями чи фізичними нападами на офіс. Звісно, важливо не забувати періодично перевіряти ці бекапи, щоб не виявилось, що копії були пошкоджені чи застарілі.

Також важливо – резервні копії повинні бути захищені так само, як і «бойові» бази даних. Адже якщо зловмисник отримає доступ до системи бекапів, він може або знищити їх, або «прямо» отримати конфіденційну інформацію. Тому відповідальне ставлення до адміністрування бекап-сховищ – це додатковий рубіж оборони.

Забезпечивши надійні резервні копії та додатково убезпечивши їх від потенційних зловмисників, ми закриваємо один із важливих питань виживання в умовах загроз. Але це лише частина великої картини. Щоб раз і назавжди взяти ситуацію під контроль, молодим керівникам і всім, хто занурюється в цифрове середовище, варто ознайомитися з низкою порад, які допоможуть залишатися на крок попереду хакерів.

Тепер, коли ми прогулялися стежками найпоширеніших загроз і побачили, які «дигітальні лицарі» стоять на нашому боці, варто підсумувати практичні речі, корисні для початківців у царині цифрового управління. Зрозуміло, що у великих компаніях цими питаннями займаються спеціально навчені відділи безпеки. Але в реальному житті молодий менеджер нерідко залишається сам-на-сам з тоннами технічних завдань і не завжди має швидкий доступ до супер-профі. Тому нижче наведемо кілька настанов, що допоможуть вистояти проти кіберзагроз. Зрештою, молодим управлінцям слід відкидати зайві міфи: «Мене це не торкнеться, я замалий для серйозних хакерів» або «У нас нічого цінного, що там красти?». Досвід показує, що кіберзлочодії можуть атакувати кого завгодно, а коли ти впевнений у власній «непомітності», вони ще й скоріше цим скористаються.

Поради для молодих менеджерів, як не дати хакерам жодного шансу

1. **Вчися на чужих помилках.** Досліджуй кейси відомих витоків даних, зламів компаній та уроків, які вони винесли. Наприклад, скандали з витоками конфіденційних відомостей у міжнародних корпораціях [8] дають добрий матеріал для аналізу – чого уникати і на що звернути увагу.
2. **Обирай хмарні сервіси з репутацією.** Коли шукаєш інструменти для командної роботи, зберігання файлів чи спільного доступу, орієнтуйся на надійних провайдерів. Перевіряй, які механізми безпеки вони пропонують: чи є двофакторна автентифікація, шифрування, регулярний моніторинг?
3. **Налагодь чіткі правила доступу.** Не кожен член команди має бачити всі документи та конфіденційні дані. Обмежений доступ з чітким розподілом ролей знижує ризик внутрішніх витоків і зловживань.
4. **Слідкуй за трендами та оновленнями.** Кібербезпека – галузь, яка ніколи не стоїть на місці. Підпишись на кілька технічних видань (наприклад, SecurityWeek або Threatpost), переглядай оновлення та відстежуй нові вразливості популярного софту.
5. **Дій командно та завжди запитуй поради.** Кібербезпека – це командна гра. Не соромся звертатися до колег або зовнішніх консультантів, коли відчуваєш, що не вистачає знань чи ресурсів.
6. **Завжди оновлюй ПЗ.** Це звучить банально, але більшість зламів відбувається через дірки в «давно не оновлених» системах. Оновлення часто містять латки для вразливостей, тож нехтувати ними – нерозумно.
7. **Не забувай про мобільні пристрої.** Планшети, смартфони – усе це також частина робочого середовища. Паролі, біометрія, шифрування сховища, контроль додатків – усе має значення.
8. **Роби мікроаудити безпеки.** Навіть якщо немає офіційного внутрішнього аудиту, не соромся періодично перевіряти, як виглядають речі зі сторони. Наприклад, попроси товариша з іншого відділу «спробувати зламати» доступ до документа. Така неформальна перевірка може відкрити «дірки», які пропустили в офіційних процедурах.
9. **Навчайся і навчай інших.** Якщо ти керуєш командою, залучай людей до коротких брифінгів. Пояснюй, чому не можна встановлювати незрозумілі додатки або нехтувати оновленнями. Заохочуй самостійне навчання – онлайн-курси, сертифікації (наприклад, Coursera чи Udemy).
10. **Плануй «що робити, якщо щось піде не так».** Інцидентна реакція – це не лише підписана процедура, а й налагоджена комунікація між усіма учасниками, наявність резервних каналів зв'язку та чіткі ролі в кризовій ситуації.

Саме тому сучасним лідерам варто усвідомлювати, наскільки важлива комплексна кібербезпека. Без неї навіть геніально пророблений бізнес-план може дати збій, якщо раптом хтось вкраде ідеї чи заблокує важливі сервіси. Оскільки «цифра» пронизує всі сфери, необхідно формувати не лише технологічні, а й «людяні» підходи: навчати команду, планувати дії на випадок кризових ситуацій та бути максимально пильними до можливих загроз.

Таким чином, ця тема є надзвичайно актуальною. І трохи жартівливо ми розглянули серйозні речі: фішингові листи, віруси-вимагачі, методи управління ризиками, програми захисту, людський фактор, шифрування, резервне копіювання та базові поради для молодих керівників. Застосовуючи все це на практиці, можна суттєво підвищити власну безпеку та уникнути неприємних сюрпризів. Цифрова ера несе чимало загроз, проте й пропонує широкий набір рішень, що допомагають захиститися від «темних сил» у безмежному онлайн-всесвіті. Ефективне планування, уважність до деталей і постійне вдосконалення дають змогу перетворити кібербезпеку з важкого тягара на щось подібне «діловій грі», де ти – господар становища, а не жертва.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке кібербезпека, і чому вона важлива для менеджерів?
2. Як фішингова атака впливає на безпеку компаній і організацій?
3. Чому людський фактор вважається однією з головних вразливостей кіберпростору?
4. Які основні типи загроз включає кібербезпека?
5. Що таке програми-вимагачі (ransomware), і як вони працюють?
6. Чому важливо регулярно оновлювати програмне забезпечення в компанії?
7. Як шифрування допомагає захистити персональні та корпоративні дані?
8. Які методи управління ризиками можна використовувати для кібербезпеки?
9. Чому DDoS-атаки є небезпечними для онлайн-бізнесу?
10. Як резервне копіювання даних допомагає мінімізувати втрати у разі кібератаки?

РОЗДІЛ 8

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ НА ПРИКЛАДАХ ПРОВІДНИХ КОРПОРАЦІЙ



У сучасному світі управління компаніями набуває абсолютно нового виміру. *Digital-менеджмент* – це не просто використання сучасних технологій для автоматизації процесів, а комплексний підхід, який дозволяє інтегрувати аналітику даних, штучний інтелект та інноваційні комунікаційні інструменти у загальну стратегію розвитку бізнесу. Він створює основу для прийняття зважених рішень, оптимізації операцій та формування унікальних взаємодій з клієнтами, що в свою чергу стимулює зростання і конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Однією з ключових складових цього підходу є *цифровий маркетинг* – потужний інструмент, який перетворює кожен клік у цінну взаємодію зі споживачем і завдяки використанню інноваційних технологій, таких як автоматизовані рекламні кампанії, аналітика великих даних й штучний інтелект, стає важливою ланкою в системі цифрового менеджменту, забезпечуючи ефективне управління брендом та задоволення потреб клієнтів у новій цифровій епосі.

Наразі, цифровий маркетинг, як годинниковий механізм обертає шестерні глобальних корпорацій, таких як Microsoft, Google, та навіть казково-фантастичну Disney. Ці компанії, неначе спритні фокусники розсипають

у повітрі невидимі цифрові ниті, які перетворюють прості кліки на чарівну взаємодію зі споживачем. У цьому світі все відбувається на краю між натисканням кнопки та миттєвим бажанням – автоматизовані рекламні кампанії, які немовби передбачають бажання користувачів, грають роль у цьому танці інформаційних відбитків.

Amazon з блискавичною точністю вгадує бажання покупця ще до того, як він сам зрозуміє, що хоче. Apple перетворює звичайний екран на портал до нескінченності, де кожна реклама – це промінь світла, який ковзає крізь свідомість, залишаючи за собою лише легкий відтінок бажання. Coca-Cola ж виводить споживачів за межі реальності, створюючи не лише брендовий напій, а й ілюзорний всесвіт, де кожен ковток – це момент емоційного піднесення, підкріплений алгоритмами персоналізованих мрій.

Схоплені у вічному циклі обчислень, великі дані (Big Data) виростають із землі, як гігантські цифрові квіти, розкриваючи пелюстки перед Google, який, наче вічний садівник, обрізає зайве і формує ідеальні таргетовані кампанії. Ці корпорації, немов алхіміки минулого, перетворюють необмежені масиви даних на золото маркетингового успіху.

Великі дані (Big Data) – величезна кількість інформації, яку неможливо обробити звичайними методами через її обсяг, різноманітність та швидкість появи. Уяви собі, що це наче океан даних, який постійно розширюється. Це можуть бути фотографії, відео, повідомлення, покупки в інтернеті або навіть GPS-координати твоїх подорожей. Спеціальні програми і комп'ютери збирають і аналізують ці дані, щоб допомогти компаніям зрозуміти, що люди хочуть, передбачити тренди або навіть покращити продуктивність цілих міст.

Вивчення цих дивовижних кейсів нагадує споглядання картини з сюрреалістичного музею, де інструменти цифрового маркетингу – це не просто технології, а магічні ключі до таємних дверей глобальних ринків.

У світі, де кожен другий погляд спрямований на екран, інтернет розростається, як безмежний цифровий океан. У квітні 2024 року понад 5,4 мільярда людей стали його мешканцями, занурюючись у хвилі соцмереж і перетворюючи кожен клік на нову можливість для брендів. Вони стають капітанами своїх маркетингових кораблів, керуючи ними через штучний інтелект та машинне навчання. *Штучний інтелект (ШІ)*, мов невидимий диригент, задає ритм, розміщуючи рекламу, генеруючи контент і передбачаючи дії користувачів з такою точністю, що здається, ніби він читає думки. Людина тепер лише мандрівник у цьому лабіринті даних, покійно йдучи за маяком алгоритмів, які знають про її бажання більше, ніж вона сама.

ШІ – це, по суті, спроба людства створити собі цифрового напарника, такого собі невтомного мислителя, який не спить, не втомлюється і завжди готовий підказати, що зробити далі. Уявіть собі мозок, який не обмежений черепною коробкою, а розширюється на хмари серверів і жонглює гігабайтами інформації, як циркач кульками. Він вчиться на власних помилках, будує логічні ланцюжки зі швидкістю блискавки і в будь-який момент готовий запропонувати відповідь, наче загадковий оракул майбутнього

Проте не лише великі корпорації володіють магією цифрового маркетингу. Кожне підприємство, яке бажає вижити у світі цифрової еволюції, повинно шукати свій шлях у цьому лабіринті даних, технологій та сучасних методологій управління цифровими проєктами. Саме тут на допомогу приходять методи для розробки стратегій цифрового розвитку підприємства. Це не просто інструменти – це компаси, які ведуть бізнес у новий цифровий світ, допомагаючи уникати пасток і знаходити приховані можливості.

Одним із основних аспектів успішного цифрового розвитку є використання сучасних методологій управління проєктами, таких як Agile, Scrum та Kanban. Ці гнучкі підходи дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін, ефективно керувати ресурсами та забезпечувати безперервне покращення продуктів і послуг. Вони стають своєрідними вітрилами для корабля вашого бізнесу, допомагаючи швидко реагувати на зміни вітру цифрових тенденцій.

Agile – гнучка методологія управління проєктами, яка зосереджена на швидкій адаптації до змін та постійному покращенні через ітераційні цикли розробки з активною участю клієнта

Scrum – одна з фреймворків Agile, яка організовує роботу в короткі ітерації (спринти) тривалістю 1-4 тижні, з чіткими ролями команди (Scrum-мастер, власник продукту) і регулярними зустрічами для оцінки прогресу

Kanban – візуальна система управління робочими процесами, яка зосереджена на безперервному потоці завдань і дозволяє команді бачити, на якому етапі перебуває кожне завдання, та оптимізувати робочий процес, зменшуючи кількість одночасних завдань

Цифровий SWOT-аналіз перетворюється на основний інструмент для оцінки сильних і слабких сторін цифрової присутності підприємства. Якщо представити ваш бізнес, як корабель, який пливе через океан даних, то SWOT-аналіз допомагає оцінити його конструкцію: чи достатньо міцний він для штормів цифрових змін, чи є можливості для покращення навігації через нові технології, і які загрози можуть чекати попереду.

Цифровий SWOT-аналіз – стратегічний інструмент, який застосовується для оцінки сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін цифрової присутності підприємства, а також виявлення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) у цифровому середовищі. Він допомагає компаніям глибше зрозуміти свою позицію в цифровому просторі, визначити напрямки для вдосконалення та розробити ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки

Але як бути впевненим, що ваш човен готовий до великих цифрових хвиль? Для цього існує *діагностика цифрової готовності (Digital Maturity Assessment)*. Вона, як досвідчений моряк, перевіряє всі системи – від технологічної інфраструктури до навичок екіпажу, оцінюючи, чи здатний бізнес витримати подорож у світ диджиталу. У цьому контексті впровадження Agile-методології допомагає підвищити гнучкість та

адаптивність бізнесу, сприяючи швидкому прийняттю рішень та ефективній командній роботі.

Діагностика цифрової готовності (Digital Maturity Assessment) – процес оцінки здатності організації адаптуватися до цифрових змін та впроваджувати сучасні технології у свої бізнес-процеси. Включає аналіз технологічної інфраструктури, управлінських практик, рівня цифрових навичок працівників і стратегій використання даних. Цей інструмент допомагає компаніям визначити поточний рівень зрілості в цифровій трансформації та розробити план подальшого розвитку для підвищення конкурентоспроможності на ринку

Не можна ігнорувати *аналіз великих даних (Big Data Analytics)*. Це ваш маяк в океані, що вказує шлях, дозволяючи передбачати, які нові течії або вітри вплинуть на ринок. Аналіз даних дозволяє не тільки зберегти курс, а й оптимізувати шляхи, роблячи бізнес гнучкішим і швидшим у прийнятті рішень. Використання методології Lean допомагає зосередитися на створенні цінності для клієнта, усуваючи непотрібні процеси та підвищуючи ефективність.

Аналіз великих даних (Big Data Analytics) – процес обробки, аналізу та інтерпретації величезних обсягів структурованих та неструктурованих даних для виявлення прихованих закономірностей, трендів і взаємозв'язків. Завдяки спеціальним алгоритмам та технологіям, аналіз великих даних дозволяє бізнесам отримувати цінну інформацію для прийняття ефективних рішень, прогнозування майбутніх тенденцій, оптимізації процесів і підвищення конкурентоспроможності на ринку

Методологія Lean – підхід до управління, спрямований на максимізацію цінності для клієнта при мінімізації витрат і часу. Основна ідея полягає у виявленні та усуненні всіх видів марнотратства (включаючи зайві процеси, час або ресурси), щоб створювати продукти або послуги більш ефективно. *Lean* орієнтована на постійне вдосконалення процесів, залучення співробітників до пошуку інноваційних рішень і підвищення загальної продуктивності.

Цифрова епоха вимагає точного планування, і тут на допомогу приходять *цифрові дорожні карти (Digital Roadmapping)*. Вони служать як карта скарбів, що показує, де і коли варто розвивати нові технологічні рішення, як обійти підводні рифи та знайти нові можливості для росту.

Цифрові дорожні карти (Digital Roadmapping) – стратегічний інструмент, який допомагає підприємствам планувати та впроваджувати цифрові технології для досягнення бізнес-цілей. Вони визначають основні етапи, ресурси та терміни реалізації цифрових ініціатив, включаючи інтеграцію нових технологій, оптимізацію процесів та покращення клієнтського досвіду. Цифрові дорожні карти дозволяють бізнесу орієнтуватися в мінливих ринкових умовах, допомагаючи ефективно керувати змінами та відкривати нові можливості для розвитку в умовах цифрової трансформації

Застосування *методології PRINCE2 Agile* дозволяє поєднати структурований підхід до управління проєктами з гнучкістю *Agile*, забезпечуючи контроль та адаптивність одночасно.

PRINCE2 Agile – гібридна методологія управління проектами, яка поєднує структурований підхід класичної PRINCE2 з гнучкістю та адаптивністю Agile. Вона дозволяє отримати найкраще з обох світів: чітку організацію, контроль та управління ризиками, властиві PRINCE2, разом із швидкою адаптацією, ітеративними підходами та високим залученням команди, характерними для Agile. Це забезпечує ефективне управління проектами в умовах динамічних змін, особливо в цифрових та інноваційних галузях

Якщо ми говоримо про впровадження нових цифрових технологій, то *бенчмаркінг* у сфері цифрових інновацій стає надзвичайно важливим. Він дозволяє оцінити, які технології використовують конкуренти, які інновації працюють, а що можна адаптувати для вашого бізнесу, щоб не тільки залишатися на плаву, але й випереджати конкурентів. Використання *Kanban-системи* може допомогти візуалізувати робочий процес та виявити вузькі місця для покращення.

Бенчмаркінг – процес порівняння власних продуктів, процесів або послуг із кращими практиками, що застосовуються у провідних компаніях чи галузях. Метою бенчмаркінгу є виявлення сильних сторін і недоліків, аналіз того, як досягти або перевершити конкурентів, а також адаптація ефективних стратегій і технологій для покращення результатів бізнесу

Kanban-система – це візуальний інструмент управління робочими процесами, що дозволяє організовувати завдання на етапах від початку до завершення. Вона допомагає підвищити ефективність роботи шляхом візуалізації кожного етапу процесу на спеціальній дошці, де завдання переміщуються від колонки «Виконати» до «В процесі» і далі до «Завершено». Основна мета Kanban – оптимізація робочого потоку, зменшення перевантаження команди та забезпечення безперервного вдосконалення

Модель п'яти сил Портера в цифровому контексті стає інструментом, який допомагає зрозуміти, які виклики може принести цифровий ринок. Ця модель дає змогу оцінити, як нові технології впливають на конкурентів, клієнтів і партнерів, щоб розробити стратегію, що допоможе вижити і процвітати у світі цифрових трансформацій.

Модель п'яти сил Портера – стратегічний інструмент, який допомагає аналізувати конкурентне середовище в галузі, визначаючи п'ять основних сил, що впливають на прибутковість та позицію компанії на ринку: рівень конкуренції серед існуючих корпорацій, загроза нових учасників ринку, загроза товарів-замінників, сила постачальників і сила покупців. Модель використовується для розробки стратегій, які допоможуть компаніям захиститися від конкурентного тиску та ефективно реагувати на зміни ринку

Аналіз користувацького досвіду (Customer Experience Mapping) стає важливим компонентом кожної стратегії, адже в центрі кожної цифрової трансформації – клієнт. Підприємства мають розуміти, як клієнти взаємодіють з ними через цифрові канали, і як можна покращити цю взаємодію, створюючи неперевершений клієнтський досвід. Використання *методології Design Thinking* допомагає генерувати інноваційні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів.

Аналіз користувацького досвіду (Customer Experience Mapping) – процес візуалізації взаємодії клієнта з продуктом або послугою, від початкового контакту до завершення покупки або використання, з метою виявлення основних точок взаємодії, проблем та можливостей для покращення клієнтського досвіду

Design Thinking – методологія, орієнтована на створення інноваційних рішень шляхом глибокого розуміння потреб користувачів, генерації ідей, прототипування та тестування для покращення продуктів чи послуг на основі емпатії і зворотного зв'язку від клієнтів

Врешті, у цифровому світі існує не тільки бізнес, але й цілі екосистеми. *Метод цифрових екосистем (Digital Ecosystem Strategy)* дозволяє підприємствам бачити себе не ізольованими одиницями, а частиною глобальної мережі, де співпраця з партнерами та інтеграція з іншими цифровими платформами можуть відкривати нові можливості для зростання. Впровадження *DevOps-практик* сприяє тісній співпраці між розробниками й операційними командами, забезпечуючи швидке та якісне постачання цифрових продуктів.

Метод цифрових екосистем (Digital Ecosystem Strategy) – підхід, що дозволяє підприємствам інтегруватися в глобальні мережі, об'єднуючи партнерів, платформи, технології і дані для створення взаємозалежних зв'язків, які розширюють можливості для інновацій й зростання

DevOps-практики забезпечують тісну співпрацю між розробниками та операційними командами, автоматизуючи процеси розробки, тестування і впровадження програмного забезпечення, що дозволяє швидше й надійніше доставляти цифрові продукти споживачам

Розробка стратегії цифрового розвитку – це як проектування корабля для плавання в нових водах, не просто перехід на нові технології, а ретельний підхід до того, як ці технології можуть змінити весь бізнес, готуючи його до майбутнього в епоху цифрового прогресу. Використання сучасних методологій управління цифровими проектами допомагає підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати своє майбутнє у цифровому світі.

Загалом, щоб по-справжньому розкрити потенціал цифрового маркетингу та зрозуміти, як ці невидимі нитки перетворюють бізнес-стратегії на реальність, необхідно зануритися у конкретні практичні кейси провідних корпорацій. Ці приклади слугують маяками в океані даних, демонструючи, як такі гіганти, як Amazon, Apple та Coca-Cola, використовують цифрові інструменти для створення взаємодії, що виходить за межі звичайного споживчого досвіду. Аналізуючи їхні успішні стратегії та інноваційні підходи, ми зможемо побачити, як теоретичні концепції цифрового маркетингу втілюються у реальні бізнес-рішення, приносячи вимірювані результати й конкурентні переваги. Далі детально розглянемо ці кейси, висвітлюючи важливі фактори успіху, які можуть бути корисними для інших підприємств у світі диджиталізації.

Практичний кейс 1

Впровадження цифрової платформи управління клієнтськими та внутрішніми процесами у мережі туристичних агентств TravelNow

TravelNow – це мережа туристичних агентств, що працює на ринку вже понад 15 років. Компанія відома якісним сервісом та широким асортиментом туристичних послуг: від продажу авіаквитків і бронювання готелів до організації індивідуальних турів. Із поширенням цифрових технологій постало питання оновлення менеджмент-підходів у TravelNow: необхідно оперативніше керувати внутрішніми процесами, комунікаціями з клієнтами та роботою персоналу, аби забезпечити конкурентоспроможність і швидкість обслуговування.

Керівництво TravelNow вирішило запустити єдину цифрову платформу управління, що оптимізує роботу зі зверненнями клієнтів, прискорить погодження внутрішніх завдань і забезпечить доступ до аналітики в реальному часі. Основна мета – підвищити ефективність організаційної структури, налагодити прозорий контроль над процесами та покращити координацію між відділами.

Додаткова інформація:

1. Омніканальний підхід до управління взаємодіями:

- Через єдину платформу менеджери бачитимуть запити з усіх джерел (сайт, мобільний додаток, соцмережі) й оперативно розподілятимуть їх між відповідальними співробітниками.
- Уся комунікація з клієнтами та всередині компанії синхронізується, тому перехід між каналами не перериває процес.

2. Управління персоналом:

- Спеціальна HR-модуль дасть змогу координувати робочі графіки, навчання та оцінювання співробітників.
- Вбудований чат-бот допоможе менеджерам і працівникам швидко отримувати довідкову інформацію (наприклад, алгоритм замовлення турів, процедури оформлення віз).

3. Автоматизація робочих процесів:

- Планується впровадити цифрові інструменти постановки й відстеження завдань: від фіксації запиту клієнта до фінального звіту про виконання.
- Запуск функції «нагадувань» і «контрольних точок», щоб менеджери могли моніторити строки виконання завдань.

4. Аналітика та прийняття управлінських рішень:

- Система збиратиме дані про обсяги продажів, типові проблеми клієнтів, ефективність кожного відділу, що дозволить ухвалювати дані-орієнтовані рішення.

- Передбачено формування швидких звітів у вигляді дашбордів для топменеджменту.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви – консультант із цифрових трансформацій, якого TravelNow залучила для впровадження єдиної цифрової платформи управління процесами та клієнтськими зверненнями. Ваші завдання:

- Розробити план впровадження платформи, де будуть описані всі етапи: вибір постачальників програмного забезпечення, адаптація під потреби TravelNow, інтеграція з існуючими CRM/HR-системами тощо.
- Запропонувати структуру розподілу ролей у компанії (менеджери з управління процесами, відповідальні за аналітику, HR-координатори тощо), аби цифрова платформа працювала ефективно.
- Розробити стратегію навчання персоналу, щоб усі співробітники оволоділи навичками роботи з новими цифровими інструментами (тренінги, онлайн-курси, система менторства).

Оформіть результати у форматі презентації або звіту (2–3 сторінки), де вкажіть: основні етапи впровадження платформи та розподілу відповідальності; чікувані вигоди для компанії у довгостроковій перспективі (оптимізація витрат, покращена якість клієнтського обслуговування, прозора управлінська структура і т.п.).

Практичний кейс 2

Розробка інноваційного HR-порталу для українського ринку праці: проєкт WorkHubUA

На українському ринку праці спостерігається активне зростання попиту на IT-фахівців та спеціалістів із цифрових компетенцій. Водночас чимало роботодавців мають складнощі з пошуком кадрів, а багато молодих спеціалістів не можуть вчасно знайти відповідні вакансії через нестачу зручних і прозорих онлайн-інструментів.

WorkHubUA – це нова ініціатива створити сучасний цифровий HR-портал, що допомагатиме роботодавцям чи здобувачам швидко знаходити один одного, а також пропонуватиме освітні можливості для підвищення кваліфікації. Проєкт підтримується кількома інвестиційними фондами та державними органами, які зацікавлені у зменшенні безробіття й розвитку цифрових навичок населення.

Додаткова інформація

1. Функціонал порталу:

- Розміщення та пошук вакансій, включно з докладною фільтрацією (зарплата, регіон, формат роботи).
- Автоматична система підбору вакансій (matching), яка на основі III аналізує резюме й пропонує найбільш релевантні позиції.

- Кабінет роботодавця з можливістю автоматизувати процес найму (тести, відеоінтерв'ю тощо).

2. Освітні та тренінгові модулі:

- Онлайн-курси та вебінари, розроблені у партнерстві з провідними українськими університетами та ІТ-компаніями.
- Можливість отримати сертифікацію за результатами успішного проходження тренінгів.

3. Державна підтримка:

- Частина проєкту реалізується у співпраці з міністерством, яке відповідає за цифрову трансформацію.
- Передбачається надання спеціальних грантів компаніям, що реєструються на порталі, для навчання персоналу.

4. Аналітика та Big Data:

- Система збиратиме статистику про найпопулярніші компетенції, середню зарплату за конкретними напрямками та регіонами.
- Дані будуть використовуватися для формування державних програм розвитку ринку праці й коригування навчальних програм ВНЗ.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви – менеджер проєкту WorkHubUA, який відповідає за створення концепції та подальший розвиток цифрового порталу для ринку праці в Україні. Ваші основні завдання:

- Створити детальний план впровадження порталу: розробка, тестування, запуск, підтримка.
- Розробити модель монетизації (наприклад, платні вакансії, преміум-функції для роботодавців чи навчальних компаній).
- Запропонувати стратегію популяризації серед роботодавців та здобувачів: маркетингова кампанія, співпраця з університетами, профільними ЗМІ, соцмережами тощо.

Оформіть результати у форматі презентації чи звіту (2–3 сторінки), де опишіть кожен етап запуску та розвитку WorkHubUA, а також визначте очікувані показники успіху (кількість зареєстрованих роботодавців, конверсія резюме-до-найму, масштаб охоплення освітніх програм і таке інше).

Практичний кейс 3

Розробка цифрової маркетингової стратегії корпорації Nike для залучення молодіжної аудиторії

Корпорація Nike є одним із найбільших світових брендів у сфері спортивного одягу та взуття. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій компанія зіткнулася з необхідністю адаптації своєї маркетингової стратегії до нових умов. Керівництво корпорації поставило за мету збільшити частку ринку в молодіжному сегменті, використовуючи можливості

соціальних медіа, персоналізованої реклами та мобільних додатків. Завдання полягає в тому, щоб залучити нових споживачів і посилити взаємодію з існуючими через цифрові канали.

Додаткова інформація: сучасні елементи цифрової маркетингової стратегії компанії Nike:

1. Соціальні медіа:

- Instagram та TikTok стали основними платформами для залучення молодшої аудиторії. Nike активно використовує стратегію взаємодії з інфлюенсерами, які публікують контент про продукцію бренду.
- Створення вірусного контенту, спрямованого на соціальну справедливість та інклюзивність, допомогло Nike встановити емоційний зв'язок з клієнтами.

2. Персоналізація:

- Nike активно застосовує персоналізовані рекомендації через свій додаток Nike App. Користувачі отримують рекомендації на основі попередніх покупок, переглядів та інтересів.
- Також у додатку є можливість для створення індивідуальних дизайнів взуття, що дозволяє клієнтам почуватися частиною процесу виробництва.

3. Big Data та аналітика:

- Використання Big Data дозволяє Nike краще розуміти поведінку своїх клієнтів і розробляти таргетовані кампанії. Наприклад, компанія використовує дані про тренди в пошукових запитах і активність у соціальних мережах, щоб своєчасно реагувати на зміну попиту.

4. Колаборації та партнерства:

- Nike часто використовує колаборації з іншими брендами та Celebrity для створення лімітованих серій продукції, що стимулює інтерес і попит.

5. Омніканальний підхід:

- Стратегія омніканального маркетингу забезпечує плавний перехід клієнтів між онлайн- та офлайн-каналами. Наприклад, клієнт може вибрати товар у мобільному додатку та забрати його в магазині.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є маркетинговим консультантом корпорації Nike, яка займається виробництвом спортивного одягу та взуття. Компанія прагне залучити молоду аудиторію у віці від 18 до 30 років та збільшити продажі через онлайн-канали. Ваше завдання полягає в розробці ефективної стратегії, заснованої на найкращих практиках. Для цього необхідно:

- Визначити, які цифрові канали можуть бути найбільш ефективними для залучення молодіжної аудиторії.
- Розробити план використання інфлюенсерів та створення вірусного контенту для залучення нових клієнтів.

- Запропонувати стратегію омніканальної інтеграції та вказати, які інструменти варто використовувати для цього?
- Оцінити, які основні показники ефективності (KPI) будуть використовуватись для вимірювання успіху цієї стратегії. (Наприклад, рівень залученості в соціальних мережах, кількість завантажень мобільного додатку, зростання онлайн-продажів).

Оформіть розроблену стратегію у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у якій опишіть кожен із етапів та очікувані результати впровадження стратегії.

Практичний кейс 4

Розробка цифрової маркетингової стратегії корпорації Starbucks для підвищення лояльності клієнтів через мобільні додатки

Starbucks – всесвітньо відома корпорація, яка спеціалізується на продажу кави та кавових напоїв. Заснована в 1971 році, компанія виросла до мережі з понад 30 тисяч кав'ярень по всьому світу. Starbucks відома своєю інноваційністю в галузі маркетингу та створенням унікального клієнтського досвіду, акцентуючи увагу на атмосфері, сервісі та взаємодії зі споживачами.

Додаткова інформація: одним із основних елементів сучасної цифрової маркетингової стратегії Starbucks є використання мобільних додатків та програм лояльності. Завдяки мобільному додатку, клієнти можуть замовляти напої заздалегідь, брати участь у бонусних програмах, отримувати персоналізовані пропозиції та накопичувати бали для подальших покупок. Додаток Starbucks об'єднує функції онлайн-магазину, програм лояльності та мобільного банкінгу, що робить його невід'ємною частиною успіху компанії в цифрову епоху.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є консультантом з цифрового маркетингу, найнятим Starbucks для створення маркетингової стратегії, спрямованої на збільшення лояльності клієнтів через мобільний додаток. Ваше завдання полягає у розробці детального плану кампанії, яка приверне нових користувачів до додатку та збільшить активність наявних клієнтів. Для цього вам необхідно:

- Проаналізувати поточний стан мобільного додатку Starbucks та визначити можливі точки покращення.
- Розробити інструменти залучення нових користувачів (наприклад, бонуси за реєстрацію, програми рекомендацій).
- Пропонувати способи збільшення активності існуючих клієнтів через функціонал додатку (персоналізовані пропозиції, програми лояльності).

Оформіть результати у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у якому опишіть кожен із етапів та очікувані результати впровадження стратегії.

Практичний кейс 5

Розробка цифрової маркетингової стратегії корпорації McCafé для підвищення лояльності клієнтів

McCafé – це одна з найбільших у світі мереж кав'ярень, яка відома своїм унікальним брендом і високоякісними напоями. Корпорація завжди орієнтувалася на створення особливого клієнтського досвіду та розширення лояльної аудиторії. Проте в епоху цифрових технологій виникла потреба адаптувати стратегії залучення клієнтів до онлайн-середовища, щоб підвищити інтерактивність і персоналізацію взаємодії. Завдання полягає в розробці нової цифрової маркетингової стратегії, яка дозволить McCafé глибше інтегруватися в життя своїх споживачів, пропонуючи персоналізовані пропозиції, зручні мобільні додатки та стимулюючи лояльність через активну присутність у соціальних мережах.

Додаткова інформація: сучасні елементи цифрової маркетингової стратегії McCafé включають використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій у мобільному додатку, програму лояльності McCafé Rewards, де клієнти отримують бонуси за покупки, а також активну роботу з соціальними мережами, де McCafé взаємодіє з молоддю через креативні кампанії. Ці елементи дозволяють компанії не лише збільшити продажі, а й зміцнити емоційний зв'язок із клієнтами.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є консультантом із цифрового маркетингу, найнятим McCafé для підвищення ефективності програми лояльності через використання цифрових каналів. Ваше завдання полягає у розробці плану для інтеграції нових технологій і підвищення взаємодії зі споживачами. Для цього необхідно:

- Оцінити поточний стан програми лояльності McCafé Rewards та її цифрових інструментів (мобільний додаток, соціальні мережі, електронна пошта).
- Запропонувати методи персоналізації взаємодії з клієнтами на основі їхніх покупок, вподобань та поведінкових даних.
- Створити стратегію використання push-сповіщень через мобільний додаток для залучення клієнтів у реальному часі.
- Розробити план моніторингу та аналітики для відстеження результатів кампанії і програм лояльності.

Оформіть свою роботу у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у якій опишіть кожен із етапів стратегії та очікувані результати її впровадження для McCafé.

Практичний кейс 6

Розробка цифрової маркетингової стратегії корпорації H&M для просування екологічно відповідальної моди

H&M – одна з найбільших світових мереж роздрібної торгівлі одягом, відома своїми стильними та доступними товарами. Компанія веде свою діяльність у понад 70 країнах, пропонуючи широкий асортимент одягу для чоловіків, жінок та дітей. Останнім часом H&M активно впроваджує екологічні ініціативи та прагне створити стійкі рішення в моді, просуваючи концепцію екологічно відповідального споживання серед своєї клієнтської бази. Завдання полягає у розробці стратегії цифрового маркетингу, яка б залучала молодих споживачів, що підтримують екологічно свідомі бренди. H&M прагне підвищити рівень обізнаності про свої екологічні ініціативи, такі як переробка одягу та використання органічних матеріалів, а також просувати свої стійкі колекції в різних країнах, зокрема в Європі та Північній Америці.

Додаткова інформація: H&M активно використовує соціальні медіа для просування своїх екологічних програм, включаючи колаборації з популярними екоблогерами, створення спеціальних відеоконтентів та флешмобів у TikTok та Instagram. Компанія також запровадила інтерактивні функції у своєму мобільному додатку, де користувачі можуть дізнатися більше про вплив виробництва одягу на довкілля і навіть підрахувати свій «вуглецевий слід», зроблений через покупки в H&M.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є маркетинговим менеджером H&M, відповідальним за розробку цифрової стратегії для просування екологічно стійкої моди в країнах Європи та Північної Америки. Ваше завдання полягає у тому, щоб розробити план залучення молодшої еко-свідомої аудиторії та підвищення рівня лояльності до бренду через просування стійких ініціатив компанії. Для цього необхідно:

- Провести дослідження ринку та вивчити споживчі настрої щодо екологічно свідомої моди у цільових регіонах.
- Вибрати соціальні платформи для просування стійких колекцій, орієнтуючись на популярність соцмереж серед молоді.
- Розробити креативний контент, що продемонструє екологічні програми H&M, включаючи відео та інтерактивні елементи.
- Створити кампанію з екоблогерами та впливовими особами для просування відповідального споживання серед молодіжної аудиторії.

Оформіть ваші пропозиції у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у якому опишіть кожен із етапів та очікувані результати впровадження стратегії.

Практичний кейс 7

Розробка цифрової маркетингової стратегії корпорації Siemens AG для виходу на міжнародні ринки

Корпорація Siemens AG є провідним виробником екологічно чистих технологій та рішень для зменшення вуглецевого сліду на промислових підприємствах. Німецька компанія активно розробляє та впроваджує інноваційні рішення в галузі енергоефективності, автоматизації, цифровізації, а також пропонує екологічно чисті технології для зменшення викидів вуглецю на виробництвах. Siemens AG успішно працює на світовому ринку, однак має амбітні плани щодо розширення діяльності на міжнародній арені, зокрема на ринках Європи та Північної Америки. Завдання полягає у розробці комплексної цифрової маркетингової стратегії, яка допоможе компанії досягти цієї мети.

Додаткова інформація: компанія активно використовує сучасні елементи цифрового маркетингу, такі як:

- *Контент-маркетинг* для популяризації своїх рішень через екологічно орієнтовані платформи та блоги.
- *SEO-оптимізація* з акцентом на основні запити щодо екологічних технологій та зменшення вуглецевого сліду.
- *Автоматизація маркетингу* для сегментування клієнтів та таргетованих рекламних кампаній у соціальних мережах.
- *Big Data та аналітика* для моніторингу ринкових тенденцій та поведінки споживачів.
- *Відеомаркетинг* для демонстрації інноваційних рішень у сфері екологічних технологій.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є маркетинговим консультантом, якому доручено розробити цифрову маркетингову стратегію для компанії Siemens AG з метою виходу на міжнародний ринок. Ваше завдання полягає у тому, щоб підготувати чіткий план дій, використовуючи сучасні інструменти цифрового маркетингу. Для цього необхідно:

- Дослідити ринки Європи та Північної Америки, зокрема аналізувати споживчі потреби в екологічних технологіях та конкурентів.
- Оптимізувати сайт компанії для міжнародної SEO-кампанії, використовуючи релевантні основні слова для кожного регіону.
- Створити рекламну кампанію в соціальних мережах (Facebook, Twitter, YouTube), що таргетуватиме керівників промислових підприємств та екологічних активістів.

Оформіть результати у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у якій опишіть кожен із етапів та очікувані результати впровадження стратегії.

Практичний кейс 8

Розробка цифрової маркетингової стратегії корпорації Tesla для розширення ринку електромобілів у Східній Європі

Tesla Inc. – глобальна інноваційна компанія, що спеціалізується на виробництві електромобілів, енергетичних рішень та технологій автономного водіння. Компанія відома своїм прогресивним підходом до сталого розвитку та використанням цифрових технологій для інтеграції своїх продуктів з повсякденним життям споживачів. Успіх Tesla багато в чому базується на ефективних маркетингових стратегіях, де важливу роль відіграє активне використання Digital-комунікацій для створення унікального споживчого досвіду. Пропонується розробити цифрові маркетингові стратегії для виходу на ринок Східної Європи, підвищення обізнаності споживачів про бренд, залучення потенційних клієнтів через цифрові платформи й стимулювання попиту на електромобілі Tesla.

Додаткова інформація: одним із важливих елементів цифрової маркетингової стратегії компанії Tesla є активне використання соціальних мереж для комунікації зі споживачами без посередників. Компанія не витрачає бюджет на традиційні рекламні кампанії, натомість створюючи потужну спільноту прихильників за допомогою Twitter, YouTube та Instagram. Особливу увагу Tesla приділяє використанню контенту, створеного користувачами, а також впровадженню інноваційних рішень на основі аналізу великих даних для таргетування своєї аудиторії.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є маркетинговим менеджером Tesla, відповідальним за розробку стратегії виходу на нові ринки. Ваше завдання полягає у створенні цифрової маркетингової стратегії для ефективного входу компанії на ринок Східної Європи з акцентом на просування електромобілів. Для цього необхідно:

- Провести аналіз ринку Східної Європи, вивчивши економічні, соціальні та екологічні фактори, які можуть вплинути на попит на електромобілі.
- Оцінити потенціал цифрових платформ у регіоні для комунікації з цільовою аудиторією (соціальні мережі, сайти, мобільні додатки).
- Розробити концепцію контент-маркетингу, що включає відео, статті та пости в соцмережах, спрямовані на підвищення обізнаності та залучення потенційних покупців.
- Створити план використання інструментів аналітики великих даних (Big Data) для точного таргетування рекламних кампаній та оптимізації витрат.

Оформіть результати у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у якому опишіть кожен із етапів стратегії та очікувані результати

впровадження, зокрема збільшення пізнаваності бренду, приріст продажів і розширення аудиторії Tesla в регіоні.

Практичний кейс 9

Приклад Digital-менеджменту корпорації Microsoft для удосконалення внутрішніх бізнес-процесів

Microsoft – одна з провідних світових технологічних компаній, відома своїми програмними рішеннями, хмарними сервісами та штучним інтелектом. Компанія активно використовує цифрові інструменти для вдосконалення власних бізнес-процесів, підвищення ефективності роботи та забезпечення конкурентних переваг на глобальному ринку. Пропонується удосконалити роботу персоналу шляхом впровадження сучасних хмарних інструментів управління та комунікації (Microsoft Teams, Azure та Power BI). Ці рішення відкривають нові можливості для проведення аналітики, забезпечують зручність у спільній роботі та сприяють швидкому ухваленню ефективних рішень.

Додаткова інформація: цифровий менеджмент Microsoft заснований на інтеграції хмарних технологій та штучного інтелекту для автоматизації основних процесів у компанії. Наприклад, використання Azure AI дозволило зменшити затрати часу на обробку великих масивів даних і оптимізувати управління проектами на глобальному рівні. Також Microsoft впровадила систему адаптивного навчання для співробітників, що дає змогу підвищувати їхні цифрові компетенції у реальному часі.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є менеджером з цифрових трансформацій у глобальній корпорації Microsoft, яка планує впровадити інструменти Digital-менеджменту для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Ваше завдання полягає у розробці стратегії впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності роботи компанії. Для цього необхідно:

- Проаналізувати поточний стан бізнес-процесів у вашій компанії та визначити основні точки, де впровадження цифрових інструментів може принести найбільшу користь.
- Вибрати цифрові інструменти (наприклад, хмарні сервіси, аналітичні платформи, системи автоматизації), які найкраще відповідають потребам компанії.
- Розробити план впровадження цифрових інструментів, визначивши етапи впровадження, відповідальних осіб та ресурси, необхідні для успішного виконання проекту.
- Оцінити можливі ризики та перешкоди на шляху впровадження цифрової стратегії і запропонувати шляхи їх мінімізації.

Оформіть вашу стратегію у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у якій опишіть кожен із етапів та очікувані результати впровадження стратегії.

Практичний кейс 10

Приклад Digital-менеджменту корпорації Starbucks для покращення комунікацій із клієнтами та персоналізація маркетингових кампаній

Starbucks – світовий лідер у сфері кав'ярень, який активно використовує цифрові технології для покращення взаємодії з клієнтами та персоналізації своїх послуг. Одним із головних цифрових інструментів компанії є мобільний додаток, через який користувачі можуть замовляти напої, брати участь у програмі лояльності та отримувати персоналізовані пропозиції. Завдання полягало у впровадженні нових цифрових рішень для поглиблення клієнтської взаємодії та покращення комунікацій через мобільний додаток і соціальні мережі.

Додаткова інформація: цифровий менеджмент Starbucks побудований на глибокому розумінні споживача. Завдяки збору даних через мобільний додаток і програму лояльності, компанія створює персоналізовані пропозиції для кожного клієнта, враховуючи його попередні покупки, геолокацію та особисті вподобання. Це підвищує не лише задоволеність клієнтів, але й ефективність маркетингових кампаній.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є керівником відділу цифрового маркетингу у кав'ярні середнього масштабу, яка планує впровадити цифрові інструменти для покращення взаємодії з клієнтами. Ваше завдання полягає у розробці плану впровадження мобільного додатка для замовлень і програми лояльності, аналогічної Starbucks. Для цього необхідно:

- Проаналізувати поточні канали взаємодії з клієнтами та визначити, як цифрові інструменти можуть їх покращити.
- Визначити основні функції мобільного додатка (онлайн-замовлення, бонуси, акції) та розробити їхню структуру.
- Запропонувати персоналізовані пропозиції для клієнтів на основі даних про їхні попередні покупки та вподобання.
- Розробити план впровадження програми лояльності та оцінити, як це вплине на підвищення лояльності клієнтів та зростання продажів.

Оформіть ваше рішення у вигляді презентації або звіту (2-3 сторінки), де опишіть кожен із етапів впровадження та очікувані результати від застосування цифрового менеджменту.

Практичний кейс 11

Стратегічне планування методом цифрового SWOT-аналізу корпорації Microsoft

Microsoft – одна з найбільших світових технологічних корпорацій, відома своїми програмними продуктами, зокрема Windows, Office, а також розвитком хмарних технологій через платформу Azure. Компанія постійно адаптує свої бізнес-стратегії до швидко змінюваного ринку технологій і конкуренції. Завдання полягало в тому, щоб провести цифровий SWOT-аналіз компанії для визначення її сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що дозволило б розробити нову стратегію для подальшого розвитку в умовах зростаючої конкуренції на ринку хмарних послуг.

Додаткова інформація: цифровий SWOT-аналіз Microsoft показав сильні сторони, такі як домінуюче становище на ринку операційних систем та широке впровадження хмарних технологій. Серед слабких місць виявлено обмежений вплив на ринки смартфонів та деякі невдалі спроби у галузі соціальних мереж. Зростаючі можливості включають розвиток штучного інтелекту та посилення хмарних сервісів, тоді як загрозами залишаються посилення конкуренції з боку Google та Amazon у хмарних рішеннях.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є консультантом з питань стратегічного планування для Microsoft. Ваше завдання полягає у проведенні цифрового SWOT-аналізу і розробці стратегії для зміцнення позицій компанії на ринку хмарних технологій та покращення її конкурентоспроможності. Для цього необхідно:

- Визначити основні сильні та слабкі сторони Microsoft на основі аналізу внутрішніх ресурсів компанії.
- Проаналізувати зовнішні можливості та загрози для корпорації, зосередившись на тенденціях ринку технологій і хмарних послуг.
- Сформулювати рекомендації щодо стратегічних рішень для зміцнення конкурентних переваг Microsoft, зокрема в контексті розвитку штучного інтелекту та інтеграції нових технологій.

Оформіть результати свого цифрового SWOT-аналізу у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у якій опишіть кожен із етапів аналізу та очікувані результати впровадження стратегії.

Практичний кейс 12

Діагностика цифрової готовності корпорації Google

Google – один із найбільших технологічних гігантів у світі, заснований у 1998 році. Основна діяльність компанії зосереджена на розробці пошукових систем, рекламних платформ, мобільних операційних систем та штучного інтелекту. Google володіє широким портфелем цифрових продуктів і послуг,

таких як Google Ads, Google Cloud, Google Analytics та YouTube. Основою успіху Google є використання великих даних (Big Data) та інноваційних цифрових технологій для покращення бізнес-процесів і взаємодії з користувачами. Пропонується провести діагностику цифрової готовності для оцінки, наскільки внутрішні процеси компанії відповідають сучасним вимогам до цифрових інновацій і впровадження штучного інтелекту в повсякденну діяльність. Оцінювання цифрової зрілості дозволить визначити прогалини та можливості для подальшого розвитку в контексті автоматизації, аналітики даних і штучного інтелекту.

Додаткова інформація: процес діагностики цифрової готовності (Digital Maturity Assessment) в компанії Google включав чотири основні етапи:

- *Оцінка цифрової інфраструктури* – аналіз технічної бази компанії, включаючи програмне та апаратне забезпечення.
- *Оцінка процесів і автоматизації* – перевірка рівня автоматизації внутрішніх процесів і використання хмарних технологій.
- *Аналітика даних* – вивчення здатності компанії збирати, аналізувати й використовувати великі дані для прийняття рішень.
- *Лідерство та інновації* – оцінка рівня цифрового лідерства, підтримки інноваційних технологій та готовності до змін.

За результатами оцінки, Google виявила кілька напрямків, які потребують вдосконалення, зокрема, збільшення обсягів автоматизації процесів і подальше впровадження інструментів штучного інтелекту для підвищення ефективності.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є консультантом з цифрової трансформації. Ваше завдання полягає в розробці рекомендацій для Google щодо підвищення цифрової готовності компанії на основі діагностики, яка була проведена. Для цього необхідно:

- Провести аналіз існуючого стану цифрової інфраструктури Google та виявити основні напрями для покращення. Застосуйте SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін цифрових активів. Вивчіть стандарти й найкращі практики в галузі технологій для порівняння поточних показників з галузевими нормами.
- Розробити пропозиції щодо автоматизації внутрішніх бізнес-процесів із використанням штучного інтелекту та машинного навчання. Застосуйте методологію BPM (Business Process Management) для оптимізації цих процесів і визначте, які з них можуть бути підтримані за допомогою технологій штучного інтелекту.
- Запропонувати заходи з підвищення аналітичних можливостей компанії, зокрема покращення обробки великих даних (Big Data) і використання хмарних технологій для швидшого прийняття рішень. Застосуйте Data Governance Framework для управління даними компанії.

Оформіть рекомендації у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у яких опишіть кожен із етапів, використані методи, та очікувані результати впровадження стратегії.

Практичний кейс 13

Бенчмаркінг цифрових інновацій в Amazon

Amazon – одна з найбільших світових корпорацій у сфері електронної комерції та хмарних обчислень, заснована в 1994 році Джеффом Безосом. Компанія стала лідером завдяки постійному впровадженню інноваційних рішень та масштабованих цифрових технологій. Від автоматизації процесів на складі до інтелектуальних рекомендаційних систем, Amazon постійно вдосконалює свій бізнес, використовуючи передові методи обробки великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання. Пропонується визначити успішні цифрові інновації, які застосовуються Amazon для оптимізації операцій, а також у порівняти ці інновації з практиками інших компаній, що дозволить виявити нові напрями для вдосконалення бізнес-процесів.

Додаткова інформація: бенчмаркінг у сфері цифрових інновацій для Amazon є важливим елементом її стратегії. Використовуючи цей метод, компанія постійно порівнює власні технологічні рішення з конкурентами, такими як Alibaba та Walmart, щоб залишатися на передовій технологій. Одним з головних прикладів бенчмаркінгу стало впровадження дронів для доставки товарів, що дозволило Amazon не тільки зменшити час доставки, а й підвищити ефективність логістичних процесів.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є консультантом з бенчмаркінгу для компанії, яка планує оптимізувати свої цифрові процеси за прикладом Amazon. Ваше завдання полягає у проведенні порівняльного аналізу цифрових інновацій Amazon та розробці стратегії впровадження аналогічних рішень у вашій компанії. Для цього необхідно:

- Проаналізувати існуючі цифрові інновації Amazon (автоматизація складів, дрони для доставки, рекомендаційні системи) та порівняти їх з рішеннями, що використовуються в компанії-конкуренті.
- Визначити основні напрями, де ваша компанія може впровадити схожі інновації, щоб підвищити продуктивність та зменшити витрати.
- Розробити план впровадження інновацій, включаючи етапи підготовки, тестування, масштабування та очікувані результати.

Оформіть результати вашого аналізу у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у якій опишіть кожен із етапів впровадження стратегії бенчмаркінгу та очікувані результати, такі як скорочення операційних витрат, підвищення швидкості доставки або покращення взаємодії з клієнтами.

Практичний кейс 14

Аналіз п'яти сил Портера для Mercedes-Benz у цифрових ринках

Mercedes-Benz, один із провідних світових виробників автомобілів класу «преміум», займає важливу позицію у глобальному автомобільному секторі. Компанія відома своєю інноваційністю, надійністю та високоякісною продукцією. З розвитком цифрових технологій та зміною споживацьких очікувань, Mercedes-Benz активно розширює свою діяльність у сфері електромобілів, автономного водіння та цифрових рішень для управління автомобілями. Основним викликом для компанії є збереження своєї конкурентної переваги на тлі зростаючої конкуренції на цифрових ринках.

Пропонується провести аналіз конкурентного середовища компанії Mercedes-Benz за допомогою методу П'яти сил Портера, з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації автомобільної галузі.

Додаткова інформація: п'ять сил Портера в контексті цифрових ринків допомагають аналізувати конкурентну ситуацію, враховуючи цифрові інновації та технологічні зрушення. Для Mercedes-Benz ці сили набувають особливої актуальності через зміну поведінки споживачів та зростаючу роль інтернету в продажах і взаємодії з клієнтами. У цифровому контексті п'ять сил Портера діють наступним чином:

1. *Загроза нових конкурентів:* на цифрових ринках нові технологічні компанії, що розробляють електромобілі чи автономні транспортні засоби, можуть швидко вийти на ринок.
2. *Сила покупців:* з доступом до великої кількості інформації через цифрові платформи, споживачі стають більш вимогливими, очікуючи індивідуальних рішень і швидкого обслуговування.
3. *Сила постачальників:* цифрові платформи дозволяють постачальникам розширювати свої можливості для безпосередньої взаємодії з виробниками та впливати на ціноутворення.
4. *Загроза товарів-замінників:* цифрові інновації, такі як каршеринг або платформи для спільного користування автомобілями, створюють нові види конкурентів для традиційних автомобільних виробників.
5. *Конкуренція всередині галузі:* на цифровому ринку конкуренція загострюється через розвиток онлайн-продажів та технологічні інновації, що спонукають автовиробників впроваджувати нові функції для залучення клієнтів.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є консультантом з цифрових інновацій у Mercedes-Benz. Ваше завдання полягає в аналізі конкурентного середовища компанії за допомогою моделі П'яти сил Портера з акцентом на цифрові ринки. Ви повинні розробити стратегію, яка дозволить компанії зберегти свою конкурентну

перевагу в умовах цифрової трансформації автомобільної галузі. Для цього необхідно:

- Проаналізувати загрозу нових конкурентів на ринку цифрових автомобільних рішень (наприклад, електромобілі, автономне водіння) за допомогою аналізу ринку та конкурентного середовища.
- Оцінити силу покупців через вивчення впливу цифрових платформ і маркетингових каналів на поведінку споживачів у контексті покупок автомобілів.
- Вивчити можливості та загрози з боку постачальників і товарів-замінників (наприклад, цифрові сервіси, автономні технології, альтернативні транспортні рішення) з використанням SWOT-аналізу.

Оформіть результати аналізу у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у якій опишіть кожен із етапів та очікувані результати впровадження стратегії.

Практичний кейс 15

Стратегія цифрових екосистем у компанії Procter & Gamble

Procter & Gamble (P&G) – одна з найбільших у світі транснаціональних корпорацій, що спеціалізується на виробництві споживчих товарів. Бренди P&G, такі як Tide, Pampers, Gillette та Ariel, відомі у всьому світі. Зі зростанням значення цифрових технологій компанія почала активно впроваджувати стратегії цифрової трансформації, щоб адаптуватися до нових ринкових умов і покращити взаємодію з клієнтами. Однією з основних стратегій компанії є розвиток цифрових екосистем, що об'єднують різні сервіси, партнерів та споживачів в єдиний цифровий простір.

Пропонується розробити стратегії цифрової екосистеми для оптимізації взаємодії з клієнтами й партнерами, використовуючи онлайн-платформи, соціальні мережі, аналітику даних та мобільні додатки.

Додаткова інформація: метод цифрових екосистем (Digital Ecosystem Strategy) у контексті діяльності P&G полягає в створенні інтегрованих цифрових платформ, які об'єднують різноманітні інструменти та канали взаємодії. Мета цієї стратегії – забезпечити безперервний та персоналізований досвід для клієнтів на всіх етапах купівельного шляху. Це включає:

- *Інтеграцію маркетингових каналів:* платформи соціальних мереж, мобільні додатки та вебсайти P&G працюють разом, створюючи єдиний простір для комунікації з клієнтами.
- *Аналіз поведінки користувачів:* використання Big Data для збору та аналізу даних про споживчі вподобання та персоналізацію пропозицій.

- *Партнерські екосистеми:* співпраця з іншими компаніями та платформами, наприклад, онлайн-магазинами та сервісами доставки, для розширення охоплення та створення додаткової цінності для клієнтів.
- *Автоматизація взаємодії:* розробка автоматизованих систем підтримки клієнтів, таких як чат-боти та інтерактивні платформи, що допомагають користувачам знайти необхідну інформацію або продукт швидко та ефективно.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є менеджером з цифрових інновацій у Procter & Gamble. Ваше завдання – розробити стратегію цифрової екосистеми для підвищення рівня взаємодії зі споживачами та ефективності бізнес-процесів компанії. Стратегія повинна базуватися на методі цифрових екосистем та включати інтеграцію різних платформ для забезпечення безперервної та персоналізованої комунікації з клієнтами. Для цього необхідно:

- Розробити план інтеграції цифрових платформ, орієнтований на створення єдиної екосистеми, яка забезпечить безперервну взаємодію зі споживачами та партнерами (використайте методiku Business Model Canvas для планування стратегії).
- Вивчити можливості співпраці з іншими компаніями та сервісами (наприклад, онлайн-магазинами або сервісами доставки) для розширення цифрової екосистеми (використайте SWOT-аналіз для оцінки потенційних партнерів).

Оформіть результати у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у якій опишіть кожен етап та очікувані результати впровадження стратегії цифрової екосистеми для Procter & Gamble.

Практичний кейс 16

Застосування Agile-методології в маркетингових стратегіях компанії Coca-Cola

Компанія Coca-Cola є одним із найбільших виробників безалкогольних напоїв у світі та відома своїм інноваційним підходом до маркетингу, що дозволяє їй залишатися лідером у галузі протягом десятиліть. Останніми роками Coca-Cola активно інтегрує новітні підходи до управління проєктами, зокрема Agile-методологію, для підвищення ефективності своїх глобальних маркетингових кампаній. В умовах швидкозмінного ринку та необхідності миттєвої адаптації до вподобань споживачів компанія обрала гнучкі методи управління для покращення командної роботи і швидшого запуску інноваційних продуктів. Основні задачі для менеджменту компанії полягали у впровадженні Agile-методології у процес розробки та запуску нової маркетингової кампанії з метою швидкої адаптації до потреб споживачів і зменшення часу на прийняття рішень. Використання Agile дозволило

створити більш ефективні процеси координації роботи команд, що сприяло гнучкості та прискоренню реалізації стратегічних маркетингових ініціатив.

Додаткова інформація: *Agile-методологія* надає можливість швидко реагувати на зміни ринкових умов і вподобань споживачів, особливо у сфері маркетингу. Для Coca-Cola, яка щоденно стикається з величезним обсягом даних про споживачів через соціальні мережі та інші цифрові канали, гнучкість і адаптивність є важливими факторами успіху. Agile дозволяє команді діяти циклічно, розробляючи короткострокові етапи (спринти), у яких результати кожного етапу аналізуються та коригуються відповідно до нових даних. У цьому контексті компанія Coca-Cola активно тестує нові рекламні формати, аналізує відгуки користувачів у реальному часі та швидко адаптує свої стратегії для кращого залучення споживачів.

Завдання до вирішення кейсу:

Ситуація: Ви є частиною маркетингової команди Coca-Cola, яка відповідає за розробку та запуск нової глобальної рекламної кампанії для просування нової лінійки безалкогольних напоїв на основі натуральних інгредієнтів. Кампанія повинна бути гнучкою і враховувати індивідуальні особливості кожного регіону, де буде проводитись, тому було вирішено застосувати Agile-методологію для цього проєкту.

Ваше завдання полягає в розробці Agile-плану для запуску кампанії, враховуючи необхідність швидких ітерацій та зворотного зв'язку з різних регіонів світу. Для цього необхідно:

- Сформувати команду на основі принципів Agile, призначивши ролі: *власник продукту, Scrum-мастер та крос-функціональна команда*, яка зможе швидко реагувати на зміни.
- Розробити план *спринтів* (*коротких циклів роботи в рамках методології Agile*), кожен із яких триватиме 2-4 тижні, з метою тестування нових креативних ідей для кампанії у різних регіонах та отримання зворотного зв'язку.
- Визначити основні показники ефективності (KPI) для кожного спринту, такі як залучення аудиторії, кількість переглядів відео, активність у соціальних мережах, що дозволить швидко коригувати стратегію на основі результатів.

Оформіть план запуску кампанії та результати перших спринтів у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), де опишіть кожен із етапів, використані методи Agile та очікувані результати від впровадження гнучкої стратегії.

Практичний кейс 17

Впровадження Agile-методології у глобальну маркетингову стратегію компанії PepsiCo

PepsiCo є багатонаціональною корпорацією, яка спеціалізується на виробництві напоїв та харчових продуктів. Завдяки своїм інноваційним підходам до маркетингу та розвитку бренду, PepsiCo залишається одним із лідерів у галузі. Однак, глобальні зміни у споживацьких трендах і поведінці, зокрема активне використання соціальних мереж та мобільних платформ, поставили перед менеджментом компанії важливі задачі. Зокрема, їм необхідно було адаптувати свої маркетингові стратегії до швидкозмінюваних умов ринку. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможною і оперативно реагувати на ці зміни, PepsiCo вирішила впровадити Agile-методологію для розробки і запуску своєї глобальної маркетингової кампанії з просування нової лінійки напоїв на різних ринках. Менеджмент компанії мав створити гнучку маркетингову стратегію, що дозволить швидко адаптувати корпорацію на локальних ринках залежно від отриманих результатів і зворотного зв'язку від споживачів, забезпечуючи таким чином ефективність і успішність діяльності в умовах глобальної конкуренції.

Додаткова інформація: використання Agile-методології у маркетинговій стратегії дозволяє компаніям, таким як PepsiCo, ефективніше управляти багатоканальними кампаніями на глобальному рівні. У рамках Agile кожна частина маркетингової кампанії розбивається на спринти, що дозволяє швидко аналізувати відгуки споживачів, вивчати ефективність рекламних креативів та коригувати стратегію в реальному часі. Цей підхід дає змогу компанії швидше реагувати на тренди та максимально адаптувати маркетингові матеріали під кожен конкретний ринок, що критично важливо для багатонаціональних корпорацій.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є частиною глобальної маркетингової команди PepsiCo, відповідальної за запуск нової лінійки функціональних напоїв на основі природних інгредієнтів. Успішна кампанія повинна враховувати відмінності у споживацьких уподобаннях та специфіку локальних ринків у різних регіонах світу. Ваше завдання полягає у розробці маркетингової стратегії на основі Agile-методології, яка дозволить швидко адаптувати кампанію залежно від результатів кожного етапу. Для цього необхідно:

- Розподілити маркетингову кампанію на спринти (2-3 тижні кожен), кожен із яких охоплюватиме тестування нових рекламних креативів у різних цифрових каналах (соціальні мережі, онлайн-реклама).
- Визначити основні показники ефективності (KPI) для кожного спринту, такі як залученість аудиторії, перегляди відео, кліки на рекламу та конверсії, щоб на основі цих даних коригувати стратегію у реальному часі.

- Запровадити систему зворотного зв'язку від локальних ринків і споживачів через цифрові платформи для постійного оновлення креативів та меседжів відповідно до вподобань кожної конкретної аудиторії.

Оформіть план маркетингової кампанії у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), де опишіть кожен етап впровадження Agile-методології, основні показники ефективності та очікувані результати від застосування гнучкої стратегії для глобального ринку.

Практичний кейс 18

Використання хмарних обчислень у виробничих процесах корпорації Toyota

Toyota – світовий лідер у виробництві автомобілів, відомий своїми інноваційними підходами до організації виробничих процесів, таких як *методологія бережливого виробництва* та принципи *Kaizen*. З розвитком цифрових технологій Toyota почала впроваджувати метод *хмарних обчислень* для оптимізації управління ланцюгами поставок, збору даних про виробничі процеси та управління взаємодією з постачальниками. Хмарна стратегія дозволяє Toyota масштабувати операції, забезпечувати більшу гнучкість та миттєву доступність даних у режимі реального часу, що є критично важливим для збереження конкурентної переваги у швидкозмінному світі автомобільної промисловості. Менеджменту компанії було поставлене завдання автоматизувати процеси збору та аналізу даних з різних виробничих майданчиків Toyota по всьому світу, забезпечуючи ефективне управління виробництвом і підвищення продуктивності.

Додаткова інформація: *метод хмарних обчислень (Cloud Strategy Development)* надає компаніям, таким як Toyota, можливість використовувати централізовані системи для управління великими обсягами даних, що дозволяє інтегрувати різні відділи та підрозділи, навіть якщо вони знаходяться в різних країнах. Завдяки хмарним рішенням, Toyota має можливість у режимі реального часу аналізувати дані про виробничі процеси, виявляти проблеми та приймати швидкі рішення для їх усунення. Це дозволяє компанії зменшити втрати, підвищити ефективність та оперативно реагувати на ринкові зміни, використовуючи переваги глобальних поставок і логістичних мереж.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви працюєте у відділі ІТ Toyota і відповідальні за впровадження хмарної стратегії для оптимізації управління ланцюгами поставок й виробничими процесами на кількох заводах компанії у різних регіонах світу. Основна мета проєкту – покращити доступ до інформації про поставки компонентів,

зменшити затримки у виробництві та підвищити ефективність операцій через централізовану хмарну платформу.

Ваше завдання полягає в розробці хмарної стратегії для управління ланцюгами поставок на глобальному рівні, що дозволить об'єднати різні регіональні системи управління у єдину цифрову платформу. Для цього необхідно:

- Оцінити поточну інфраструктуру Toyota для управління даними та виявити основні вузькі місця у збиранні та обробці інформації з різних заводів.
- Застосувати хмарні рішення для моніторингу процесів у режимі реального часу, що дозволить підвищити прозорість ланцюгів поставок, зменшити затримки у постачанні та оптимізувати виробничі процеси.

Оформіть хмарну стратегію та звіт про етапи її впровадження у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), де опишіть основні етапи впровадження й очікуванні результати.

Практичний кейс 19

Оцінка кібербезпеки в компанії Apple під час розробки нових цифрових сервісів

Apple – одна з найбільших світових корпорацій, що спеціалізується на розробці інноваційної техніки та програмного забезпечення. Одним з основних факторів успіху компанії є безпека даних користувачів та надійність її цифрових продуктів, таких як iCloud, App Store та iOS. У контексті глобальної цифровізації кібербезпека стає критично важливою складовою стратегічного планування Apple, оскільки ризики кібератак та порушення безпеки можуть негативно вплинути на репутацію компанії та довіру користувачів. Задачі для менеджменту компанії полягали в оцінці ризиків кібербезпеки під час запуску нової функції для iCloud, яка автоматично синхронізує дані користувача з усіма пристроями Apple. Основною метою було мінімізувати ризики витоку даних, захистити особисту інформацію користувачів та забезпечити відповідність стандартам безпеки, що сприяє збереженню довіри до бренду та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Додаткова інформація: *Оцінка кібербезпеки (Cybersecurity Risk Assessment)* є важливим етапом розробки цифрових сервісів, який дозволяє компаніям передбачати потенційні загрози і розробляти стратегії захисту. Для Apple, яка оперує мільярдами користувацьких даних, оцінка ризиків включає вивчення ймовірних вразливостей, аналіз можливих кібератак, а також впровадження захисних механізмів, що постійно оновлюються. Apple також дотримується принципу прозорості у питаннях конфіденційності, що додатково підвищує вимоги до безпеки даних користувачів.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви працюєте в команді кібербезпеки Apple, яка відповідає за оцінку ризиків під час розробки нових функцій для iCloud. Нове оновлення включає функцію автоматичної синхронізації даних користувачів між пристроями, але перед запуском необхідно оцінити потенційні ризики для безпеки та розробити план дій для їх мінімізації. Ваше завдання полягає у проведенні повної оцінки кібербезпеки цього проєкту, визначенні основних вразливостей і запропонуванні кроків для їх усунення. Для цього необхідно:

- Провести аналіз можливих кіберзагроз, включаючи витік даних, атаки на мережу та несанкціонований доступ до інформації. Використовуйте *методи Threat Modeling* та вивчайте попередні кібератаки на компанії з подібними сервісами.
- Визначити вразливі місця в архітектурі iCloud, які можуть бути експлуатовані хакерами. Рекомендується використовувати *Penetration Testing* та інші методи для ідентифікації цих вразливостей.
- Розробити план дій для мінімізації ризиків, включаючи впровадження багатофакторної автентифікації (MFA), покращення шифрування даних, автоматичне оновлення систем безпеки та інші заходи захисту.

Оформіть результати оцінки кібербезпеки у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), де опишіть процес аналізу загроз, основні вразливості, а також конкретні рекомендації для посилення кіберзахисту в новій функції iCloud.

Практичний кейс 20

Використання Матриці Бостонської консалтингової групи (BCG) для розвитку цифрових технологій у маркетингу компанії Samsung

Samsung – глобальний технологічний гігант, відомий своїм широким асортиментом електроніки, зокрема смартфонів, побутової техніки та інноваційних цифрових рішень. Завдяки постійним інвестиціям у дослідження і розробки, Samsung залишається на передовій у впровадженні цифрових технологій у свою продукцію та маркетингові стратегії. Щоб ефективно керувати своїм різноманітним портфелем продуктів і послуг, менеджмент компанії має вирішити основні задачі: використовувати Матрицю Бостонської консалтингової групи (BCG) для оцінки стратегічного потенціалу різних продуктів і технологій, розробити стратегію для розвитку маркетингових ініціатив з акцентом на продукти з високим потенціалом зростання та оптимізувати ресурси для підтримки інновацій. Це дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною та зміцнювати свої позиції на глобальному ринку.

Додаткова інформація: Матриця BCG допомагає компаніям оцінювати свої продукти за двома основними критеріями: частка ринку і темпи зростання ринку. Це дозволяє розподіляти ресурси між різними сегментами

портфеля. Для Samsung, яка активно впроваджує цифрові технології в маркетинг (включаючи *штучний інтелект, аналіз даних і програматичну рекламу*), використання *Матриці BCG* є важливим інструментом для визначення пріоритетів у розвитку технологій. Наприклад, категорії продуктів Samsung, такі як смартфони та смарт-пристрої, можуть бути класифіковані як «зірки» в *Матриці BCG* завдяки високим темпам зростання і великій частці ринку. Тим часом, традиційні продукти, такі як телевізори або побутова техніка, можуть перебувати в категорії «дійних корів», які приносять стабільний дохід, але мають нижчі темпи зростання.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є членом аналітичної групи компанії Samsung, яка відповідає за оцінку цифрових маркетингових стратегій. Ваше завдання полягає в тому, щоб використовувати Матрицю BCG для аналізу продуктових лінійок компанії у сфері цифрових технологій і розробити стратегію, яка дозволить підвищити ефективність інвестицій у маркетингові кампанії для продуктів з високим потенціалом. Для цього необхідно:

- Розподілити продукти Samsung за чотирма категоріями *Матриці BCG* («Зірки», «Знаки питання», «Дійні корови», «Собаки»), враховуючи ринкову частку і темпи зростання цифрових технологій у кожній категорії.
- Оцінити ефективність цифрових маркетингових кампаній для кожної категорії, використовуючи аналітичні дані про поведінку споживачів і *рентабельність інвестицій (ROI)*.
- Розробити стратегію подальшого розвитку для кожної категорії, зокрема збільшення інвестицій у «зірки» (наприклад, смартфони й смарт-пристрої) та оптимізацію витрат на маркетинг для «дійних корів» (наприклад, побутова техніка).

Оформіть результати аналізу у форматі презентації або звіту (2-3 сторінки), у якій розробіть Матрицю BCG для компанії Samsung, опишіть маркетингові рекомендації для кожної категорії та очікувані результати від впровадження стратегії, заснованої на Матриці BCG.

Практичний кейс 21

Використання персоналізованих рекламних кампаній Google Ads

Google – одна з найбільших світових компаній, яка надає інструменти для пошукових систем, реклами та аналітики. Одним з її основних продуктів є Google Ads – платформа, яка дозволяє компаніям рекламувати свої товари та послуги через інтернет. Важливою функцією Google Ads є можливість персоналізації реклами, тобто адаптації оголошень під конкретну аудиторію на основі її інтересів та поведінки в інтернеті. Завдання для менеджменту компанії полягає у використанні інструментів Google для покращення

таргетування споживачів, що допомагає зменшити витрати на рекламу і збільшити кількість кліків на оголошення.

Цікава інформація: Google Ads дозволяє компаніям використовувати інформацію про попередні запити користувачів, їх інтереси та поведінку для створення персоналізованих оголошень. Це означає, що кожне оголошення може бути адаптоване під конкретного користувача, що підвищує шанси на взаємодію з рекламованим продуктом.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є менеджером з цифрового маркетингу у невеликій компанії, яка планує використовувати Google Ads для просування своїх товарів. Ваше завдання полягає в тому, щоб розробити просту стратегію використання Google Ads для залучення нових клієнтів. Для цього необхідно:

- Визначити основну цільову аудиторію компанії за допомогою *Google Analytics* (вік, інтереси, поведінка в інтернеті).
- Створити кілька рекламних оголошень з урахуванням інтересів вашої аудиторії.
- Провести тестування оголошень за допомогою *Google Ads*, щоб визначити, яке з них працює найкраще (*A/B тестування*).

Оформіть вашу стратегію у форматі короткого звіту (2-3 сторінки), в якому поясніть: яку аудиторію ви визначили як основну для реклами? Як налаштували персоналізацію реклами? Які результати тестування отримали, і яке оголошення виявилось найбільш ефективним.

Практичний кейс 22

Вибір ефективного каналу просування нової колекції ІКЕА

ІКЕА – світовий лідер у виробництві та продажу меблів і товарів для дому, який активно використовує цифровий маркетинг для розширення своєї клієнтської бази. Соціальні мережі, такі як Instagram, Facebook та Pinterest, є основними каналами для ІКЕА, через які компанія просуває нові колекції, інтер'єрні рішення та проводить інтерактивні кампанії.

ІКЕА планує запуск нової колекції товарів для спальні, і керівництво компанії має прийняти рішення, який канал цифрового маркетингу буде найефективнішим для просування цієї продукції. Різні канали, такі як соціальні мережі (Instagram, Facebook), контекстна реклама (Google Ads) та Email-маркетинг, мають свої переваги, але бюджет кампанії обмежений, тому необхідно вибрати найбільш результативний варіант. Завдання для менеджменту полягає у виборі одного або кількох каналів, які забезпечать найбільший вплив на цільову аудиторію та оптимізують витрати на маркетинг.

Цікава інформація: у попередніх кампаніях ІКЕА використовувала всі три канали (соціальні мережі, контекстну рекламу та Email-маркетинг), але результативність кожного з них була різною. У новій колекції акцент зроблено на мінімалістичний дизайн та екологічність, що має привернути увагу молодшої аудиторії.

Завдання до вирішення кейсу:

Ви є маркетинговим менеджером ІКЕА, і ваше завдання полягає в тому, щоб прийняти управлінське рішення щодо вибору каналу або комбінації каналів для просування нової колекції, виходячи з даних попередніх кампаній і специфіки продукції. Для цього необхідно:

- Проаналізувати результати попередніх кампаній з використанням трьох каналів (*соціальні мережі, Google Ads та E-маркетинг*), звертаючи увагу на витрати, конверсії та залученість аудиторії.
- Визначити, який канал найбільше підходить для просування нової колекції з урахуванням її характеристик та цільової аудиторії.
- Прийняти управлінське рішення щодо розподілу бюджету між вибраними каналами, обґрунтувавши вибір.

Оформіть ваше рішення у форматі презентації або управлінського звіту (2-3 сторінки), в якому потрібно вказати аналіз кожного з каналів на основі попередніх даних, обґрунтування вибору найбільш ефективного каналу для просування нової колекції і надати опис щодо розподілу бюджету між обраними каналами та очікуваними результатами.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

- 1. Яке з наведених визначень найточніше описує поняття диджиталізації?**
 - а) це поєднання різних тактик з просування послуг і товарів та взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі;
 - б) це перехід підприємств на новий рівень «розумного підприємства»;
 - в) це творче, відповідальне завдання менеджменту, зміст якого полягає в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності;
 - г) це управлінський підхід, який заохочує використання нових технологій для розвитку бізнесу підприємства.
- 2. Дайте визначення що таке «розумне підприємство»?**
 - а) це нова форму світоцілісності, здатну до самоорганізації, реструктурування та самовпорядкування;
 - б) це управлінський підхід, який заохочує використання нових технологій для розвитку бізнесу підприємства;
 - в) це поєднання різних тактик з просування послуг і товарів та взаємодії з клієнтами в цифровому середовищі;
 - г) це творче, відповідальне завдання менеджменту, зміст якого полягає в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності.
- 3. Що не відноситься до нових можливостей цифрової трансформації?**
 - а) оптимізації бізнес-процесів;
 - б) підвищення ефективності управління;
 - в) підвищення якості прийняття рішень;
 - г) підвищення заробітної плати персоналу.
- 4. Принципово нова форма світоцілісності, здатну до самоорганізації, реструктурування та самовпорядкування – це:**
 - а) мережеве суспільство;
 - б) «розумне підприємство»;
 - в) фрилансерство;
 - г) інтерактивна платформа.
- 5. Яке з наведених визначень найточніше описує поняття мережеве суспільство?**
 - а) це нова форма світоцілісності, здатну до самоорганізації, реструктурування та самовпорядкування;
 - б) це творче, відповідальне завдання менеджменту, зміст якого полягає в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності;
 - в) це здатність машин і програм аналізувати інформацію, опрацьовувати її і виводити висновки, які служать основою для прийняття рішень;
 - г) це інформаційно-технологічний засіб, який дозволяє користувачам взаємодіяти між собою або з комп'ютерною системою.

6. Дайте визначення хто такий фрилансер?

- а) це фахівець, який здатний швидко навчатися, багато працює, постійно розвивається;
- б) це людина, яка займається самостійною роботою і надає різні послуги замовникам на віддаленій основі;
- в) це фахівець, який займається збором, обробкою та аналізом даних для підтримки прийняття бізнес-рішень;
- г) це людина яка має багато хороших навичок для лідерства, включаючи стратегічне мислення, прийняття рішень.

7. Що не відноситься до переваг фрилансерства?

- а) вільний графік роботи;
- б) можливість працювати віддалено з будь-якої точки світу;
- в) можливість самостійно обирати замовлення та клієнтів;
- г) необхідність самостійного просування своїх послуг на ринку.

8. Що не відноситься до недоліків фрилансерства?

- а) необхідність ділового адміністрування: виставлення рахунків, управління контрактами та виконання податкових зобов'язань;
- б) необхідність самостійного управління своїм часом і обліку податків;
- в) необхідність постійно навчатися та отримувати додаткові знання та навички;
- г) необхідність самостійного просування своїх послуг на ринку.

9. Дайте визначення що таке креативне мислення?

- а) це важлива складова нашого загального інтелекту, що визначає здатність розуміти, сприймати і управляти своїми власними емоціями, а також емоціями інших людей;
- б) це здатність мислити творчо, виділятися із загального потоку і знаходити нетривіальні рішення проблем;
- в) це нова форма світоцілісності, здатну до самоорганізації, реструктурування та самовпорядкування;
- г) це вміння обирати з великої кількості тільки те, що достойно нашої уваги та буде мати цінність у майбутньому.

10. Які навички може мати тільки людина?

- а) креативне мислення;
- б) аналітика даних;
- в) цифрова грамотність;
- г) тайм-менеджмент

11. Здатність розуміти, сприймати і управляти своїми власними емоціями, а також емоціями інших людей – це:

- а) креативне мислення;
- б) емоційний інтелект;
- в) лідерство;
- г) критичне мислення.

12. Що є головною перевагою емоційного інтелекту?

- а) допомагає людям легше справлятися зі стресом;
- б) допомагає швидко адаптуватися до сучасних реалій;

- в) зменшує конкуренцію між працівниками;
- г) допомагає налагодити комунікації.

13. Яке з наведених визначень найточніше описує поняття «цифрові клієнти»?

- а) це люди, які звикли до інтерактивності та миттєвого доступу до інформації;
- б) це люди, яка займається самостійною роботою і надає різні послуги замовникам на віддаленій основі;
- в) це інший тип соціальної структури, з'являється нова форма організації людей;
- г) це люди, які аналізують безліч інформації та працюють з цифровими платформами.

14. Що не відноситься до найважливіших потреб сучасного цифрового клієнта?

- а) швидкість обслуговування;
- б) персоналізація послуг;
- в) цифрова грамотність населення;
- г) прозорість і захист даних.

15. Які нові можливості для економіки можуть виникнути завдяки цифровим платформам?

- а) зниження потреби в технічних навичках;
- б) трансформація традиційних ринків та створення нових можливостей для споживачів і підприємців;
- в) обмеження доступу до міжнародних ринків;
- г) збільшення рівня цифрової грамотності населення.

16. Яке покоління є найактивнішими користувачами цифрових платформ?

- а) покоління X;
- б) міленіали;
- в) бебі-бумери;
- г) покоління Z.

17. Що є основною метою створення цифрових платформ?

- а) це можливість обирати те, що достойно нашої уваги та буде мати цінність у майбутньому;
- б) це доповнення та розширення можливостей традиційного ринку;
- в) є створення цінності для всіх сторін взаємодії та надання доступу до таких можливостей, які б не були доступними без технологічної підтримки;
- г) є створення нових робочих міст для населення.

18. Що є однією з основних переваг цифрових платформ?

- а) мережевий ефект;
- б) підвищення попиту на дистанційну роботу;
- в) цифрова грамотність населення;
- г) зниження потреби в технічних навичках.

- 19. Яке покоління людей виросло з Інтернетом і віддають перевагу досвіду над матеріальними благами?**
- а) покоління X;
 - б) міленіали;
 - в) бебі-бумери;
 - г) покоління Z.
- 20. Яка цифрові платформи була найбільшою в світі за ринковою капіталізацією у 2023 році?**
- а) Apple;
 - б) Microsoft;
 - в) Alphabet (Google);
 - г) Amazon.
- 21. Дайте визначення що таке персоналізація послуг?**
- а) це процес адаптації контенту та пропозицій до потреб конкретного клієнта;
 - б) це трансформація традиційних ринків та створення нових можливостей для споживачів;
 - в) це створення цінності для всіх сторін взаємодії та надання доступу до таких можливостей;
 - г) це створення нових послуг для цифрових клієнтів.
- 22. Що відноситься до недоліків цифрових інструментів для управління даними?**
- а) збереження всіх даних в єдиній системі, можливість автоматизації комунікацій;
 - б) прогнозування вподобань клієнтів, глибокий аналіз даних;
 - в) зниження затрат часу та швидке обслуговування;
 - г) ризик втрати особистого контакту з клієнтом.
- 23. Яке з наведених визначень найточніше описує поняття «цифровий ринок праці»?**
- а) ринок, де товари та послуги продаються через інтернет;
 - б) платформа для онлайн-навчання та підвищення кваліфікації;
 - в) сукупність онлайн-платформ та цифрових інструментів, які сприяють взаємодії між роботодавцями та працівниками;
 - г) система електронного документообігу в компаніях.
- 24. Яка основна відмінність між традиційним та цифровим ринком праці?**
- а) цифровий ринок праці не потребує фізичної присутності працівника;
 - б) традиційний ринок праці використовує більше технологій;
 - в) цифровий ринок праці обмежений географічно;
 - г) традиційний ринок праці забезпечує вищу оплату праці.
- 25. Як компанія може використовувати цифровий ринок праці для пошуку фахівців?**
- а) розмішувати вакансії в місцевих газетах;
 - б) проводити ярмарки вакансій у навчальних закладах;
 - в) використовувати онлайн-платформи для розміщення вакансій та пошуку кандидатів;
 - г) надсилати запрошення на співбесіду поштою.

- 26. Які з наведених факторів можуть бути перешкодами для розвитку цифрового ринку праці?**
- а) високий рівень цифрової грамотності населення;
 - б) низька якість інтернет-з'єднання в регіонах;
 - в) зростання кількості онлайн-платформ для працевлаштування;
 - г) підвищення попиту на дистанційну роботу.
- 27. Які нові можливості для професійного розвитку можуть виникнути завдяки цифровому ринку праці?**
- а) обмеження доступу до міжнародних вакансій;
 - б) зменшення кількості доступних онлайн-курсів;
 - в) можливість працювати з міжнародними клієнтами та замовниками;
 - г) зниження потреби в технічних навичках.
- 28. Як ви оцінюєте вплив цифрового ринку праці на традиційні форми зайнятості?**
- а) цифровий ринок праці не має впливу на традиційні форми зайнятості;
 - б) він повністю замінює традиційні форми зайнятості;
 - в) він доповнює та розширює можливості традиційного ринку праці;
 - г) він знижує ефективність традиційних форм зайнятості.
- 29. Який з наведених прикладів є цифровою платформою для фрілансерів?**
- а) LinkedIn;
 - б) Upwork;
 - в) Facebook;
 - г) Twitter.
- 30. Чому цифровий ринок праці сприяє гнучкості зайнятості?**
- а) він вимагає фіксованого робочого графіка;
 - б) він обмежує можливості вибору проектів;
 - в) він дозволяє працівникам обирати час та місце роботи;
 - г) він зменшує кількість доступних вакансій.
- 31. Як працівник може підвищити свою конкурентоспроможність на цифровому ринку праці?**
- а) ігнорувати нові технології та тренди;
 - б) постійно оновлювати свої цифрові навички та знання;
 - в) уникати використання соціальних мереж;
 - г) працювати лише в офлайн-режимі.
- 32. Яке з наведених тверджень є правильним щодо викликів цифрового ринку праці?**
- а) зменшення конкуренції між працівниками;
 - б) проблеми з кібербезпекою та захистом даних;
 - в) зниження вимог до освіти та кваліфікації;
 - г) зменшення ролі безперервного навчання.
- 33. Колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору або контракту це:**
- а) персонал;
 - б) людські ресурси;

- в) економічно активне населення;
- г) робоча сила.

34. Сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом це:

- а) економічно активне населення;
- б) робоча сила;
- в) персонал;
- г) людські ресурси.

35. Створення всіх умов для зростання та розкриття потенціалу працівників, виявляючи при цьому перспективних співробітників, це процес:

- а) відбіру;
- б) оцінки;
- в) розвитку;
- г) винагороди.

36. Облік показників діяльності персоналу та управління ними, це процес:

- а) винагороди;
- б) оцінки;
- в) відбіру;
- г) розвитку.

37. Комплекс заходів та стратегій, спрямованих на управління людськими ресурсами в організації?

- а) антикризовий менеджмент;
- б) операційний менеджмент;
- в) HR-менеджмент;
- г) інноваційний менеджмент.

38. Зовнішні фактори, з урахуванням яких будується політика кадрів:

- а) нормативно-правова база; економічні змінні; ринок робочої сили; цілі і стратегія підприємства;
- б) економічні змінні; ринок робочої сили; демографічні чинники; морально-етичні фактори.
- в) ринок робочої сили; демографічні чинники; фінансово-економічні можливості підприємства.
- г) нормативно-правова база; економічні змінні; ринок робочої сили; демографічні чинники.

39. Форми прояву зовнішньої гнучкості стратегії управління людськими ресурсами:

- а) забезпечення гнучкості основних напрямів HR-менеджменту; забезпечення гнучкості корпоративної культури;
- б) адаптування до змін корпоративної стратегії організації; адаптування до змін зовнішнього середовища;
- в) адаптування до змін корпоративної стратегії організації; забезпечення гнучкості корпоративної культури;
- г) адаптування до змін зовнішнього середовища; забезпечення гнучкості основних напрямів HR-менеджменту.

40. Форми прояву внутрішньої гнучкості стратегії управління людськими ресурсами:

- а) забезпечення гнучкості основних напрямів HR-менеджменту; забезпечення гнучкості корпоративної культури;
- б) адаптування до змін корпоративної стратегії організації; адаптування до змін зовнішнього середовища;
- в) адаптування до змін корпоративної стратегії організації; забезпечення гнучкості корпоративної культури;
- г) адаптування до змін зовнішнього середовища; забезпечення гнучкості основних напрямів HR-менеджменту.

41. Забезпечення організації співробітниками високої кваліфікації це:

- а) цілі HR планування;
- б) задачі HR планування;
- в) стратегія HR планування;
- г) заходи HR планування.

42. Відповідність цілей організації цілям співробітника це:

- а) стратегія HR планування;
- б) задачі HR планування;
- в) цілі HR планування;
- г) заходи HR планування.

43. Забезпечення ефективним персоналом, спонукання його до отримання задоволення від роботи за допомогою створення привабливих та безпечних умов праці та можливостей для просування по кар'єрних сходах, це:

- а) політика добробуту;
- б) політика зайнятості;
- в) політика навчання;
- г) політика виробничих відносин.

44. Встановлення певних процедур для ефективного вирішення трудових проблем, це:

- а) політика виробничих відносин;
- б) політика добробуту;
- в) політика навчання;
- г) політика зайнятості.

45. Забезпечення послуг та пільг, сприятливіших, ніж в інших організаціях, це:

- а) політика зайнятості;
- б) політика навчання;
- в) політика виробничих відносин;
- г) політика добробуту.

46. Система цінностей, система управління, кодекс поведінки, гнучкість мислення керівників, етика міжособистісних стосунків, все це відноситься до:

- а) гнучкості HR-практики;
- б) гнучкості корпоративної культури;

- в) пристосування до змін оточення;
- г) пристосування до корпоративної стратегії.

47. Найм, організація праці, розвиток персоналу, оцінювання, утримання персоналу, винагорода, все це відноситься до:

- а) гнучкості корпоративної культури;
- б) гнучкості HR-практики;
- в) пристосування до змін оточення;
- г) пристосування до корпоративної стратегії.

48. Програма, яка виконує функцію співрозмовника або віртуального помічника та імітує спілкування з живою людиною:

- а) штучний інтелект;
- б) хмарні технології;
- в) чат-бот;
- г) хмарне HR рішення.

49. Галузь інформатики, яка займається розробкою інтелектуальних машин, здатних виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту:

- а) чат-бот;
- б) хмарні технології;
- в) штучний інтелект;
- г) хмарне HR рішення.

50. Метод донесення інформації та знань за допомогою розваг, щоб зробити їх приємними:

- а) edutainment;
- б) мозковий штурм;
- в) вимушені дебати;
- г) SWOT – аналіз.

51. Онбординг – це:

- а) процес формальних та неформальних процедур щодо прийняття нового співробітника, який починається з моменту підписання пропозиції про роботу і може тривати до 1 року в компанії, в залежності від корпоративної культури;
- б) підтримка після прийому на роботу, але до її початку;
- в) підтримка залученості нових співробітників;
- г) пошук здібних та талановитих кандидатів на вакантні посади.

52. Розважальні заходи на робочому місці в форматі живих виступів, фільмів та мультимедійних презентацій, це:

- а) гейміфікація навчального процесу;
- б) театралізоване навчання;
- в) використання VR технологій у навчальному процесі;
- г) лекції у форматі TED Talks.

53. Отримання співробітниками бонусів або премій за успіхи у навчанні відбувається завдяки:

- а) використанню VR технологій у навчальному процесі;
- б) лекціям у форматі TED Talks;

- в) гейміфікації навчального процесу;
 - г) театралізованому навчанню.
- 54. Лекції, під час яких спікер викладає не лише навчальні матеріали, а й цікаві історії з власного досвіду за цією тематикою називають:**
- а) лекції-діалог;
 - б) методологічними лекціями;
 - в) бінарними лекціями;
 - г) лекції у форматі TED Talks.
- 55. Для управління людськими ресурсами дозволяє зберігати великі обсяги даних на віддалених серверах, які в свою чергу можуть використовуватися для створення автоматизованих HR-процесів:**
- а) хмарне рішення;
 - б) штучний інтелект;
 - в) чат-боти;
 - г) гугл-документи та онлайн-папки.
- 56. Для внутрішніх та зовнішніх комунікацій в роботі кадрових служб впроваджені:**
- а) чат-боти;
 - б) хмарні сервіси;
 - в) технології віртуальної та доповненої реальності;
 - г) штучний інтелект.
- 57. Тенденції цифровізації процесів управління персоналом, що застосовуються для навчання та оцінки персоналу:**
- а) гугл-таблиці;
 - б) онлайн-папки;
 - в) чат-боти;
 - г) технології віртуальної та доповненої реальності.
- 58. Перевіряти професійну репутацію кандидатів на вакансію, використовуючи для аналізу їх соціальні медіа профілі можна завдяки:**
- а) чат-ботам;
 - б) штучному інтелекту;
 - в) хмарним рішенням;
 - г) гугл-документам.
- 59. Відповісти на будь-які додаткові запитання або надіслати майбутнім працівникам компанії корисні ресурси та посилання зможе:**
- а) хмарний сервіс;
 - б) гугл-документ;
 - в) HR-чат-бот;
 - г) гугл-таблиця.
- 60. Чи поєднується один із новітніх методів навчання персоналу «Edutainment» з іншими методами навчання?**
- а) так;
 - б) ні;
 - в) частково;
 - г) після певних коригувань.

61. Ефективніше впроваджувати метод навчання Edutainment:

- а) одразу і всюди;
- б) тільки для керівних посад;
- в) тільки для малоефективних співробітників;
- г) поступово.

62. Інструмент, який широко використовується у навчанні та полягає в додаванні елементів дружнього змагання в навчальний процес:

- а) ігрове навчання;
- б) гейміфікація;
- в) доповнена реальність;
- г) віртуальна реальність.

63. Що таке е-адміністрування?

- а) використання цифрових технологій у публічному управлінні;
- б) використання соціальних мереж для адміністрування;
- в) внутрішні процеси державних установ;
- г) регулювання діяльності підприємств.

64. Яка основна мета е-адміністрування?

- а) усунення бюрократії;
- б) підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг;
- в) державного контролю;
- г) ліквідація місцевого самоврядування.

65. Яка основна платформа для електронного урядування в Україні?

- а) Diia.gov.ua;
- б) Prozorro;
- в) OpenData;
- г) spending.gov.ua.

66. Який основний закон регулює електронне урядування в Україні?

- а) Закон «Про електронні довірчі послуги»;
- б) Закон «Про місцеве самоврядування»;
- в) Конституція України;
- г) Закон «Про підприємництво».

67. Що таке «відкриті дані» у сфері е-адміністрування?

- а) вільний доступ до державної інформації в цифровому форматі;
- б) дані, доступні лише державним органам;
- в) конфіденційні документи державних установ;
- г) інформація, що стосується бізнесу.

68. Як називається ініціатива, що забезпечує електронні закупівлі в Україні?

- а) eHealth;
- б) Prozorro;
- в) SmartCity;
- г) OpenMarket.

69. Який сервіс використовується для подання електронних петицій в Україні?

- а) E-dem;

- б) OpenData;
- в) Diia;
- г) Youcontrol.

70. Які з наведених сервісів використовуються для цифрової ідентифікації громадян? (кілька вірних відповідей)

- а) BankID;
- б) MobileID;
- в) Prozorro;
- г) eDemocracy;
- д) OpenData.

71. Що таке електронний підпис?

- а) захищений цифровий інструмент для підтвердження особи та документів;
- б) спрощена система входу в онлайн-сервіси;
- в) аналог традиційного підпису без юридичної сили;
- г) код доступу до банківських рахунків.

72. Яка проблема є найбільш критичною для розвитку е-адміністрування?

- а) відсутність інтернет-покриття;
- б) захист персональних даних та кібербезпека;
- в) недостатня кількість державних установ;
- г) обмежене фінансування громад.

73. Які переваги має електронне адміністрування для бізнесу?

- а) скорочення часу на отримання дозволів та ліцензій;
- б) зменшення податків;
- в) підвищення рівня державного контролю;
- г) відмова від фінансової звітності.

74. Що може допомогти зменшити цифровий розрив у громадах?

- а) підвищення цифрової грамотності населення;
- б) збільшення кількості державних установ;
- в) введення додаткових обмежень на доступ до інтернету;
- г) відмова від електронних сервісів.

75. Який принцип е-адміністрування відповідає європейським стандартам?

- а) «єдиний вхід» (one-stop-shop);
- б) обмежений доступ до державних послуг;
- в) збільшення бюрократичних процедур;
- г) розвиток паперового документообігу.

76. Яка директива ЄС регулює захист персональних даних?

- а) Freedom of Information Act;
- б) General Data Protection Regulation (GDPR);
- в) Open Government Partnership;
- г) e-Privacy Directive.

77. Який аспект е-адміністрування сприяє розвитку підприємництва?

- а) спрощена реєстрація бізнесу через онлайн-системи;
- б) збільшення податкового навантаження;

- в) впровадження додаткових перевірок для підприємців;
- г) відмова від електронного документообігу.

78. Які бізнесові проєкти з'явилися завдяки запровадженню Єдиного державного веб-порталу відкритих даних?

- а) YouControl;
- б) Clarity Project;
- в) пошуково-аналітична система .007;
- г) електронна система публічних закупівель Prozorro.

79. Якими є принципи електронної системи публічних закупівель Prozorro?

- а) усі бачать все;
- б) конкуренція понад усе;
- в) золотий трикутник партнерства;
- г) усі наведені відповіді правильні.

80. Яке основне призначення державних реєстрів у системі е-адміністрування?

- а) зберігання, обробка та обмін офіційною інформацією між державними органами;
- б) облік населення та ведення статистики;
- в) виключно архівування документів;
- г) надання послуг громадянам у паперовій формі.

81. Який державний реєстр містить інформацію про юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців в Україні?

- а) Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР);
- б) Реєстр територіальних громад;
- в) Державний земельний кадастр;
- г) Державний реєстр речових прав на нерухоме майно.

82. Який з наведених реєстрів є важливим для автоматизації адміністративних послуг?

- а) Реєстр виборців;
- б) Реєстр адміністративних послуг;
- в) Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР);
- г) Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів.

83. Що таке Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП)?

- а) установа, що надає громадянам і бізнесу державні послуги в єдиному місці;
- б) орган місцевого самоврядування, що приймає локальні закони;
- в) державна структура, що займається контролем фінансів;
- г) приватна організація, що займається бізнес-консалтингом.

84. Який сервіс дозволяє отримувати адміністративні послуги онлайн в Україні?

- а) X-Road;

- б) Портал "Дія" Diia.gov.ua;
- в) Prozorro;
- г) OpenData.

85. Яка перевага цифровізації адміністративних послуг?

- а) збільшення паперової бюрократії;
- б) скорочення часу отримання документів і відсутність потреби у фізичних візитах до установ;
- в) відсутність контролю з боку держави;
- г) збільшення вартості послуг.

86. Що таке система «Трембіта»?

- а) платформа для онлайн-спілкування громадян;
- б) система електронної взаємодії між державними реєстрами та органами влади;
- в) єдина система електронного документообігу;
- г) державний реєстр підприємств.

87. Яке основне призначення системи «Трембіта»?

- а) контроль за приватними підприємствами;
- б) автоматизований і безпечний обмін інформацією між державними органами;
- в) надання консультацій щодо бізнесу;
- г) внутрішній контроль державних фінансів.

88. Яке основне призначення системи «Трембіта»?

- а) Blockchain;
- б) ECHELON;
- в) X-Road (естонська модель електронної взаємодії);
- г) Cloud Computing.

89. Яка головна перевага системи «Трембіта»?

- а) запровадження додаткових реєстраційних процесів;
- б) виключення онлайн-доступу до державних даних;
- в) виключення дублювання даних та спрощення доступу до державних послуг;
- г) обмеження інтеграції реєстрів між собою.

90. Який вид атаки передбачає маніпулювання довірою користувачів для отримання конфіденційних даних?

- а) DDoS-атака;
- б) фішинг;
- в) вірусна атака;
- г) атака нульового дня.

91. Що є основною причиною успішності фішингових атак?

- а) недосконалість антивірусного ПЗ;
- б) людський фактор;
- в) використання складних паролів;
- г) відсутність резервних копій

92. Яка основна мета програм-вимагачів (ransomware)?

- а) знищення файлів користувача;

- б) використання комп'ютера для майнінгу криптовалют;
- в) блокування даних і вимагання викупу;
- г) підробка банківських транзакцій.

93. Який метод допомагає запобігти витоку інформації у разі перехоплення даних?

- а) використання простих паролів;
- б) використання шифрування;
- в) ігнорування оновлень;
- г) використання відкритих wi-fi-мереж.

94. Який з перелічених заходів є найефективнішим способом захисту від фішингу?

- а) використання vpn;
- б) блокування реклами;
- в) навчання персоналу розпізнавати підозрілі листи;
- г) відключення фаїрвола.

95. Яка головна загроза, пов'язана з DDoS-атаками?

- а) витік конфіденційних даних;
- б) перевантаження серверів і зупинка сервісу;
- в) крадіжка паролів;
- г) встановлення шпигунського ПЗ.

96. Що таке кібергігієна?

- а) регулярне сканування на віруси;
- б) комплекс правил і заходів для захисту від кіберзагроз;
- в) очищення пристроїв від зайвих файлів;
- г) використання тільки безкоштовного ПЗ.

97. Що таке експлойти в кібербезпеці?

- а) атаки на банківські рахунки;
- б) програми для перевірки безпеки комп'ютера;
- в) використання вразливостей у програмному забезпеченні;
- г) шкідливе ПЗ, яке викрадає дані.

98. Що є основною причиною успішних атак програм-вимагачів?

- а) відсутність резервного копіювання;
- б) використання антивірусного пз;
- в) використання складних паролів;
- г) перевірка електронної пошти.

99. Яке правило резервного копіювання даних рекомендується для мінімізації ризиків?

- а) 2-1-1;
- б) 4-2-2;
- в) 3-2-1;
- г) 5-3-2.

100. Яка технологія дозволяє знизити ймовірність успішної атаки на обліковий запис?

- а) використання однофакторної автентифікації;
- б) відключення антивірусного ПЗ;

- в) двофакторна автентифікація;
- г) використання одного пароля для всіх сервісів.

101. Що є основним недоліком людського фактора у кібербезпеці?

- а) використання хмарних сервісів;
- б) недостатнє розуміння ризиків і нехтування безпекою;
- в) відмова від використання мобільних пристроїв;
- г) використання корпоративної електронної пошти.

102. Яка з наступних атак може спричинити зупинку бізнес-процесів через перевантаження серверів?

- а) DDoS-атака;
- б) фішинг;
- в) шифрування даних;
- г) використання вірусів.

103. Що означає термін "соціальна інженерія" в кібербезпеці?

- а) аналіз поведінки користувачів у соцмережах;
- б) використання психологічних методів для обману людей і викрадення даних;
- в) захист від шкідливих програм;
- г) використання відкритого програмного забезпечення.

104. Який метод найкраще допомагає зменшити ризики витоку даних?

- а) використання простих паролів;
- б) відсутність оновлень системи;
- в) регулярне резервне копіювання та шифрування даних;
- г) ігнорування підозрілих електронних листів.

ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТУ

A/B тестування – метод порівняння двох версій одного елемента (наприклад, рекламного оголошення) для визначення, яка з них працює краще з точки зору залучення аудиторії.

Agile-методологія – гнучка методологія управління проектами, що акцентує увагу на адаптивності, ітераціях та швидкому реагуванні на зміни в проєкті.

API (Інтерфейс програмування додатків) – набір протоколів, який дозволяє різним програмним продуктам взаємодіяти один з одним.

Big Data (Великі дані) – великі обсяги даних, які збираються з різних джерел і використовуються для аналізу поведінки користувачів, прогнозування ринкових трендів та оптимізації бізнес-процесів.

CRM-система – програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами, яке дозволяє компаніям вести базу клієнтів, автоматизувати продажі та персоналізувати комунікацію.

Customer Experience Mapping (Карта користувацького досвіду) – процес візуалізації шляху, який проходить клієнт від першого контакту з брендом до покупки, з метою поліпшення взаємодії та задоволення потреб клієнта.

Customer Relationship Management (CRM) – система управління взаєминами з клієнтами, яка допомагає організаціям відстежувати та аналізувати взаємодії з клієнтами, покращуючи продажі, маркетинг та обслуговування.

Data Analyst або аналітик даних – це фахівець, який займається збором, обробкою та аналізом даних для підтримки прийняття бізнес-рішень. Його основна задача полягає у перетворенні сирих даних у корисну інформацію, яка допомагає компаніям оптимізувати процеси, підвищити ефективність та приймати стратегічні рішення.

Design Thinking – методологія для пошуку інноваційних рішень, орієнтована на розуміння потреб користувачів, генерування ідей, прототипування і тестування рішень на основі зворотного зв'язку від клієнтів.

DevOps-практики – набір методологій та інструментів, що об'єднують розробку програмного забезпечення (Dev) та його експлуатацію (Ops), щоб прискорити процес створення, тестування та впровадження продуктів.

Digital-менеджмент – управління організацією за допомогою цифрових технологій та інструментів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів у цифровому середовищі.

Email-маркетинг – використання електронної пошти як каналу для розсилки персоналізованих повідомлень, акцій та інформації про продукти з метою залучення та утримання клієнтів.

HR-менеджмент – управління людськими ресурсами організації, включає стратегії, спрямовані на розвиток персоналу, мотивацію, навчання та підвищення ефективності роботи співробітників.

Lean-методологія – управлінська концепція, спрямована на максимізацію цінності для клієнта при мінімізації ресурсів, часу і витрат, з фокусом на усунення марнотратства у процесах.

RPA (Robotic Process Automation) – технологія автоматизації бізнес-процесів за допомогою програмних роботів, які виконують рутинні завдання замість людини.

SEO (Search Engine Optimization) – процес оптимізації вебсайтів для підвищення їх видимості в органічних (неоплачуваних) результатах пошукових систем, таких як Google.

SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, який оцінює сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats) компанії.

UX/UI-дизайн – користувацький досвід (UX) та інтерфейс користувача (UI) – основні аспекти розробки вебсайтів та додатків, що зосереджені на забезпеченні зручної та привабливої взаємодії з цифровими продуктами.

UX-дизайн – розробка інтерфейсів користувача з акцентом на його потреби, зручність та ефективність взаємодії.

UX-дослідження – дослідження, що вивчає поведінку користувачів, щоб створити максимально зручний та ефективний інтерфейс.

A/B тестування – метод порівняння двох варіантів контенту або дизайну для визначення, який з них є ефективнішим.

Автоматизація бізнес-процесів (BPA) – застосування технологій для автоматизації рутинних завдань та процесів в організації.

Автоматизація маркетингу – використання програмного забезпечення для автоматизації повторюваних маркетингових задач, таких як розсилка листів, публікація у соцмережах та управління кампаніями.

Автоматизовані рекламні кампанії – рекламні кампанії, що використовують спеціальні алгоритми для оптимізації реклами та таргетування на основі поведінкових даних користувачів.

Алгоритм – послідовність дій або інструкцій, призначених для виконання певного завдання.

Аналіз даних – процес збору, обробки та аналізу даних для отримання корисної інформації та прийняття рішень.

Аналіз кліків (Clickstream Analysis) – відстеження послідовності кліків користувачів на сайті для аналізу їх поведінки.

Аналіз конкурентів – процес дослідження та порівняння конкурентів з метою розуміння їх сильних і слабких сторін, ринкових стратегій і продуктів.

Аналіз конкурентного середовища (Competitive Analysis) – процес збору та аналізу даних про конкурентів для визначення їх сильних та слабких сторін і формування конкурентних стратегій.

Аутсорсинг – передача компанією частини бізнес-процесів або функцій іншим фахівцям або організаціям.

Бенчмаркінг – процес порівняння продуктів, послуг або процесів компанії з провідними компаніями на ринку для виявлення ефективних стратегій і пошуку шляхів для вдосконалення.

Біг-дані в реальному часі – технологія обробки та аналізу великих обсягів даних у режимі реального часу для швидкого прийняття рішень.

Бізнес-аналітика – використання даних та статистичних методів для аналізу бізнес-показників і прийняття стратегічних рішень.

Бізнес-модель – стратегічний план компанії щодо створення, постачання та отримання вартості від продуктів чи послуг.

Блокчейн – розподілений реєстр транзакцій, який забезпечує прозорість і безпеку шляхом зберігання даних у незмінній формі.

Брендовий контент – контент, створений з метою покращення іміджу бренду та залучення цільової аудиторії.

Віддалена робота – формат роботи, який дозволяє працівникам виконувати завдання з будь-якого місця з доступом до Інтернету.

Відстеження зворотних посилань (Backlink Monitoring) – аналіз зворотних посилань на сайт для покращення SEO і підвищення авторитету сайту.

Віртуальна реальність (VR) – технологія, що створює симуляцію реального або вигаданого середовища з використанням спеціальних пристроїв.

Віртуальні команди – робочі групи, члени яких працюють разом у цифровому просторі, незважаючи на географічне розташування.

Воронка продажів (Sales Funnel) – модель шляху клієнта від знайомства з продуктом до здійснення покупки.

Гейміфікація – використання ігрових елементів, таких як бали, рівні та змагання, для підвищення залученості користувачів у процеси та взаємодію з продуктом.

Демографічний таргетинг – підбір аудиторії для рекламних кампаній на основі її демографічних характеристик, таких як вік, стать, дохід.

Диджитал PR – просування бренду або продукту через цифрові канали з використанням інструментів піару.

Доповнена реальність (AR) – технологія, що накладає цифрові елементи на зображення реального світу, створюючи інтерактивний досвід.

Е-адміністрування – застосування електронних систем у державному управлінні для автоматизації, оптимізації та підвищення прозорості державних процесів.

Експерієнс-дизайн (Experience Design) – процес створення привабливих та зручних продуктів, що покращують загальний досвід користувача.

Електронна комерція (E-commerce) – здійснення торгових операцій через Інтернет, що охоплює купівлю та продаж товарів і послуг онлайн.

Електронна підписка – цифровий підпис, який підтверджує автентичність документів та транзакцій в Інтернеті.

Електронний банкінг – надання банківських послуг через Інтернет або мобільні додатки, що дозволяє клієнтам здійснювати операції онлайн.

Електронний гаманець – цифровий інструмент для зберігання та здійснення електронних платежів за допомогою смартфонів або інших пристроїв.

Електронний документообіг – система управління документацією, що використовує цифрові файли для обміну, зберігання та затвердження документів.

Емоційний інтелект (EI) – це важлива складова нашого загального інтелекту, що визначає здатність розуміти, сприймати і управляти своїми власними емоціями, а також емоціями інших людей. Він впливає на нашу соціальну взаємодію, стосунки, прийняття рішень і навіть наш успіх у різних сферах життя.

Ефект мережі – явище, коли цінність продукту або платформи зростає з кількістю користувачів, наприклад, у соцмережах.

Інтерактивна платформа – це інформаційно-технологічний засіб, який дозволяє користувачам взаємодіяти між собою або з комп'ютерною системою

Інтерактивний контент – контент, що дозволяє користувачам взаємодіяти з ним, наприклад, опитування, вікторини, інтерактивні відео.

Інтернет речей (IoT) – мережа фізичних пристроїв, які взаємодіють і обмінюються даними через Інтернет для автоматизації різних процесів.

Інтернет-маркетинг – сукупність інструментів і стратегій, що використовуються для просування продуктів або послуг через Інтернет, включаючи SEO, SMM, контент-маркетинг тощо.

Інтернет-продажі – продаж товарів або послуг через Інтернет за допомогою вебсайтів, інтернет-магазинів та платформ електронної комерції.

Інфлюенсер – людина, яка має велику аудиторію в соціальних мережах і впливає на її поведінку та думки, часто використовується в маркетингових кампаніях.

Карта споживацького шляху (Customer Journey Map) – візуальне зображення всіх точок взаємодії клієнта з брендом, що дозволяє краще зрозуміти його потреби та покращити обслуговування.

Кібербезпека – заходи і процеси для захисту комп'ютерних систем і даних від кіберзагроз, таких як хакерські атаки або несанкціонований доступ.

Клієнтоорієнтованість - підхід, який ставить задоволення потреб клієнта у центр бізнес-стратегії, що включає індивідуальний підхід та високий рівень сервісу.

Клієнтська підтримка в реальному часі – надання допомоги клієнтам у режимі реального часу через чат, телефон або відеодзвінки.

Клієнтський досвід (Customer Experience, CX) – загальний досвід клієнта при взаємодії з брендом на всіх етапах його подорожі від знайомства до покупки та післяпродажного обслуговування.

Клієнтський шлях в електронній комерції – усі етапи взаємодії користувача з онлайн-магазином, від перегляду товарів до оформлення замовлення.

Основні показники ефективності (KPI) – набір кількісних показників, що використовуються для вимірювання успіху в досягненні стратегічних і операційних цілей компанії.

Ко-брендинг – співпраця між двома компаніями для створення спільного продукту або просування брендів через спільні кампанії.

Контекстна реклама – реклама, що відображається на вебсторінках залежно від змісту сторінки або інтересів користувача, зібраних через його попередні пошукові запити та поведінку в мережі.

Контент-маркетинг – створення та розповсюдження цінного, релевантного контенту з метою залучення та утримання певної аудиторії та стимулювання дій, які призводять до комерційного успіху.

Контент-менеджмент – процес створення, організації та управління цифровим контентом для досягнення маркетингових цілей.

Контент-стратегія – план створення, публікації та управління контентом, що спрямований на досягнення маркетингових цілей.

Координація каналів (Channel Coordination) – узгодження маркетингових зусиль у різних каналах для забезпечення послідовного досвіду для користувача.

Креативне мислення – це здатність мислити творчо, виділятися із загального потоку і знаходити нетривіальні рішення проблем. Воно відрізняється від традиційного мислення, яке орієнтоване на стандартні та звичні підходи.

Крос-маркетинг – стратегія, що передбачає партнерство між двома або більше компаніями для взаємного просування товарів або послуг.

Крос-медійний маркетинг – використання кількох медіа-каналів для досягнення максимальної охоплення аудиторії та посилення впливу кампанії.

Крос-продажі (Cross-selling) – стратегія продажу, що пропонує клієнтам додаткові товари чи послуги, які доповнюють основний продукт.

Лід-магніт – безкоштовна пропозиція (наприклад, електронна книга або пробна версія), яка стимулює користувачів залишати контактну інформацію.

Лідогенерація – процес залучення потенційних клієнтів для бізнесу через різноманітні маркетингові та рекламні канали.

Лояльність клієнтів – прив'язаність клієнта до бренду чи продукту, що проявляється у повторних покупках та позитивних відгуках.

Маркетинг впливу (Influencer Marketing) – стратегія просування, що включає співпрацю з інфлюенсерами для досягнення більшого охоплення цільової аудиторії.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) – стратегія маркетингу, що використовує соціальні платформи для просування бренду, взаємодії з аудиторією та залучення нових клієнтів.

Маркетингова воронка – структура етапів взаємодії користувача з брендом, починаючи від знайомства до покупки.

Маркетинговий бюджет – сума коштів, виділена компанією на маркетингові кампанії для просування продуктів чи послуг.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) – стратегічний інструмент для оцінки бізнес-портфеля компанії, що класифікує продукти або проєкти за двома критеріями: частка ринку і темпи зростання ринку.

Машинне навчання – підгалузь штучного інтелекту, яка дозволяє системам автоматично вдосконалюватися на основі аналізу великих обсягів даних.

Мережеве суспільство в умовах глобалізації становить принципово нову форму світоцілісності, здатну до самоорганізації, реструктурування та самовпорядкування. Як певна система, воно перебуває у стані постійного розширення, оскільки різною мірою та різними шляхами проникає у всі суспільства. Виходячи з цього, під мережеским суспільством слід розуміти структуровану об'єктивну реальність, яка може бути класифікована за двома рівнями - горизонтальним і вертикальним

Методологія Scrum – підхід до управління проєктами в рамках Agile, що передбачає роботу в коротких ітераціях (спринтах) з чіткими ролями команди та регулярними зустрічами для оцінки прогресу.

Метрика утримання клієнтів – показник, що вимірює здатність бізнесу утримувати клієнтів протягом певного періоду часу.

Метрики ефективності – показники, які використовуються для оцінки успішності бізнес-процесів або кампаній, наприклад, ROI, CPA, CPC.

Мікроінфлюенсер – інфлюенсер з меншою аудиторією, але з високим рівнем залученості, що робить їх ідеальними для цільової реклами.

Мобільний маркетинг – маркетингова діяльність, орієнтована на користувачів мобільних пристроїв, включаючи SMS, мобільні додатки та таргетовану рекламу.

Омніканальний маркетинг – стратегія, що забезпечує безшовний досвід для споживачів через всі канали взаємодії, такі як онлайн-платформи, соціальні мережі та фізичні магазини.

Омніканальність – підхід у маркетингу та продажах, що забезпечує клієнтам безшовний досвід взаємодії з брендом через різні канали.

Онлайн-конверсія – перетворення відвідувачів вебсайту на клієнтів або виконання іншої бажаної дії (наприклад, підписки).

Онлайн-оплата – здійснення платіжних транзакцій через Інтернет за допомогою різних методів, таких як банківські картки або електронні гаманці.

Онлайн-реклама (Digital advertising) – просування продуктів або послуг через Інтернет-канали, такі як банерна реклама, пошукові системи та соціальні мережі.

Парадигма розвитку цифрової економіки полягає в тому, що вона створює умови перенесення праці та життя у віртуальний простір, в якому людина, в сучасному розумінні і образі, стає еволюційно застарілим, неконкурентоспроможним, що створює умови для появи «кіберлюдини», інтегровану в віртуальне життя, яка вибудовує свою діяльність у ньому за допомогою домінування цифрових технологій.

Персоналізація – адаптація продуктів, послуг або контенту до потреб та переваг конкретного користувача.

Персоналізований контент – маркетингові повідомлення, адаптовані під інтереси, поведінку та характеристики конкретного споживача, на основі його попередньої взаємодії з брендом.

Платформа самостійного обслуговування – платформа, що дозволяє користувачам самостійно управляти своїми операціями без участі представників компанії.

Платформа як послуга (PaaS) – хмарна послуга, яка надає середовище для розробки, тестування та розгортання додатків.

Поведінкова аналітика – аналіз поведінки користувачів для покращення взаємодії з продуктом та адаптації стратегій під потреби цільової аудиторії.

Поведінковий маркетинг – стратегія маркетингу, заснована на відстеженні поведінки користувачів в інтернеті (відвідані сторінки, кліки, покупки) для створення персоналізованих рекламних кампаній.

Поведінковий таргетинг – стратегія націлювання реклами на основі поведінки користувачів, зібраної з різних джерел.

Показник конверсії – відсоток користувачів, які здійснили бажану дію (наприклад, покупку) з загальної кількості відвідувачів сайту або додатку.

Прогнозування (Predictive Analytics) – процес аналізу великих даних для передбачення майбутніх тенденцій, поведінки клієнтів або бізнес-рішень на основі історичних даних та алгоритмів машинного навчання.

Програма лояльності – маркетингова стратегія, що пропонує бонуси та винагороди клієнтам за їхню повторну взаємодію з брендом, підвищуючи їхню прихильність до компанії.

Програматична реклама – автоматизований процес купівлі й продажу онлайн-реклами через програмні платформи, що дозволяє таргетувати аудиторію на основі великих даних.

Ретаргетинг – стратегія реклами, яка полягає у повторному показі реклами людям, які вже взаємодіяли з вебсайтом або продуктом.

Ретеншн-маркетинг – стратегії, спрямовані на утримання клієнтів і підвищення їх лояльності до бренду.

Розумні контракти – програмні коди в блокчейні, які автоматично виконують умови договору без потреби в посереднику.

Розширена аналітика – застосування передових методів аналізу, таких як машинне навчання та штучний інтелект, для аналізу великих обсягів даних.

Розширена реальність (XR) – загальний термін для технологій, що поєднують віртуальну та доповнену реальність, створюючи інтерактивні середовища.

Соціальна інженерія – методи психологічного впливу на людей для отримання конфіденційної інформації або доступу до систем.

Спліт-тестування – ще один термін для А/Б тестування, коли тестується більше двох варіантів контенту одночасно.

Стартап – компанія або проект, що перебуває на початкових етапах розвитку, зосереджена на інноваціях та швидкому масштабуванні.

Таргетинг – процес налаштування рекламних кампаній для націлювання на конкретні групи користувачів на основі їх характеристик, таких як вік, геолокація або інтереси.

Таргетована реклама – реклама, яка показується конкретним користувачам на основі їх інтересів, поведінки або інших характеристик.

Традиційний маркетинг – маркетингова діяльність, що включає використання фізичних та офлайн-каналів, таких як друковані ЗМІ, телебачення та радіо.

Трансформація маркетингу – адаптація маркетингових стратегій та інструментів для відповідності сучасному цифровому середовищу.

Фінтех (Fintech) – інноваційні фінансові послуги та продукти, що створюються на основі цифрових технологій, таких як мобільний банкінг, криптовалюти та блокчейн.

Фішинг – метод кіберзлочинності, спрямований на отримання конфіденційної інформації через підроблені вебсайти або електронні листи.

Фрілансер – це людина, яка займається самостійною роботою і надає різні послуги замовникам на віддаленій основі. Людина може працювати повний робочий день, а може лише якусь частину дня, працюючи у зовсім різних галузях, від копірайтингу та дизайну до розроблення веб-сайтів і SEO-оптимізації та багато іншого.

Фріланс-платформи – цифрові платформи, які об'єднують роботодавців і фрілансерів для виконання короткострокових проектів на контрактній основі.

Хмарні обчислення (Cloud Computing) – технологія зберігання та обробки даних на віддалених серверах, що забезпечує швидкий доступ до інформації та можливість масштабування бізнес-процесів в режимі реального часу.

Хмарні технології (Cloud Computing) – послуги, що забезпечують доступ до даних та обчислень через Інтернет, замість зберігання їх на фізичних пристроях.

Цифрова грамотність – знання та навички, необхідні для ефективної роботи з цифровими інструментами та технологіями.

Цифрова економіка – економіка, заснована на цифрових технологіях, яка включає всі бізнеси, що використовують Інтернет, мобільні платформи, великі дані та інші цифрові інновації для створення вартості.

Цифрова екосистема – інтегрована мережа цифрових платформ і послуг, що взаємодіють між собою для забезпечення єдиного користувацького досвіду.

Цифрова екосистема – сукупність взаємопов'язаних цифрових технологій, платформ, інструментів та учасників, що взаємодіють у спільному середовищі.

Цифрова платформа – онлайн-середовище або технологічна платформа, яка надає користувачам можливість взаємодії, обміну інформацією та доступу до послуг.

Цифрова трансакція – здійснення будь-якої фінансової або нефінансової операції в цифровому середовищі.

Цифрова трансформація – процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації, що веде до фундаментальних змін у її функціонуванні.

Цифровий SWOT-аналіз – метод стратегічного аналізу, що допомагає компаніям оцінити сильні та слабкі сторони цифрової присутності, а також виявити можливості та загрози в цифровому середовищі.

Цифровий брендинг – побудова іміджу бренду в Інтернеті за допомогою цифрових каналів, включаючи соцмережі, сайти та електронні листи.

Цифровий воркфлоу – автоматизований робочий процес, що дозволяє керувати задачами та операціями у цифровому середовищі.

Цифровий дорожній мапінг (Digital Roadmapping) – стратегічний процес планування впровадження цифрових технологій у компанії для досягнення бізнес-цілей.

Цифровий контент – будь-яка інформація, що розповсюджується в цифровому форматі, включаючи текст, зображення, відео та аудіо.

Цифровий маркетинг (Digital-маркетинг) – просування товарів та послуг через цифрові канали, такі як соцмережі, вебсайти, пошукова оптимізація, електронна пошта тощо.

Цифровий маркетинг в режимі реального часу – маркетингові стратегії, що забезпечують миттєвий відгук на події та поведінку користувачів у режимі реального часу.

Цифровий підпис – електронний підпис, який використовується для підтвердження автентичності документа або транзакції в цифровій формі.

Цифровий продукт – будь-який продукт, що існує в цифровій формі, такий як програмне забезпечення, електронні книги, онлайн-курси та мобільні додатки.

Цифровий простір – віртуальне середовище, в якому відбувається обмін інформацією, ведення бізнесу та соціальна взаємодія через цифрові пристрої.

Цифровий ринок праці – сукупність послуг, платформ і процесів, що підтримують працевлаштування, рекрутинг та розвиток кар'єри в онлайн-середовищі.

Цифровий слід – інформація про користувача, що залишає сліди в Інтернеті, включаючи історію відвідувань сайтів, взаємодію з контентом та соцмережами.

Цифровий трафік – обсяг відвідувачів, які приходять на вебсайт або мобільний додаток, вимірюється кількістю переглядів, сесій або кліків.

Цифрові клієнти – споживачі, які активно використовують цифрові платформи для купівлі товарів, замовлення послуг, отримання інформації та взаємодії з брендами.

Цифрові навички – набір компетенцій, необхідних для ефективної роботи з цифровими технологіями.

Цифрові послуги – послуги, які надаються в електронному вигляді через цифрові платформи, такі як онлайн-банкінг або консультації.

Цифровізація – процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства чи організації, що веде до зміни структури та моделі управління.

Цільова аудиторія – група людей, які мають найбільший потенціал стати клієнтами компанії та які орієнтовані у маркетингових стратегіях.

Шифрування даних – процес захисту даних шляхом перетворення їх у код, який може бути прочитаний лише після дешифрування.

Шлях клієнта (Customer Journey) – етапи взаємодії клієнта з брендом, починаючи з обізнаності і до ухвалення рішення про покупку та післяпродажного обслуговування.

Штучний інтелект (AI) – технологія, яка дозволяє комп'ютерам виконувати завдання, що вимагають людського інтелекту, такі як розпізнавання мовлення, аналіз даних та прийняття рішень.

Юзабіліті (Usability) – зручність використання продукту, програми або вебсайту, що впливає на досвід користувача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шпак Н. О., Кісь С. Ю. Особливості формування системи менеджменту «розумними підприємствами». *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С. 396–400. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-51> (дата звернення: 16.11.2024).
2. Седікова, І., Седіков, Д. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Food Industry Economics*. 2022. 14(3). <https://doi.org/10.15673/fie.v14i3.2360> (дата звернення: 16.11.2024).
3. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : КМ-БУКС, 2020. 240 с.
4. 10 кроків цифрової трансформації бізнесу. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/07/3/662521/> (дата звернення: 05.12.2024).
5. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
6. Хто такий фрілансер – що робить, чим займається? *LemonSchool*. URL: <https://lemon.school/blog/hto-takyj-frilanser-shho-robyt-chym-zajmayetsya> (дата звернення: 27.11.2024).
7. Holubenko V. ТОП 10 найбільш затребуваних навичок до 2030 року, 2024. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=qslzo4FHPB0> (дата звернення: 04.09.2024).
8. Хто такий Data Analyst та чим він займається? *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/news/92701/> (дата звернення: 07.11.2024).
9. Огляд інтерактивних платформ. *Онлайн-курси від компанії QATestLab*. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/overview-of-popular-interactive-platforms/> (дата звернення: 04.11.2024).
10. Креативне мислення: його розвиток, поради та прийоми. *Блог: Центр Персонального Розвитку*. URL: <http://surl.li/cmizfg> (дата звернення: 15.08.2024).
11. Емоційний інтелект: що це таке та навіщо його розвивати. *Espresso.tv*. URL: <https://espresso.tv/emotsiyniy-intelekt-shcho-tse-take-ta-navishcho-yogo-rozvivati> (дата звернення: 03.10.2024).
12. Освіта протягом життя: тренд чи необхідність? Пояснюють фахівці Grade Education Centre. *Громадське радіо*. URL: <https://hromadske.radio/publications/osvita-protiahom-zhyttia-trend-chy-neobkhdnist-poiasnuiut-fakhivtsi-grade-education-centre> (дата звернення: 24.12.2024).
13. Хороші лідерські навички – Топ-5 важливих якостей і прикладів. *AhaSlides*. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/good-leadership-skills/> (дата звернення: 25.11.2024).
14. «Розумне» підприємство – основні властивості та напрямки розвитку / В. Ю. Мейтус та ін. *Control systems & computers*. 2020. № 4. С. 21–34.
15. 2024 Digital Media Trends. *Deloitte's*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey.html> (date of access: 29.12.2024).

16. Leachman L., Scheibenreif D. Using Technology to Create a Better Customer Experience. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2023/03/using-technology-to-create-a-better-customer-experience> (date of access: 25.12.2024).
17. Personalization, Data Security, and Speed Drive Customer Loyalty Amid Uncertainty. *Salesforce*. URL: <https://www.salesforce.com/news/stories/customer-spending/> (date of access: 25.12.2024).
18. Data Management: Modernize to Increase Value and Reduce Costs. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/data-analytics/topics/data-management> (date of access: 22.10.2024).
19. Топ-10 найбільш затребуваних умінь та навичок на найближчі 10 років: дослідження Forbes. *Національне агентство кваліфікацій*. URL: <https://nqa.gov.ua/news/top-10-najbils-zatrebuваниh-umin-ta-navicok-na-najblizci-10-rokiv-doslidzenna-forbes/> (дата звернення: 10.10.2024).
20. Companies ranked by Market Cap. *CompaniesMarketCap.com*. URL: <https://companiesmarketcap.com> (date of access: 29.11.2024).
21. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 192 p.
22. 2019 Workplace Learning Report: The Rise and Responsibility of Talent Development in the New Labor Market. *LinkedIn Learning*. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> (date of access: 30.12.2019).
23. Employment and Social Development Canada. Building the Skills for Success. Government of Canada, 2021. *Canada.ca – The official website of the Government of Canada*. URL: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/essential-skills/skills-success.html> (date of access: 24.12.2021).
24. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages / J. Manyika et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (date of access: 09.11.2024).
25. Redecker C. European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu. Joint Research Centre (JRC). *European Commission*. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC107466> (date of access: 15.08.2024).
26. Gullotti D. Digital is Important, but Leadership is the Enduring Thread. *Harvard Business Publishing Corporate Learning*. URL: <https://www.harvardbusiness.org/digital-is-important-but-leadership-is-the-enduring-thread/> (date of access: 03.08.2024).
27. Цифрова економіка в Україні: виклики сьогодення та завдання управління / І. О. Іртищева та ін. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/20.pdf (дата звернення: 04.10.2024).
28. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 05.11.2024).

29. The Future of Jobs Report 2023. *World Economic Forum*. Geneva : World Economic Forum, 2023. 296 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (date of access: 07.12.2024).
30. 2025 Workplace Learning Report. *LinkedIn Learning*. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> (date of access: 05.01.2025).
31. Deming D. The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market. *The Quarterly Journal of Economics*. 2017. Vol. 132, No. 4. P. 1593–1640. URL: https://scholar.harvard.edu/files/ddeming/files/deming_socialskills_qje.pdf (date of access: 05.01.2025).
32. Гулик Т. В., Кобзев А. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 353–358. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-49> (дата звернення: 17.06.2024).
33. Черчик Л. М. Стратегія управління розвитком персоналу. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/616/3/strateg.pdf> (дата звернення: 17.06.2024).
34. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf (дата звернення: 28.10.2024).
35. Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2023. Том 11, № 1. С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.15421/152303> (дата звернення: 28.10.2024).
36. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238> (дата звернення: 29.05.2024).
37. Іляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf (дата звернення: 05.11.2024).
38. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499> (дата звернення: 05.11.2024).
39. Жибак І., Зелінська Г. Взаємозв'язок між гнучким управлінням людськими ресурсами та інноваційним розвитком підприємства. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти* : матеріали Міжнарод. наук.-практ. інт.-конф., м. Миколаїв, 16–17 листопада 2022 р. Миколаїв, 2022. С. 122–125.

40. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09> (дата звернення: 14.07.2024).
41. Кравчук О. І., Варіс І. О., Перкова М. В. Сучасні практики використання штучного інтелекту для цифровізації рекрутингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-06> (дата звернення: 14.07.2024).
42. Надточій І. І., Крамаренко І. С., Гришина Н. В. Хмарні технології як інструмент ефективного управління фінансово-економічною безпекою та HR-технологіями в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 187–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-34> (дата звернення: 04.10.2024).
43. Кондратюк І. І. Автоматизація та технологізація HR-процесів на підприємствах як драйвер сучасного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3805/3726> (дата звернення: 04.10.2024).
44. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковченко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. 67–73 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4536/4479/> (дата звернення: 10.11.2024).
45. Хілуха О. А. Особливості впровадження електронного навчання в контексті корпоративного розвитку персоналу. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2019. № 3 (9). С. 44–51.
46. Паньковець В. Розробка електронних курсів для навчання працівників у бізнес-організаціях. Організаційна психологія. *Економічна психологія*. 2023. № 1. С. 116–127.
47. У чому відмінність технологій Web 3.0, Web 2.0 та Web 1.0. *CRYPTOMISTO*. URL: <https://cryptomisto.com/u-chomu-riznytsia-mizh-web-3-0-ta-web-2-0/> (дата звернення: 10.11.2024).
48. В Україні запрацював портал iGov для замовлення держпослуг онлайн. *Новини України – УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/1089953-v-ukrajini-zapratsyuvav-portal-igov-dlya-zamovlennya-derjposlug-onlayn.html> (дата звернення: 22.12.2024).
49. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта». URL: <https://trembita.gov.ua/ua> (дата звернення: 23.05.2024).
50. UN E-Government Survey 2024. *EGOVKB – United Nations*. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (date of access: 28.12.2024).
51. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР : станом на 1 берез. 2023 р. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1998. № 27–28. Ст. 181. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-vr#Text> (дата звернення: 15.12.2024).

52. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 17.11.2024).
53. Про електронний цифровий підпис : Закон України від 22.05.2003 № 852-IV : станом на 7 листоп. 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/852-15#Text> (дата звернення: 10.11.2024).
54. Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади : Указ Президента України від 01.08.2002 № 683/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/683/2002#Text> (дата звернення: 27.12.2024).
55. Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади : Постанова Каб. Міністрів України від 29.08.2002 № 1302 : станом на 4 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1302-2002-п#Text> (дата звернення: 23.12.2024).
56. Про Рекомендації парламентських слухань з питань розвитку інформаційного суспільства в Україні: Постанова Верховної Ради України від 22.09.2005 № 2897-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2897-15> (дата звернення: 20.12.2024).
57. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 09.01.2007 № 537-V. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2007, № 12, ст. 102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16> (дата звернення: 05.12.2024).
58. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 09.12.2024).
59. Концепція розвитку електронного урядування в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 № 2250-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-p> (дата звернення: 09.12.2024).
60. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 04.12.2024).
61. Портал електронних сервісів Мінекономіки. URL: <https://my.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2024).
62. Портал державних послуг «iGov». URL: <https://igov.org.ua> (дата звернення: 20.10.2024).
63. Єдиний вебпортал використання публічних коштів «Spending». URL: <https://spending.gov.ua> (дата звернення: 06.10.2024).
64. Єдиний державний веб-портал відкритих даних «Data». URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 08.09.2024).
65. Система публічних закупівель «Prozorro». URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення: 22.09.2024).
66. Open Government Partnership. URL: <https://www.opengovpartnership.org/> (date of access: 17.11.2024).
67. Cybersecurity Awareness Survey Results. CISA. URL: <https://www.cisa.gov/resources-tools> (date of access: 19.05.2024).

68. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua> (дата звернення: 11.08.2024).
69. Звіт про інциденти в українському кіберпросторі. *CERT-UA*. URL: <https://cert.gov.ua/reports2022> (дата звернення: 05.09.2024).
70. Annual Security Report: Antivirus Software Evaluation. *AV-TEST*. URL: <https://www.av-test.org/en/antivirus/home-windows/> (date of access: 19.05.2024).
71. Threat Landscape Dashboard. *McAfee*. URL: <https://www.mcafee.com/blogs/enterprise/threat-landscape-2022> (date of access: 14.06.2024).
72. Security Threat Intelligence Reports. *Cisco Talos*. URL: <https://blog.talosintelligence.com> (date of access: 05.06.2024).
73. Cybersecurity Framework Overview. *NIST*. URL: <https://www.nist.gov/cyberframework> (date of access: 14.06.2024).
74. Threat Landscape Report. *ENISA*. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications> (date of access: 18.08.2024).

Навчальне видання

*Чаркіна Тетяна Юріївна, Задоя Вячеслав Олександрович,
Гребенюк Галина Михайлівна, Літвінов Олексій Володимирович,
Корольов Денис Сергійович*

DIGITAL-МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКА

Підручник

Відповідальний редактор Т. Ю. Чаркіна
Комп'ютерна верстка М. В. Климпотюк

В оформленні підручника використано матеріали із фотобанку
Shutterstock.com та інших вільних інтернет-джерел

Експертний висновок склав д-р екон. наук, проф. Л. В. Марценюк

Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 1.818 від 11.03.2025)

Формат 60x84 ¹/₁₆. Ум. друк. арк. 10,34. Обл.-вид. арк. 10,47.
Зам. № 53

Видавець: Український державний університет науки і технологій.
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, ауд. 263 (наукова бібліотека)
м. Дніпро, 49010.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022