

DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.8

УДК 338.2

JEL: M12, M15, L20

Хаджинов І.В.

д-р екон. н., професор, ректор,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0003-3909-3171
i.khadzhynov@donnu.edu.ua

Ішук А.Є.

аспірант,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0002-2557-3265
a.ishchuk@donnu.edu.ua

**ВПЛИВ СУЧАСНИХ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА БІЗНЕС
ТА ЙОГО МЕНЕДЖМЕНТ**

У статті розкрито особливості цифровізації та цифрової трансформації бізнесу та його менеджменту. Надано характеристику цифровізації бізнес-процесів, наведені сучасні цифрові технології, які застосовуються в управлінні бізнес-процесами. Виділені переваги запровадження цифрових технологій, а також проблеми та ризики, які можуть виникати у процесі цифровізації бізнесу. Базуючись на класифікації функцій менеджменту, виявлено вплив цифровізації на планування, організацію, мотивацію і контроль. У плануванні окреслено зміни під впливом цифровізації, зокрема бюджетування на основі драйверів (факторів змін). Трансформація організаційної функції пов'язана з необхідністю вибору між традиційною організаційною структурою та формуванням цифрових команд в межах нецифрових підрозділів. Функція мотивації змінюється через поширення віддаленої форми роботи працівників. Зміни функції контролю зумовлені великими обсягами фактичної інформації та полягають у запровадженні клієнтського контролю та бізнес-аналітики. Побудовано порівняльну схему трансформації основних функцій менеджменту, в якій показано традиційну реалізацію окремих функцій та їх перетворення під дією цифровізації.

Ключові слова: цифровізація, бізнес-процеси, менеджмент, функції менеджменту, планування, організація, мотивація, облік, аналіз, контроль.

Рис. - 1, Літ. - 12

I. Khadzhyrov

Doctor of Economics, Professor, Rector,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0003-3909-3171
i.khadzhynov@donnu.edu.ua

A. Ishchuk

PhD student,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-2557-3265
a.ishchuk@donnu.edu.ua

THE IMPACT OF MODERN DIGITALISATION ON BUSINESS AND ITS MANAGEMENT

The paper reveals the features of digitalisation and digital transformation of business and its management. The study describes the digitalisation of business processes and presents modern digital technologies used in business process management. Highlighted are the advantages of introducing digital technologies, as well as the problems and risks that may arise with business digitalisation. The impact of digitalisation on planning, organisation, motivation and control has been identified based on the classification of management functions. Planning outlines the changes influenced by digitalisation, including budgeting based on drivers (change factors). The transformation of the organisational function is associated with the need to choose between the traditional organisational structure and the formation of digital teams within non-digital units. The motivation function is changing due to an increase in remote work. Changes in controlling are driven by a plethora of factual information and include the introduction of customer control and business intelligence. A comparative scheme outlining the transformation of the main managerial functions in the context of digitalisation has been constructed. The scheme demonstrates the traditional implementation of individual functions and their changes under digitalisation. Changes in the leadership qualities of company managers in the context of business digitalisation are outlined.

Keywords: digitalisation, business processes, management, managerial functions, planning, organisation, motivation, accounting, analysis, control.

Fig. - 1, Ref. - 12.

Постановка проблеми. У сучасних динамічних умовах управління компанією як складний і багатосторонній процес, система заходів та вид діяльності потребує методологічної, методичної та технологічної модернізації. Остання відбувається шляхом запровадження цифрових технологій – засобів, інструментів та механізмів автоматизованого створення, нагромадження, обробки, поширення, узагальнення управлінської інформації, яку використовують керівники різних рівнів для розробки та прийняття управлінських рішень. Для того, щоб вивчати та ефективно застосовувати цифрові технології в управлінні, доцільно зосередитися окремо на сферах впливу цифровізації: бізнес-процеси компанії та її менеджмент. Це дозволить рухатися поступово від дослідження цифрової трансформації бізнесу в цілому до вивчення функціональних змін у менеджменті компанії, зумовлених цифровізацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впливу цифровізації на діяльність та управління компаніями розглядається багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Вчені розглядають розвиток окремих сфер управлінської діяльності на основі залучення цифрових технологій. Так, колектив авторів В. В. Дергачова, Ю. П. Воржакова та О. І. Хлебінська у своїй статті [11] досліджує питання організації бізнес-процесів на підприємствах в умовах цифровізації. Автори стверджують, що оптимізація ресурсного потенціалу компанії, забезпечення гнучкості, комунікативності, підвищення ефективності бізнес-процесів є метою цифровізації. О. Є. Бавико [12] аналізує особливості бізнес-процесів логістичних підприємств та їх трансформації в ході цифровізації та виділяє три етапи технологічного розвитку цифрових інновацій. Н. Рудик [1] зазначає, що в умовах цифровізації знижується інтерес до традиційного бюджетування, а переваги все більше надаються новим варіантам, заснованим на маркетинговому підході з орієнтацією на потреби споживачів. Автори В. В. Кривошеєва та Л. В. Васюренко [6], а також С. Лучик та В.

Лучик [7] зосереджують увагу на дослідженні мотиваційної функції управління компанією в умовах запровадження віддаленої форми праці, виділяючи появу нових тенденцій у стимулюванні результативної роботи співробітників компаній. У роботах авторів Л. Іванченкової та ін. [8], В. І. Кузя [9], К. Mölleg та ін. [10] йдеться про запровадження цифрових технологій з метою покращення функцій обліку, аналізу та контролю в менеджменті компаній. Зважаючи на актуальність теми даної статті та недостатність її комплексної розробки метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних положень щодо сучасних процесів цифровізації та їх впливу на розвиток бізнесу та функцій менеджменту в компаніях.

Цифровізація бізнес-процесів

Первісний зміст цифровізації полягає в перетворенні аналогової інформації (текстів, звуків і зображень) на дані в цифровому форматі, придатні для машинної обробки. Так дані стають доступними колективному споживачеві і ними можливо керувати. Подальше перетворення даних на основі побудованих моделей відбувається у різних сферах діяльності. Цифровізація дозволяє створювати нові цифрові системи, щоб полегшити розробку завдань і таким чином досягти переваг.

В управлінні компаніями застосування цифрових технологій відбувається з метою створення доданої вартості, покращення конкурентних переваг, підвищення прибутку і зростання бізнесу шляхом перетворення бізнес-операцій, бізнес-процесів і зрештою бізнес-моделі. Слід зазначити, що цифровізація не змінює розвиток організації, а дозволяє їй рухатися до цифрової трансформації. Цифровізація – це шлях до цифрової трансформації.

Цифрова трансформація бізнес-моделі відкриває численні можливості, особливо якщо вона реалізована ефективно. Побудова цифрової екосистеми пропонує нові моделі доходів із потенціалом зростання без шкоди для основних процесів. Цифрові інструменти автоматизують повторювані завдання та розвантажують працівників, дозволяючи зосередитися на розробці інноваційних продуктів. Через трансформацію навіть найбільш консервативні компанії діють як «стартапи»: вони запускають нові послуги, розширюють свою пропозицію та забезпечують конкурентоспроможність.

Логічна побудова бізнес-процесів на основі цифровізації, що включає зв'язок між бізнес-процесами та процедурами (документообіг, аналіз даних, організація діяльності) й елементами цифровізації (виробничі процеси, контроль робіт та якості, логістична діяльність, створення додаткової вартості, комунікації) надає значні переваги, а саме: швидкий доступ до клієнтських та реєстраційних баз даних, оптимальне використання ресурсного потенціалу, підвищення точності фінансових прогнозів [11, с. 64].

Зусилля керівництва компаній, зосереджені на операціях «бек-офісів», створюють цінність для клієнтів шляхом удосконалення процесів, модифікації ланцюга постачання, надання якісних даних представникам служби підтримки клієнтів та особам, які приймають рішення. Хмарні технології, блокчейн, бізнес-аналітика, штучний інтелект все частіше використовуються для підвищення ефективності роботи, скорочення витрат і збільшення доходів [12, с. 19-20]. Перехід від централізованих витрат на інформаційні технології до контролю над бюджетом і управлінням із розподіленими бізнес-підрозділами призводить до змін у структурі керівництва в організації. Технологія блокчейн дозволяє підприємствам мати абсолютно безпечні та незмінні бази даних без центрального сервера чи місця, зберігаючи повний набір транзакцій у хмарі. Бізнес-аналітика поведінки клієнтів дозволяє організаціям приймати складні рішення на основі статистичної інформації. Штучний інтелект і машинне навчання в бізнесі є відносно новими інструментами, які здатні змінити спосіб ведення бізнесу.

Трансформація функцій менеджменту

Базуючись на найбільш поширеній класифікації функцій менеджменту, згідно з якою вони відокремлюються за видами управлінської діяльності та впливу на об'єкт управління, виявимо вплив цифровізації на менеджмент компанії (рис.1).

Планування. Практичне застосування традиційних видів планування на основі екстраполяції минулих даних проявило багато недоліків, серед яких негнучкість планів, відсутність прив'язки до стратегії компанії, цільове зосередження на економії витрат замість створення споживчої вартості тощо [1, с. 70]. Підвищення якості планової роботи стримується наявністю її певних організаційних особливостей, зокрема: відсутність єдиного центру даних та спільного доступу до нього; концентрація на використанні калькуляційних таблиць, таких як аркуші Excel; приділення більш значної уваги створенню даних, ніж їх аналізу; надмірна бюрократія та неефективний документообіг; відсутність інтеграції між корпоративним плануванням і загальним бізнес-плануванням [2, с. 28]. Крім того, високий рівень невизначеності сучасного бізнес-середовища компаній викликає необхідність постійної розробки та моделювання сценаріїв з наступними терміновими заходами щодо прийняття рішень, що вимагає ресурсозатратної «ручної» ітерації та призводить до високої трудомісткості процесу планування.

Для подолання існуючих перешкод відбувається перехід від управлінської функції планування, зосередженої на підготовці управлінської інформації і заснованої на статичній моделі, слабо гнучкої та заснованої на людському суб'єктивному судженні, до функції, що передбачає аналіз бізнес-критеріїв за допомогою динамічної автоматизованої моделі планування [3, с. 4-6]. Від моделей планування, заснованих на формуванні статей бюджетів, відбувся перехід до моделей, які базуються на драйверах, за допомогою яких можна досягти більш конкретної бізнес-орієнтації та отримати можливість відстежувати факторні змінні (такі як обсяги діяльності та рівні цін) фінансових прогнозів. Для досягнення більшої ефективності та результативності планування застосовуються такі аналітичні методи, як ідентифікація рушійних факторів за їх значущістю, встановлення порогових значень та інших обмежень, передбачення змін ключових змінних на основі вивчення тенденції їх розвитку. Такі моделі придатні як для короткострокового, так і для прогнозного планування. Завдяки використанню цифрових технологій вони оперують необмеженим обсягом доступних даних, мають надвисокі аналітичні можливості на основі обробки даних з акцентом на застосуванні машинного навчання та штучного інтелекту.

Із впровадженням цифрових технологій відбувається еволюція в бік створення спільного робочого середовища в плануванні, в якому якість інформації підвищується завдяки архітектурі єдиного джерела даних, є точне бачення ситуації в процесі, а підготовка планів прискорюється завдяки створенню прямих каналів взаємодії між учасниками планового процесу, що полегшує співпрацю між ними.

В умовах цифровізації кардинально змінюється концепція комплексного планування. За традиційного підходу комплексність системи планів полягала у їх узгодженні за функціональною (узгодження збутових, виробничих, ресурсних, фінансових бюджетів) та часовою (поетапне узгодження оперативних, коротко-, середньо- та довгострокових (прогнозних) планів) ознаками. Комплексне планування в контексті цифровізації полягає у тому, що рівень інтеграції планових моделей забезпечується у двох напрямках. З одного боку, це – поєднання та пряме неопосередковане узгодження моделей оперативного планування з фінансовими прогнозами, що є особливістю планування, заснованого на драйверах. З іншого боку – забезпечення внутрішньої інтегрованості самої фінансової моделі.

Функції менеджменту		Цифровізація	
		Планування	Традиційна реалізація функцій менеджменту
		Організація	Застосування лінійно-функціональної структури з виділенням цифрового підрозділу
		Мотивація	Застосування фінансових і нефінансових методів мотивації персоналу
Контроль		Зміни у реалізації функцій менеджменту	
		Контроль	1. Бюджетування на основі драйверів (факторів змін) 2. Динамічні моделі, що функціонують в режимі реального часу 3. Єдине джерело даних, прямі інформаційні канали взаємодії 4. Узгодженість оперативних планів з фінансовими прогнозами
Контроль		Вибір між традиційною організаційною структурою та формуванням цифрових команд в межах нецифрових підрозділів	
		Запровадження додаткових методів мотивації персоналу: 1. Створення матеріально-технічних умов для дистанційної роботи працівників за рахунок компанії 2. Запровадження методики гейміфікації в HR 3. Використання систем «workflow» для забезпечення динамічності робочого процесу 4. Онлайн-навчання персоналу «snack learning» 5. Застосування методики «implacement»	
Контроль		1. Застосування методів часових рядів, машинного навчання та моделювання	
		2. Ефективна комбінація людського фактора з машинним інтелектом	
Контроль		3. Створення децентралізованого середовища для контролю та прийняття рішень	
		4. Зовнішній клієнтський контроль за допомогою цифрових засобів комунікації	
Контроль		5. Нові компетенції працівників з обліку, аналізу і контролю	

Рисунок 1 – Трансформація функцій менеджменту в умовах цифровізації

Джерело: розроблено авторами

Традиційне фінансове планування зосереджується на звіті про прибутки та збитки, але зростання ролі ліквідності призводить до необхідності отримання прогнозного балансу і, як наслідок, ускладнення моделі, щоб забезпечити узгодженість між трьома фінансовими звітами і сформуванню якісного прогнозу грошових потоків.

Статичні плани-прогнози в сучасній бізнес-реальності VUCA, яка має назву за аббревіатурою ознак і характеризується нестабільністю (Volatility), невизначеністю (Uncertainty), складністю (Complexity) та неоднозначністю (Ambiguity) середовища, втратили своє основне призначення – надавати адекватну інформацію керівництву для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Більш придатними є динамічні моделі, які функціонують практично в режимі реального часу з перманентним оновленням вхідних і вихідних даних, гнучким горизонтом планування та перемінними фінансово-інвестиційними цілями.

Організація. Цифрова трансформація означає не лише запровадження технологій, але й вимагає низки додаткових елементів для їх ефективного застосування та отримання усіх притаманних їм переваг. Організація повинна бути структурно адаптована для управління цими технологіями. Після визначення набору hardware, software та осіб, відповідальних за їх роботу, а також впливу техніки і технології на кожен функціональний відділ необхідно визначити альтернативи організаційних структур, вибрати одну з них і провести реструктуризацію. При формуванні організаційної структури компанії в умовах широкого застосування цифрових технологій слід забезпечити максимальну узгодженість між цифровими та іншими функціями та їхній подальший розвиток.

Першим варіантом може бути традиційна оргструктура, за якої всі «цифрові» співробітники зосереджені в межах одного функціонального підрозділу – головного цифрового офісу (Chief Digital Office). Перевагою концентрації функцій з обслуговування цифрових процесів в одному департаменті є відносна простота руху прямих і зворотних потоків управлінської інформації, наявність єдиного цифрового центру відповідальності. Але така структура сприятиме створенню та подальшому посиленню ситуації, коли цифрові знання та навички будуть відокремлені від традиційних, і надалі буде неможливо «діджиталізувати» останні за відсутності в них цифрового потенціалу, в першу чергу, людського таланту, і нецифрові відділи залишаться поза процесів цифрової трансформації. Також вагомим недоліком такої функціонально-орієнтованої схеми побудови організації є те, що окремо виділений спеціалізований цифровий підрозділ, як і деякі інші (зокрема планово-економічний, обліковий, фінансовий тощо), не матиме системи оцінки результативності роботи працівників, пов'язаної із кінцевими результатами діяльності компанії в цілому. Більше того, наявність додаткового підрозділу призводить до збільшення функціональних зв'язків між підрозділами, ускладнення та зниження ефективності інформаційних потоків аж до втрати інформації [4, с. 148].

Інший, протилежний варіант організаційної структури полягає в інтеграції цифрових працівників з формуванням цифрових команд, функціонально розподілених за різними стратегічними сферами організації. У такій структурі існуватиме висока координація та узгодженість між цифровими і традиційними виконавцями, а також можливість навчання нецифрових учасників команди цифровим інструментам і процесам. Складність із цією альтернативою може полягати в менеджменті функціональних підрозділів, адже керівники, які звикли керувати традиційним способом, важко адаптуються до цифрового середовища.

При виборі кращої з двох наведених стратегій формування організаційної

структури компанії варто враховувати вихідну точку на шляху до цифрової трансформації. Компаніям, що знаходяться на стадії первісного запровадження технологій, виділений цифровий підрозділ є вельми необхідним. Потім поступово цифрові працівники можуть розподілятися за функціями і переходити до складу нецифрових підрозділів, формуючи в їхніх межах цифрові команди. А сам цифровий підрозділ може перетворитися на виключно технічний, який займатиметься питаннями обслуговування цифрового обладнання, кібербезпеки, зовнішнім цифровим зв'язком тощо.

Мотивація. Мотивація забезпечує зростання продуктивності праці і відповідність робочої сили цілям компанії. В роки пандемії процес цифровізації в організаціях прискорився завдяки переведенню працівників до дистанційної форми зайнятості. Така вимушена інновація дозволила багатьом компаніям пережити кризу і зберегти персонал. Практика віддаленої роботи з успіхом продовжує розвиватися, доводячи свою ефективність, і в постковідний період. Але наразі постає завдання мотивації віддалених працівників, адже згідно з дослідженнями, за дистанційної форми зайнятості тривалість робочого дня збільшилася на дві години [5], часові рамки робочого дня часто не дотримуються, графік роботи стає близьким до ненормованого, і все це без відповідного матеріального заохочення. Відмічаються складнощі щодо просування працівників через недостатнє приділення уваги з боку керівництва оцінці результатів дистанційної праці і мотивації їх досягнення. Дистанційна робота має також негативні психологічні наслідки для працівників, зумовлені ізоляцією від колег [6, с. 96-97].

Сучасні тенденції мотивації співробітників в умовах цифровізації та повного чи часткового запровадження віддаленої роботи повинні враховувати індивідуальні робочі характеристики (досвід, спроможність швидкого пристосування до нових умов праці) та психологічні особливості кожного працівника. Основними способами мотивації в умовах цифровізації можуть бути такі.

1. Створення належних умов для дистанційної роботи за рахунок компанії. Працівник не повинен здійснювати перехід на дистанційну роботу за власний рахунок. Роботодавець має технічно та матеріально забезпечити працівника, компенсувавши йому затрати на облаштування комфортного робочого місця вдома [7, с. 63-64].

2. Запровадження методики гейміфікації в HR – проведення навчальних курсів, робочих диспутів, спілкувань з колегами у формі ігор. Ці інструменти сприяють соціалізації та груповій згуртованості в компаніях, подоланню ізоляції, адаптації нових працівників.

3. Використання систем «workflow» для забезпечення динамічності робочого процесу, мотивації максимальної включеності усіх працівників, у тому числі старшого віку. Система «workflow» («робочий процес») передбачає автоматизацію внутрішніх процесів компанії (внутрішньої горизонтальної та вертикальної звітності, руху управлінської, облікової, аналітичної інформації).

4. Сприяння безперервному робочому онлайн-навчанню «snack learning» («навчання за перекусами», мікронавчання). Передбачається створення інтерактивних навчальних посібників із можливістю самостійного налаштування працівниками вмісту навчального матеріалу, що зумовлює зацікавленість у ефективному сприйнятті знань.

5. Застосування методики «implacement» («просування»), яка полягає у використанні внутрішніх методів відбору персоналу для аналізу здібностей і таланту співробітників і їх можливої придатності для інших посад або нових обов'язків у самій компанії.

Облік, аналіз, контроль. Перевагами запровадження цифровізації в обліку, аналізі та контролі компаній є економія витрат на утримання персоналу, що виконує відповідні функції, зростання кваліфікації та цифрової грамотності обліково-аналітичних працівників, підвищення швидкості та якості обробки первинних та звітних даних, висока інформативність та оперативність аналітичної інформації, налагодженість віддаленої роботи, захищеність даних та кібербезпека [8, с. 129].

Компанії вже активно запроваджують технології аналізу даних і автоматизованого прогнозування, використовуючи або поєднуючи методи часових рядів, машинне навчання та моделювання. Основне завдання постає у забезпеченні ефективної комбінації людського фактору (розуму, ділової хватки, схильності до прийняття ризикованих рішень) з машинним інтелектом. Запровадження повної автоматизації буде можливим та ефективним лише щодо чітко визначених і зрозумілих процесів [10, с. 2].

Цифровізація призводить до зміни підходу до управлінської звітності та внутрішнього контролю. Запровадження нових цифрових процедур, таких як чат-боти, створює децентралізоване середовище прийняття рішень. З метою адаптації функції контролю до умов цифровізації необхідно є розробка та апробація нових ключових показників ефективності, гнучких підходів до керування (наприклад, система цілей і ключових результатів у поєднанні традиційних та цифрових бізнес-моделей. З розвитком цифрових технологій удосконалюється також зовнішній (клієнтський) контроль. Взаємозв'язок з клієнтами поглиблюється завдяки взаємодії через мобільні додатки, соціальні мережі, спеціалізовані цифрові платформи.

Враховуючи вищевказані функціональні трансформації обліку, аналізу і контролю, працівникам, що їх здійснюють, знадобиться розвиток нових компетенцій – знання та досвід у технологіях та бізнес-аналітиці, володіння основами методології математичної обробки даних, навички роботи з аналітичними платформами, системами комунікацій, засобами ведення віддаленої документації [9, с. 201-202].

Висновки. Прискорений технологічний розвиток ставить перед менеджментом компаній задачі швидкого реагування на зміни зовнішнього оточення та задоволення інтересів стейкхолдерів. Прийняття обґрунтованих рішень часто ускладнюється невідповідністю структури, методів, функцій та інструментів управління бізнес-процесами. Стикаючись з даними перешкодами, з метою реалізації свого стратегічного бачення компанії повинні перетворити ці перешкоди на виклики та подолати за допомогою цифровізації.

Для просування цифрової трансформації в процес управління запроваджуються різні підходи і моделі. Так, у плануванні і прогнозуванні перспективним є застосування прогностичної бюджетної моделі, у якій приділяється особлива увага розширеній аналітиці даних на основі штучного інтелекту. Вибір організаційної структури управління пов'язаний з необхідністю визначення оптимального співвідношення цифрових і нецифрових функцій у кожному підрозділі компанії. Мотивація персоналу в умовах дистанційної зайнятості стратегічно пов'язана із запровадженням таких методів, як гейміфікація, навчальні та тренінгові програми, «workflow» та «implacement» для досягнення високого рівня задоволення від роботи та утримання талантів. Упровадження цифрових технологій в сферу обліку, аналізу і контролю передбачає роботу з великими обсягами фактичної інформації, розробку та запровадження системи ключових параметрів контролю, застосування математичних методів аналізу. Всі ці заходи вимагають формування нових компетенцій працівників відповідних підрозділів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рудик Н. Розвиток альтернативних напрямів бюджетування як способів маркетингового управління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. №1. С. 69–74. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-69-74>.
2. González M. El valor de la digitalización en el proceso de planificación. *CCA insight: controlling knowledge*. 2020. December. URL: <https://www.globalcci.org/inscripcion/wp-content/uploads/ArticuloManuel-Gonzalez-revista-6.pdf>.
3. Melnychuk L., Coveney M. FP&A's role in business transformation. *F&P Trends White Paper*. 2022. URL: <https://fpa-trends.com/sites/default/files/White-Paper-Extended-Planning-and-Analysis-2022.pdf>
4. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2020. №4(40). С. 143-152. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10197>.
5. Cuatro técnicas de motivación a distancia impulsadas por la digitalización. *Dir&ge*. 2021. 4 de febrero. URL: <https://directivosygerentes.es/management/cuatro-tecnicas-de-motivacion-a-distancia-impulsadas-por-la-digitalizacion>.
6. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. №1. С. 93-100. URL: https://www.researchgate.net/publication/343004761_Motivating_component_in_the_remote_form_of_employment_of_the_staff/fulltext/5f13e056a6fdcc3ed7153fa4/Motivating-component-in-the-remote-form-of-employment-of-the-staff.pdf.
7. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2022. №1. С. 60-69. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-60-69>.
8. Іванченкова Л., Ткачук Г., Скляр Л., Маркова Т., Євтушевська О. Роль розвитку діджиталізації обліку, аналізу, контролю та оподаткування за умов цифрової економіки. *Economic Synergy*. 2022. №1-2. С. 122–131. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-1;2-9>.
9. Кузь В.І. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації господарських та управлінських процесів. *БізнесІнформ*. 2021. №6. С. 197-204. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0-pages-197_204.pdf.
10. Möller K., Schäffer U., Verbeeten, F. Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*. 2020. No 31, PP. 1–8. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>.
11. Дергачова В.В., Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Організація бізнес процесів в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. Вип. 14. С.60-68. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>.
12. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. №2(24). С. 15-23. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf>.

REFERENCES

1. Rudyk, N. Rozvytok alternatyvnykh napriamiv biudzhetuвання yak sposobiv marketynhovoho upravlinnia. *Ekonomichniy chasopys Skhidnoekonomichnoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2018. 1, 13 (Apr. 2018). PP. 69–74. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-69-74>.
2. González, M. El valor de la digitalización en el proceso de planificación. *CCA insight: controlling knowledge*. 2020. December. URL: <https://www.globalcci.org/inscripcion/wp-content/uploads/ArticuloManuel-Gonzalez-revista-6.pdf>.
3. Melnychuk, L., Coveney, M. FP&A's role in business transformation. *F&P Trends White Paper*. 2022. URL: <https://fpa-trends.com/sites/default/files/White-Paper-Extended-Planning-and-Analysis-2022.pdf>.
4. Taranych, O. Adaptatsiia systemy operatsiinoho menedzhmentu pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2020. No 4(40). PP. 143-152. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10197>.
5. Cuatro técnicas de motivación a distancia impulsadas por la digitalización. *Dir&ge*. 2021. 4 de febrero. URL: <https://directivosygerentes.es/management/cuatro-tecnicas-de-motivacion-a-distancia-impulsadas-por-la-digitalizacion>.
6. Kryvosheieva, V.V., Vasiurenko, L.V. Motyvuiucha komponenta za dystantsiinoi formy zainiatosti personalu. *Ekonomika ta upravlinnia APK*. 2020. No 1. PP. 93–100. URL: https://www.researchgate.net/publication/343004761_Motivating_component_in_the_remote_form_of_employment_of_the_staff/fulltext/5f13e056a6fdcc3ed7153fa4/Motivating-component-in-the-remote-form-of-employment-of-the-staff.pdf.
7. Luchyk, S., Luchyk, V. Dystantsiina pratsia: problemy motyvatsii. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. No 1. PP. 60-69. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-60-69>.
8. Ivanchenkova, L., Tkachuk, H., Skliar, L., Markova, T., Yevtushevska, O. Rol rozvytku didzhitalizatsii obliku, analizu, kontroliu ta opodatkuвання za umov tsyfrovoy ekonomiky. *Economic Synergy*. 2022. No 1-2. PP. 122–131. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-1;2-9>.
9. Kuz, V.I. Rozvytok bukhhalterskoho obliku v umovakh tsyfrovizatsii hospodarskykh ta upravlinskykh protsesiv. *BiznesInform*. 2021. No 6. PP. 197-204. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0-pages-197_204.pdf.
10. Möller, K., Schäffer, U., Verbeeten, F. Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*. 2020. No 31, PP. 1–8. URL: <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>.
11. Derhachova, V. V., Vorzhakova, Yu. P., Khlebynska, O.I. Orhanizatsiia biznes protsesiv v umovakh tsyfrovizatsii. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V.N. Karazina. Seriya «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*. 2021. No 14, PP. 60-68. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06> (in Ukrainian).
12. Bavyko, O. Ye. Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv yak element stratehii staloho smart-rozvytku pidpriemnytskykh struktur. *Ekonomichniy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. 2023. No 2(24). PP. 15-23. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf>.