



КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ, МАРКЕТИНГУ
ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ДЕРЖАВИ

Колективна монографія

За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора О. Л. Гальцової

**Запоріжжя
2021**

УДК 330:004:330.354(063)
Ц 75

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Класичного приватного університету
(протокол № 3 від 27 жовтня 2021 р.)*

Авторський колектив:

Алексєєнко І.І., Баранов В.В., Батіг Л.О., Безхлібна А.П., Белікова М.В., Гальцова О.Л., Гончар С.Й., Горбачук В.М., Дернова І.А., Дубницький В.І., Ємельянов О.Ю., Завгородній А.В., Заїка О.В., Заїка С.О., Затоначька Т.Г., Захарчин Г.М., Зубков Р.С., Кускова С.В., Лаврентьєв М.М., Лелюк С.В., Науменко Н.Ю., Нефедова О.Г., Носатов І.К., Пестовська З.С., Петрушка Т.О., Плисенко Г.П., Плікус І.Й., Полтініна О.П., Реверенда Н.Ю., Робул Ю.В., Симак А.В., Симонов Д.І., Сиротюк Г.В., Ситник Й.С., Скупський Р.М., Сусленко В.В., Трохимець О.І., Уголькова О.З., Ясінська Т.В.

Редакційна колегія:

Коваль В. В. – доктор економічних наук, професор, виконувач обов'язків директора Південного наукового центру Національної академії наук України і Міністерства освіти і науки України.

Маргасова В. Г. – Заслужений економіст України, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Чернігівського національного технологічного університету Міністерства науки і освіти України.

Шмиголь Н. М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка».

Рецензенти:

Сафонов Ю. М. – доктор економічних наук, професор, заступник директора Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти».

Скидан О. В. – доктор економічних наук, професор, ректор Житомирського національного агроекологічного університету.

Анджеї Паулік – доктор економіки хабілітований, професор, завідувач кафедри підприємництва та інновацій Університету імені Яна Кохановського в м. Кельце, Польща.

Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави:

Ц 75 колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 364 с.

ISBN 978-966-992-655-5

Монографія присвячена дослідженню сучасного етапу світового економічного та соціального розвитку, що характеризується істотним впливом цифровізації, яка стає важливим фактором зростання продуктивності праці і підвищення якості життя, дає можливість отримання фінансових й інших послуг онлайн, відтак принципово змінює традиційні погляди на різні економічні процеси й відносини у суспільстві. Розглянуті головні детермінанти та підстави розвитку цифрової економіки в Україні, оцінено готовність України до запровадження та використання цифрових технологій.

ISBN 978-966-992-655-5

© Колектив авторів, 2021
© Класичний приватний університет, 2021

ЗМІСТ

РОЗДІЛ I. РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Гончар С.Й., Реверенда Н.Ю., Уголькова О.З.
ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ 5

Плисенко Г.П.
ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ НА УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ..... 21

Робул Ю.В.
ЦИФРОВИЙ МАКРОМАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇНИ..... 35

РОЗДІЛ II. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Galtsova Olga, Trokhymets Olena, Nosatov Ihor
DIGITALIZATION OF THE DEVELOPMENT
OF THE NATIONAL ECONOMY 65

Алексєєнко І.І., Лелюк С.В., Полтїніна О.П.
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
І ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ДАНИХ 80

Баранов В.В.
ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОБОВ'ЯЗКОВИЙ СКЛАДНИК
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 98

Бєлікова М.В., Бєзхлібна А.П.
ДІЛОВОДСТВО В ТУРИЗМІ В УМОВАХ СВІТОВОЇ ПАНДЕМІЇ:
DIGITAL-МАРКЕТИНГ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНТСТВ
ТА ЕЛЕКТРОННІ ДОКУМЕНТИ..... 113

Дєрнова І.А.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ:
ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН..... 131

Ємельянов О.Ю., Симак А.В., Петрушка Т.О.
ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТІЙКОГО ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧОГО ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ 154

Завгородній А.В., Зубков Р.С., Скупський Р.М.
РОЗВИТОК DIGITAL-КОНСАЛТИНГУ В СИСТЕМІ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АПК РЕГІОНУ 170

РОЗДІЛ III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Захарчин Г.М., Ситник Й.С.

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА
В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ:
КУЛЬТУРОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ 187

Пестовська З.С.

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ БЕЗПЕКИ
ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ.....203

РОЗДІЛ IV. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇНИ

Горбачук В.М., Батіг Л.О., Симонов Д.І.

ІННОВАЦІЙНА ПОВЕДІНКА НА ЦИФРОВИХ РИНКАХ.....219

Дубницький В.І., Науменко Н.Ю., Нефедова О.Г.

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....238

Zaika Svitlana, Kuskova Svitlana, Zaika Olena

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF SERVICES
IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY258

Затонацька Т.Г., Сусленко В.В., Лаврентьєв М.М.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....281

Плікус І.Й.

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....298

Сиротюк Г.В.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ:
НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....342

Ясінська Т.В.

ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ
ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇНИ.....342

15. Pokhylo I.D. (2016) Svitovyi dosvid vprovadzhennia e-uriaduvannia [World experience in implementing e-government] / Instytut sotsialno-humanitarnykh nauk VNTU. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/e-democracy/edemocracy2016/paper/viewFile/1714/1399>. (in Ukrainian)
16. Smolynskiy V., Khomka V. (2012). Kompiuterni tekhnolohii yak chynnyk pidvyshchennia innovatsiinoho potentsialu ahrarnykh pidpryiemstv [Computer technology as a factor in increasing the innovative potential of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Vyp. 22.7. P. 355–360. (in Ukrainian)
17. Silenko A. (2007). Informatsiini tekhnolohii – novyi impuls dlia poshuku paradyhmy maibutnoho suspilstva. [Information technology is a new impetus for finding the paradigm of the future society]. *Politychnyi menedzhment*. No. 3. P. 96–112. (in Ukrainian)
18. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020. [Digital Agenda of Ukraine – 2020] (2016). URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (in Ukrainian)
19. Foray D., Ark B. Van. (2007) Smart Specialisation in a truly integrated research area is the key to attracting more R&D to Europe. *Knowledge Economists Policy Brief*. № 1 (European Commission, Brussels)
20. France Pilots Internet Voting for Professional Elections. URL: <http://www.tbs-sct.gc.ca/pki-icp/pki-inpractice/efforts/2004/11/scan-analysee.rtf>.
21. Orlova N. E-government as a basic for economic development in ukraine. *ECOFORUM*. 2012. URL: www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/11.
22. Preparer l'entree de la France dans la societe del'information. Programme d'action gouvernemental. URL: <http://www.epractice.eu/document/2893>.

Алексєєнко І.І.

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

Лелюк С.В.

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

Полтініна О.П.

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця*

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ І ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ДАНИХ

Анотація

Визначено особливості виконання бізнес-процесів фінансової сфери за умов цифровізації економіки. Проаналізовано актуальність реалізації проєктів у фінансовій сфері. Досліджено бізнес-процеси

проектного управління. Розглянуто необхідність створення візуалізацій у перебігу та за результатами управління проектами. Подано візуальні діаграми для проведення моніторингу виконання завдань у межах проекту фінансової сфери. Представлено панель моніторингу ключових показників результатів проектного управління, створену із застосуванням сучасних інформаційних технологій. Структуровано бізнес-процеси управління вартістю як стратегічно важливого напрямку функціонування підприємства. Вивчено роль сучасного інформаційного забезпечення в управлінні проектами та вартістю бізнесу.

Вступ. Поточні умови діяльності підприємств вимагають від останніх переходу на нові моделі бізнес-процесів в управлінні, фінансах та виробництві з активним залученням сучасних інформаційних технологій. Подібні перебудови в бізнесі нерозривно пов'язані з явищами цифровізації (діджиталізації) та цифрових трансформацій. Питання цифровізації економічних систем різних рівнів управління висвітлено у роботах Г.С. Мельничук і О.І. Марченко, М.В. Руденка, С.О. Тульчинської, К.Й. Пугачевської, І.Б. Шевчук та Б.Я. Депутата, В.О. Ткачук та С.В. Обіход, М.О. Устенко та ін.

Цифровізація – це механізм зміни загальної бізнес-моделі ведення підприємництва для отримання ними нових покращених характеристик роботи з метою оволодіння конкурентними перевагами, створення додаткової вартості та підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів [5].

Цифрова трансформація впливає на прискорення економічного розвитку та суспільства складними та взаємопов'язаними способами, що зумовлює потребу у чітких та узгоджених правилах, а також інструментах вимірювання цифрової економіки як основи для спільного використання цифрових даних у різних галузях економіки [4]. Цифрова трансформація являє собою ініційований керівництвом процес радикального вдосконалення всіх бізнес-процесів підприємства на основі пошуку цифрових технологій на ринку або ж їх розроблення та подальшого введення й використання [3].

Одним із проявів цифровізації, з точки зору Г.С. Мельничук та О.І. Марченко [3], є впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства, завдяки чому відбувається їх оптимізація, зростає продуктивність та ефективність. Передусім означені поліпшення мають стосуватися стратегічних напрямів діяльності суб'єкта господарювання, що є критично важливими для нього.

Бізнес-процеси – це система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, своєю чергою, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення

організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації у цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства [8].

Загальна місія суб'єкта господарювання визначає стратегію його діяльності та її цілі, досягнення яких відбувається у розрізі реалізації окремих проєктів на різних рівнях управління. Таким чином, актуальним питанням є вивчення бізнес-процесів у контексті менеджменту проєктів, які є інструментами досягнення стратегічних пріоритетів підприємства.

Стратегічне планування діяльності суб'єкта господарювання з погляду проєктів, які її формують, створює логічно пов'язане подання стратегії та фінансового забезпечення (бюджету) її виконання.

Реалізація проєктів у сфері бізнесу має на меті отримання результатів у вигляді позитивних фінансових потоків від інвестицій. Отже, дослідження бізнес-процесів у системі управління проєктами дає змогу створити повний опис виконуваних робіт та визначених у його рамках завдань, вирішення яких формує позитивний фінансово-економічний ефект для суб'єкта господарювання.

Непередбачуваність умов функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання в період цифрових трансформацій збільшує обсяги інформаційних потоків та різноманіття комунікаційних інструментів, що мають бути враховані та використані під час реалізації проєктів фінансової сфери на всіх етапах їх провадження. Сьогодні базовим критерієм для визначення ефективності функціонування підприємства стає його здатність до підвищення добробуту власників через максимізацію ринкової вартості, одним з інструментів досягнення цієї мети може бути здійснення інвестиційної діяльності. Для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності використовуються сучасні цифрові інструменти бізнес-планування та оцінки інвестиційних проєктів, які на основі фінансового моделювання та оцінки майбутнього фінансового стану компанії з урахуванням ризиків, стійкості і ліквідності бізнесу дають відповідь на питання про те, що дасть змогу підтримати розвиток підприємства в умовах кризи.

1. Управління проєктами в умовах цифровізації

Вітчизняні суб'єкти господарювання у сучасних турбулентних умовах функціонування потребують використання новітніх інструментів та підходів до організації їхніх бізнес-процесів. Професіоналізм, навички критичного мислення, досвід та суб'єктивне усвідомлення узагальненого представлення інформації, зокрема щодо результатів фінансового менеджменту, дають змогу особам, які ухвалюють рішення в системі менеджменту проєкту, проводити якісний аналіз

створених візуалізацій даних за результатами реалізації окремих бізнес-процесів та на підставі цього розробляти обґрунтовані управлінські заходи.

Застосування сучасних інформаційних технологій у системі управління проектами досліджувалися у працях А. Босак, М. Денисенко, І. Колос, І. Титаренко тощо. В. Бабаєв, С. Бушеева, О. Зотова, І. Кадикова, Н. Гливенко, Ж. Кокуєва, К. Волкова та ін. обґрунтовували впровадження проектного управління у діяльність сучасного ефективно-функціонуючого суб'єкта господарювання.

Ураховуючи існуючі наукові дослідження, в умовах цифровізації бізнес-процесів суб'єктів господарювання подальшого розвитку потребують питання візуалізації фінансових даних, адже саме це створює передумови для ухвалення оперативних і обґрунтованих рішень у системі гнучкого проект-менеджменту.

Тому актуальною метою дослідження є емпірична реалізація підходів до управління проектами у фінансовій сфері з використанням інструментів візуалізацій фінансових даних.

Цифровізація різних аспектів діяльності суб'єктів господарювання, особливо у розрізі завдань щодо управління проектами, має на меті створення візуалізації на основі фінансових даних. Проект є тимчасовим заходом, спрямованим на створення унікального продукту, послуги або результату; загалом використовується як засіб прямого або непрямого досягнення цілей стратегічного плану організації [14].

Як свідчать дані офіційного державного порталу із реєстром проектів соціального і економічного розвитку України [13], фінансування проектів фінансової сфери (фінансова і страхова діяльність) становить 10,88% від загального обсягу залучених коштів міжнародних фінансових організацій. Означені проекти спрямовані на поліпшення фінансової діяльності суб'єктів господарювання, організацію рішень та впровадження технологій у фінансовій сфері загалом і галузі FinTech зокрема. Проекти у фінансовій сфері розвиваються в межах Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 р. [6]. У цьому документі виокремлено п'ять стратегічних напрямів, серед яких – фінансова стабільність, макроекономічний розвиток, фінансова інклюзія, розвиток фінансових ринків та інноваційний розвиток. За напрямом інноваційного розвитку серед стратегічних цілей означено розвиток цифрової економіки. Індикаторами досягнення останньої є розвиток та використання хмарних технологій, розвиток ІТ-інфраструктури та поширення застосування безпаперових технологій.

Управління проектами – це докладання знань, навичок, інструментів і методів до робіт проекту для задоволення висунутих потреб, що вимагає результативного менеджменту процесів [14].

Реалізація проекту у фінансовій сфері для суб'єкта господарювання – один із множини етапів імплементації його стратегії розвитку, яка,

своєю чергою, декомпозується на певну кількість бізнес-процесів різної тривалості та вартості.

Перебіг проекту у фінансовій сфері передбачає, що виконавці реалізують завдання, які на них покладені. До основних завдань проєктного менеджменту належать [2]: управління інтеграцією проєкту, управління змістом проєкту, управління строками проєкту, управління вартістю проєкту, управління якістю проєкту, управління ресурсами проєкту, управління комунікаціями та ризиками проєкту. Проєктний менеджмент має на меті застосування методів бюджетного управління, побудови порядку його виконання, декомпозиції етапів тощо. Процес управління проєктами вимагає ретельного планування і відстеження, а не лише визначення усіх виконавців і завдань, що мають бути вирішені ними.

Моделювання бізнес-процесів у системі управління проєктами згідно з Британським стандартом Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) [14] у нотації IDEF0 наведено на рис. 1.

Ураховуючи таку систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, можна дійти висновку, що невід'ємним елементом кожного з них під час реалізації проєкту є фінансовий складник, а показниками доцільності та ефективності досягнення кінцевого результату, ініціювання, планування та контролю над ним – система фінансових показників. Тому безпосередньо і для проєктів фінансової сфери, і проєктів інших напрямів важливим критерієм результативності управління виступають фінанси.

Координація оперативної реалізації множини управлінських завдань щодо менеджменту проєкту у фінансовій сфері вимагає залучення великого обсягу ресурсів. Саме тому в умовах розвитку цифрової економіки актуальним стає використання інструментів, які дають змогу ефективно візуалізувати та в подальшому організувати виконання різноманітних завдань, що реалізуються у фінансовій сфері діяльності суб'єкта господарювання.

Візуалізація даних – це графічне представлення інформації, що має на меті як інтерпретацію і визначення сутності даних, так і комунікацію [11]. Сформовані візуалізації за результатами опрацювання фінансових даних дають змогу не просто оцінити рівень фінансових показників, а й сформулювати комплексне уявлення стосовно фінансового стану суб'єкта господарювання, трансформувати його в розуміння і в подальшому розробити управлінські дії відповідно до ситуації, що склалася. Загалом створення візуалізації має на меті ідентифікацію критичних моментів у динамічно змінюваних завданнях проєкту у фінансовій сфері.

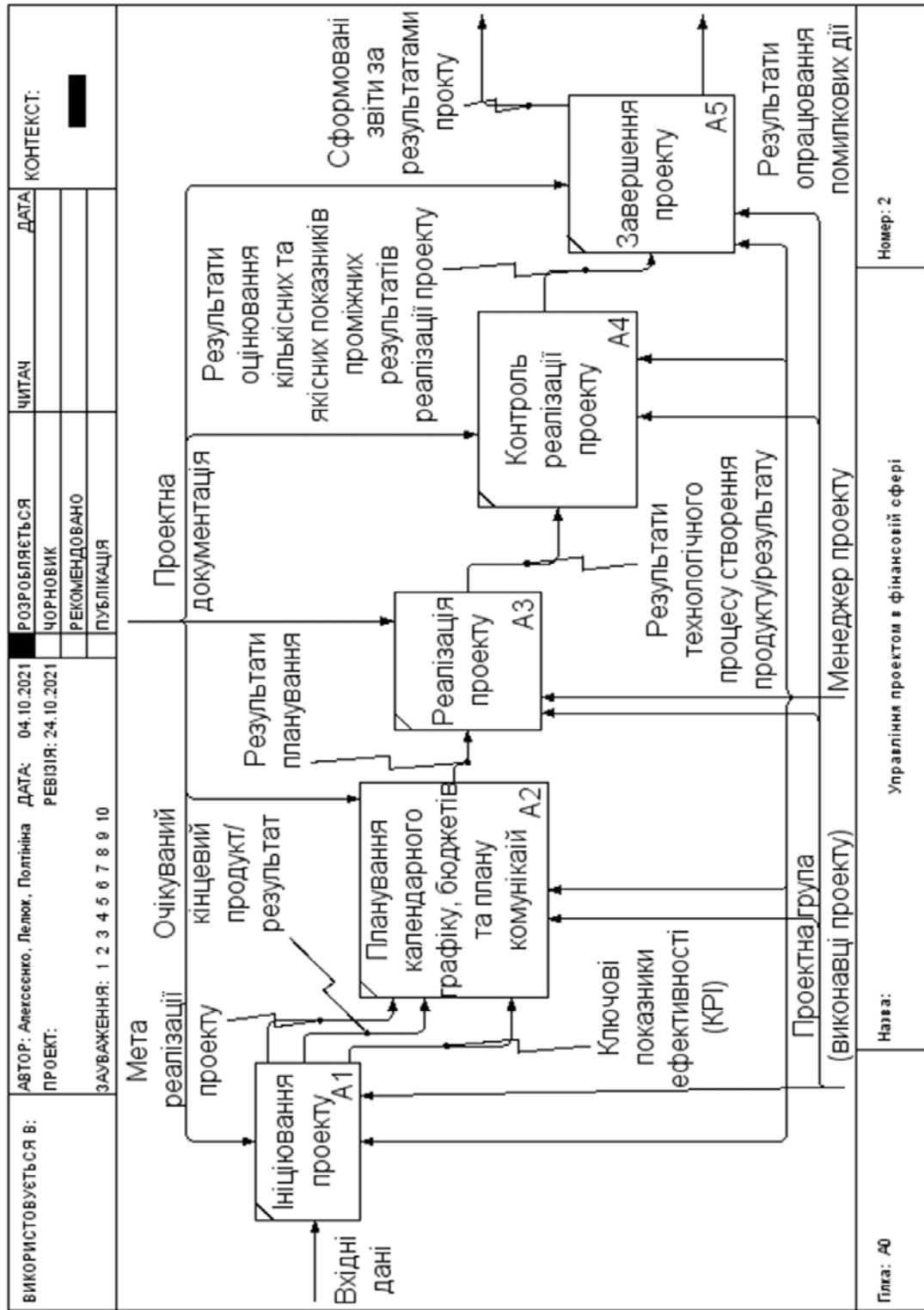


Рис. 1. Бізнес-процеси проектного менеджменту (сформовано за [14])

Візуальне управління проєктами – це спосіб організації роботи над проєктом і управління нею, що виходить за межі традиційного переліку завдань [10]. Цей підхід дає змогу візуально у різних варіантах подати дані про хід виконання проєкту. Отже, візуальне управління проєктом передбачає представлення поточного завдання до виконання, строки отримання результатів, ключові віхи, які має пройти проєкт, тощо.

Менеджмент проєктів включає бізнес-процеси щодо планування, які реалізуються з метою виявлення загального змісту робіт, постановки і уточнення цілей, розроблення послідовності діяльності, розроблення плану проєкту, документів щодо його виконання [14], що описують усі особливості за змістом, строками, ресурсами та іншими аспектами.

До інструментів створення візуалізації в ході реалізації згаданих процесів проєкту можна віднести діаграму Ганта [10]. Цей підхід дає змогу створити візуалізацію для етапів проєкту, що відображає послідовність реалізації та витрати часу на виконання окремих завдань (план-графік). Деталізація (декомпозиція) проєкту в хронологічному порядку дає змогу ефективно розподіляти осіб, що приймають рішення, за різними етапами, встановити залежність між усіма елементами, залученими в процес управління. Діаграма Ганта – візуальна гістограма, за якою передбачається проведення моніторингу завдань у розрізі старту їх реалізації, строків та відсотків виконання. Візуалізація фінансових даних дає змогу здійснювати управління ресурсами, моніторинг бюджетів, відстежувати помилкові дії, оперативно орієнтуватися і своєчасно затверджувати зміни у проєкті.

Візуалізацію етапів проєкту фінансової сфери, що має на меті реалізацію операцій фінансового лізингу в діяльності суб'єкта господарювання, подано на рис. 2. Візуальне подання дає змогу проводити моніторинг завдань проєкту у розрізі залучених фахівців – осіб, які ухвалюють рішення, та їх графіку роботи.

Група процесів моніторингу і контролю в системі проєктного менеджменту складається з процесів, необхідних для відстеження, аналізу, а також координації прогресу і виконання проєкту тощо [14].

Під час реалізації проєкту відповідальний менеджер проводить аналіз вартості залучення ресурсів для проєкту, наслідки впливу ризиків та супутні витрати (на поліпшення умов роботи, навчання персоналу, що задіяний у бізнес-процесах, та ін.).

Виконання проєкту фінансової сфери, існуючі залежності між вирішуваними завданнями, рівень їх реалізації дає змогу відслідковувати візуальна гістограма «Діаграма Ганта» (рис. 3). Означена візуалізація включає пояснювальну таблицю, яка відображає найменування, тривалість і терміни реалізації завдань проєкту.

Ефективність проєкту відображає рівень досягнення поставлених цілей і вирішення бізнес-завдань, відповідність установленим бюджетам і строкам щодо його реалізації.

АРКУШ РЕСУРСІВ	Ім'я ресурсу	Тип	Ініціал	Група	Макс. одиниць	Звич. ставка	Понад. ставка
	1	керівник	Робота	к		50%	55,00₴/г
2	менеджер	Робота	м		100%	40,00₴/г	50,00₴/г
3	кредитний експерт	Робота	к		100%	40,00₴/г	50,00₴/г

ДІАГРАМА ГАНТА З ВІРШОВАННЯМ	Ім'я	З	В	18 Жов '21	25 Жов '21	01 Лис '21	08 Лис '21	15 Лис
	3	1.2 проведення переговорів з замовником			керівник[35%];менеджер			
7	2.3. огляд предмету застави			керівник[30%];кредитний експерт				
10	3.1. узгодження з замовником проєкту			керівник[50%]				

Рис. 2. Фрагмент візуалізації результатів планування роботи групи за проєктом «Упровадження операцій фінансового лізингу в діяльність суб'єкта господарювання» в середовищі Microsoft Project

Джерело: складено авторами

Назва задачі	Тривал.	Початок	Завершення	Ресурси
1. Отримання агентством заявки і проведення переговорів:	8 днів	Ср 13.10.21	Пт 22.10.21	
1.1. отримання заявки на лізинг і аналіз параметрів лізингу;	3 днів	Ср 13.10.21	Пт 15.10.21	менеджер
1.2 проведення переговорів з замовником лізингу з метою обговорення варіантів реалізації операції.	5 днів	Пн 18.10.21	Пт 22.10.21	керівник[35%];менеджер
2. Аналіз документів і ухвалення рішення:	9 днів	Пн 25.10.21	Чт 04.11.21	
3. Укладення договорів:	7 днів	Пт 05.11.21	Пн 15.11.21	
4. Постачання устаткування, монтаж, введення в експлуатацію:	15 днів	Вт 16.11.21	Пн 06.12.21	
4.1. перевірка сплати первинних лізингових платеж	1 день	Вт 16.11.21	Вт 16.11.21	
4.2. постачання устаткування отримувачу лізингу;	5 днів	Ср 17.11.21	Вт 23.11.21	інженер
4.3. монтаж, наладка устаткування і введення в експлуатацію.	3 днів	Ср 24.11.21	Пт 26.11.21	інженер

Рис. 3. Візуальна гістограма «Діаграма Ганта» для проєкту з упровадження операцій фінансового лізингу в діяльність суб'єкта господарювання (фрагмент із середовища Microsoft Project)

Джерело: складено авторами

Результати виконання проєкту можуть створювати внутрішні та зовнішні вигоди для суб'єкта господарювання. Проведення оцінювання фінансових показників, обсягів витрат ресурсів, рівень професійного зростання залучених виконавців проєкту здійснюється з погляду внутрішніх вигід. Зовнішні вигоди досліджуються у розрізі повернення

капіталовкладень у реалізований проєкт і ступеня реалізації запланованих цілей.

Інструментом оцінювання ефективності проєкту можна розглядати Balanced Score Card (BSC) – збалансовану систему показників. Вона дає змогу ідентифікувати ключові показники, на які можуть вплинути результати реалізації проєкту, виявити кількісну зміну кожного з них. На кожному етапі управління проєктом установлюються віхи (контрольні точки) для визначення рівня індикаторів, аналізу їх динаміки та співставлення фактичних показників із плановими значеннями. Графічною візуалізацією збалансованої системи показників виступає стратегічна карта.

Оцінювання фінансових метрик проводиться з метою визначення і перевірки рішень щодо задоволення потреб, реалізації цілей і завдань проєкту. На етапі виконання означених бізнес-процесів можуть бути використані засоби бізнес-аналізу (Business intelligence – BI). Так, на стадії запуску проєкту дані інструменти дають змогу дослідити питання його фінансування, а після завершення – результативність його провадження.

Значення фінансових індикаторів створюють підґрунтя для оцінювання ефективності реалізації окремих управлінських рішень та проєкту у цілому. Моніторинг ключових показників ефективності (key performance indicators – KPI) за проєктом реалізується на основі дашборда, що представляється інформаційною панеллю (дисплеєм), на якій відображено графіки, таблиці і діаграми – візуалізації динамік і темпів зміни досліджуваних індикаторів.

Дешборд (dashboard, інформаційна панель) – це візуальне подання найбільш важливої інформації, згрупованої за змістом на одному екрані так, щоб її можна було легко зрозуміти [12]. Фрагмент дешборду, що візуалізує фінансові дані в середовищі сучасного інструменту бізнес-аналітики, представлено на рис. 4.

Сформоване подання фінансової інформації дає змогу контролювати критичні показники ефективності функціонування підприємства на етапах реалізації окремих бізнес-процесів та відповідно до цього оперативно корегувати стратегію діяльності.

2. Інформаційне забезпечення бізнес-процесів управління вартістю суб'єкта господарювання

Бізнес-процеси щодо менеджменту проєктів у фінансовій сфері є вагомим складником процесу управління вартістю підприємства (Value-Based Management, VBM), декомпозицію якого подано на рис. 5.

Узагальнено структуру моделі бізнес-процесів «Управління вартістю підприємства» формують етапи: визначення ринкової вартості підприємства (блок А1); ідентифікація чинників, що впливають на вартість підприємства (блок А2); визначення пріоритетних напрямів

реформування стратегії управління підприємством для збільшення його ринкової вартості (блок А3); визначення тактичних заходів управління вартістю підприємства (блок А4); контроль над реалізацією стратегії та тактики управління вартістю підприємства (блок А5). Декомпозиція блоку А1 «Визначення ринкової вартості підприємства» (рис. 6) відображає підпорядковані бізнес-процеси та інформаційні потоки, що створюються під час їх реалізації.



Рис. 4. Фрагмент дашборду візуалізації фінансових даних у середовищі PowerBI

Джерело: складено авторами

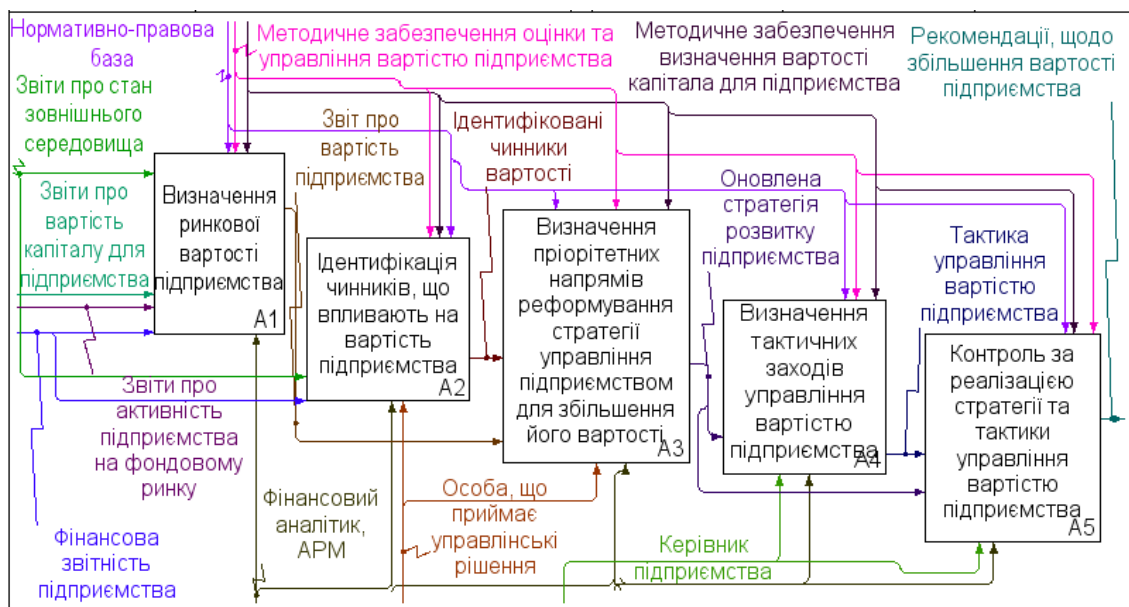


Рис. 5. Декомпозиція контекстної діаграми бізнес-моделі «Управління вартістю підприємства» в нотації IDEF0

Джерело: складено авторами

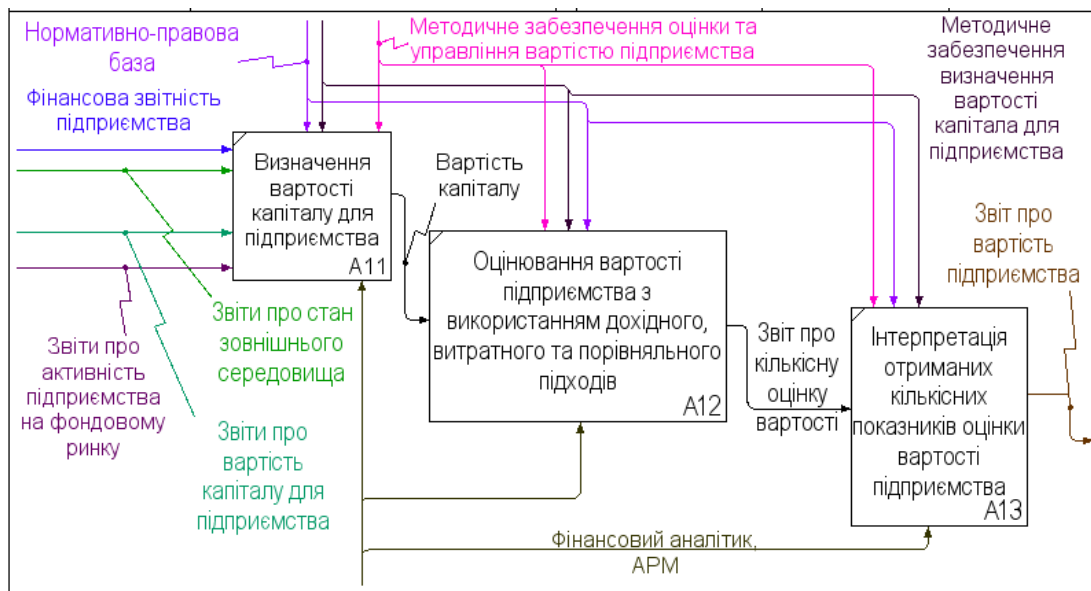


Рис. 6. Декомпозиція бізнес-процесу A1 «Визначення ринкової вартості підприємства» в нотатції IDEF0

Джерело: складено авторами

Процес оцінювання ринкової вартості суб'єкта господарювання (блок A12) відбувається на підставі опрацювання величин вартості капіталу, що прямо впливає на вартість майбутнього грошового потоку підприємства. Максимально об'єктивна оцінка вартості може бути отримана у разі застосування процедур доходного, витратного та порівняльного підходів одночасно. Результати означеного процесу є критично важливими для подальшої інтерпретації отриманих кількісних показників оцінки вартості підприємства в динаміці та ідентифікації чинників, що вплинули на зміну вартості підприємства (позитивно чи негативно).

Особливу увагу доцільно зосередити на блоці A2 «Ідентифікація чинників, що впливають на вартість підприємства» в декомпозиції контекстної діаграми моделі, адже за умов швидкоплинної та нестабільної ситуації в економіці України визначення чинників впливу на вартість підприємства є важливим аспектом розвитку всієї економіки.

Серед чинників, що визначають вартість суб'єкта господарювання, виокремлюють внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) [1]. До чинників, які пов'язані з діяльністю підприємства (ендогенні) автори відносять: якість і стан факторів виробництва; рівень застосовуваних технологій; вартість зобов'язань підприємства; інвестиції в основний і оборотний капітал; обсяги виробництва; вартість активів підприємства; якість продукції; цінову політику підприємства; ділову активність; імідж підприємства; стан корпоративного управління; якість внутрішньогосподарського управління. До чинників, які не пов'язані з діяльністю підприємства, О.М. Бабій відносить: політичні,

ринкові, екологічні та соціальні фактори; період загальної кризи та спадів [1].

Систематизація поглядів провідних фахівців дала змогу визначити базові чинники, що впливають на формування ринкової вартості підприємства в сучасних економічних умовах (рис. 7).

Максимізація ринкової вартості суб'єкта господарювання можлива виключно у разі менеджменту зовнішніх та внутрішніх чинників вартості підприємства. Доцільно відзначити, що значно впливати на зовнішні чинники підприємство нездатне, проте здійснювати оцінювання їхнього впливу та розробляти заходи щодо мінімізації їхнього негативного впливу можна та навіть необхідно.

Загалом можна зазначити, що реалізація процесу управління вартістю має на меті виконання трьох основних завдань: визначення напрямів мінімізації вартості капіталу, виявлення резервів збільшення економічної доданої вартості та визначення напрямів збільшення інвестиційної привабливості підприємства.



Рис. 7. Результати систематизації зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на формування ринкової вартості підприємства

Джерело: складено авторами

Від того, яку суму підприємство заплатить за користування капіталом, залежать його фінансовий результат та ринкова вартість. Отже, у межах управління вартістю підприємства визначення вартості капіталу й управління нею є важливим аспектом, який потребує постійної уваги осіб, що ухвалюють рішення.

Поряд із капіталом уваги потребує бізнес-процес щодо максимізації економічної доданої вартості підприємства (рис. 8) – блок А3.

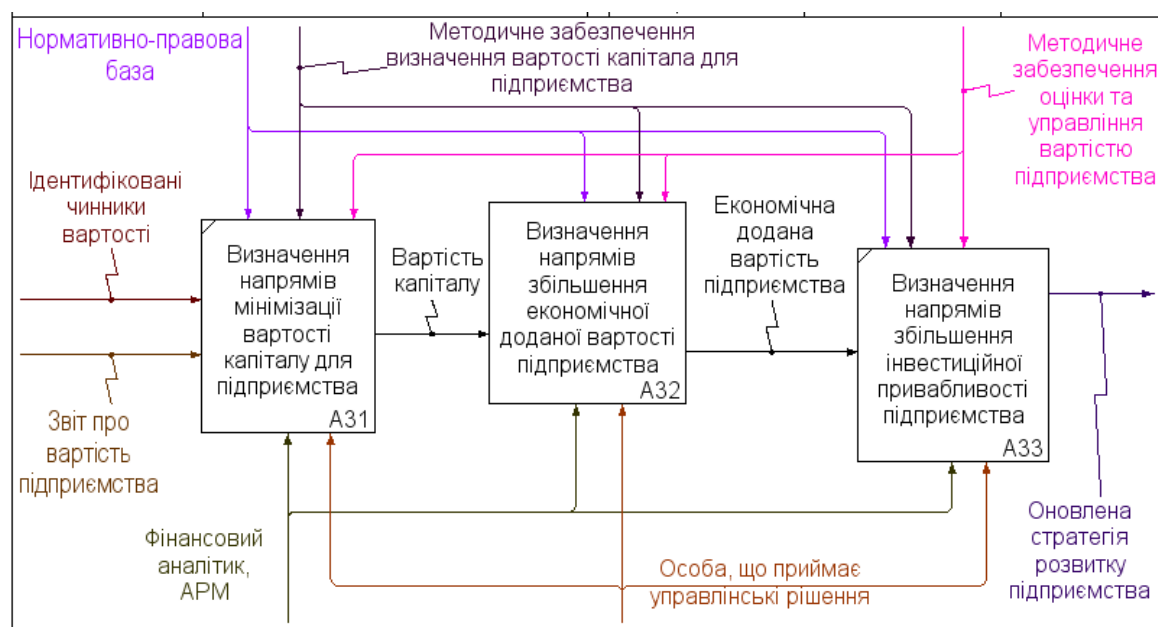


Рис. 8. Декомпозиція блоку А3 в нотатції IDEF0

Джерело: складено авторами

Необхідність оцінювання ефективності використання капіталу, а отже, і інвестиційних ресурсів, поширює в економічній практиці застосування індикатора доданої вартості (EVA – Economic Value Added). EVA відображає економічний прибуток суб'єкта господарювання, тобто визначає обсяг отриманого доходу з урахуванням упущеної вигоди, яка виникає через неможливість вкласти інвестиційні ресурси альтернативним способом. Під показником EVA розуміють чистий прибуток від виробничої діяльності, зменшений на витрати на капітал [9].

Об'єктивною передумовою використання даної інтерпретації розрахунку доданої вартості є безпосередній облік величини інвестованих ресурсів у взаємозв'язку з показниками ефективності їх вкладення. Необхідно навести альтернативні варіанти визначення доцільності здійснення інвестиційної діяльності, використовувані для оцінювання ефективності інвестиційних проєктів, які віднесено до фінансової сфери. Декомпозицію бізнес-процесу визначення напрямів збільшення економічної доданої вартості (блок А32) подано на рис. 9.

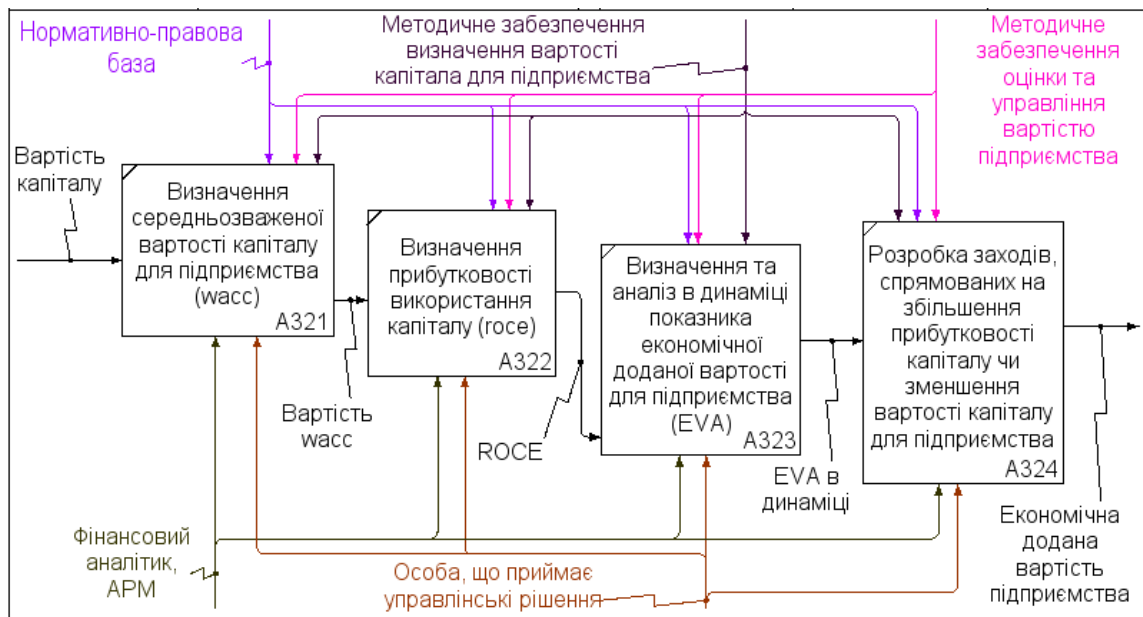


Рис. 9. Декомпозиція діаграми бізнес-процесу «Визначення напрямів збільшення економічної доданої вартості» в нотатції IDEF0

Джерело: складено авторами

Проведене моделювання засвідчило, що бізнес-процеси зростання економічної доданої вартості та зменшення вартості капіталу пов'язані між собою та не можуть реалізовуватися відокремлено.

На наступному кроці моделювання доцільно перейти до процесу визначення тактичних заходів управління вартістю суб'єкта господарювання, які мають на меті отримання результату в короткостроковій перспективі та реалізацію конкретних дій щодо збільшення грошового потоку підприємства, вартості цінних паперів підприємства та фінансового потенціалу підприємства. Декомпозицію діаграми блоку А5 щодо контролю над реалізацією стратегії і тактики управління вартістю підприємства з інформаційними потоками відображено на рис. 10.

Після реалізації усіх складників стратегії управління вартістю підприємства, спрямованих на пряме чи опосередковане управління вартістю підприємства, виникає необхідність проведення контролю ефективності виконуваних дій. Так топ-менеджмент суб'єкта господарювання відслідковує як саме той чи інший процес та захід впливають на обсяги грошового потоку, економічної доданої вартості чи ринкової вартості акцій, що, своєю чергою, впливає на вартість усього підприємства. За результатами проведеного контролю відбувається корегування стратегічних та тактичних напрямів управління вартістю підприємства.

Реалізація стратегії відбувається в рамках еволюції бачення суб'єкта господарювання через усвідомлення та закріплення елементів «де ми є та куди ми йдемо». На практиці цей процес часто співпадає

(або спричинюється) з бажанням власників та топ-менеджерів бізнесу підвищити безпеку свого бізнесу через уведення єдиних «правил гри»: актуальними стають питання щодо формалізації бізнес-процесів, процедур, порядку вироблення рішень тощо. Це саме стосується і стратегій, які могли б гарантувати подальший успіх та зростання бізнесу [9]. У цьому разі будь-яке стратегічне управлінське рішення можна розглядати як проєкт.

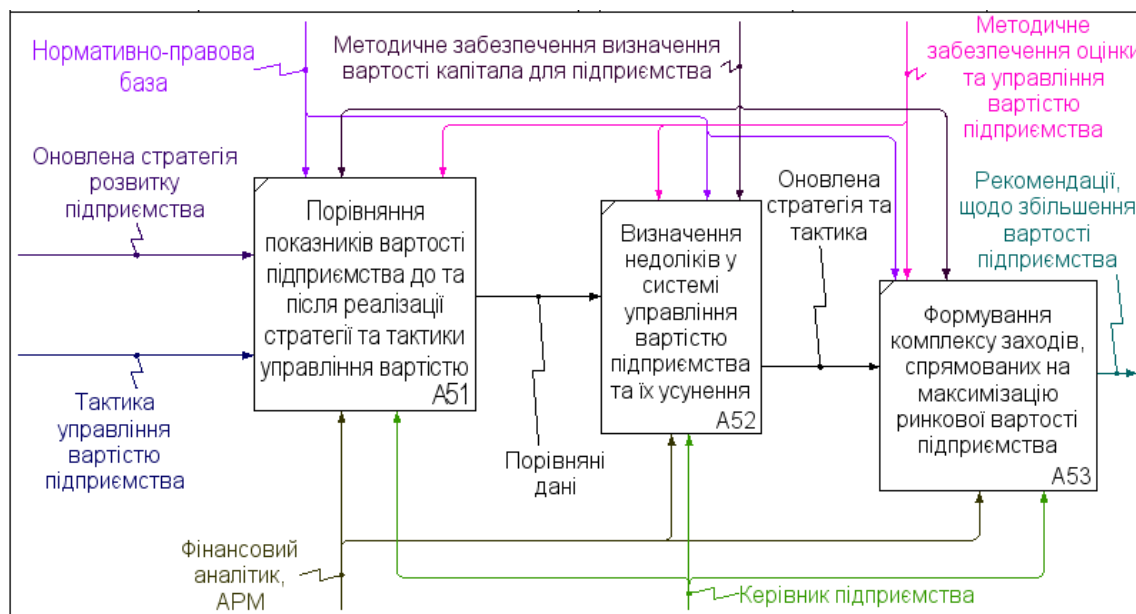


Рис. 10. Декомпозиція діаграми «Контроль над реалізацією стратегії і тактики управління вартістю підприємства» в нотатції IDEF0

Джерело: складено авторами

Отже, застосування якісного інформаційно-комунікаційного забезпечення у процесі управління інвестиційними проєктами полягає у створенні та застосуванні розширеного переліку інформаційних джерел для дослідження вартості бізнесу (рис. 11).

Вірогідність реалізації або участі у проєкті фінансової сфери обґрунтовується результатами проведення процедур «Дью Ділідженс» (від англ. Due Diligence, скор. – Due Dil, DueD, DDG). «Дью Ділідженс» – глибокий і комплексний аналіз усіх аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства [7]. Приклад застосування інформаційно-комунікаційного забезпечення для дослідження показників фінансового стану суб'єкта господарювання в умовах цифровізації бізнес-процесів «Дью Ділідженса» наведено на рис. 12.

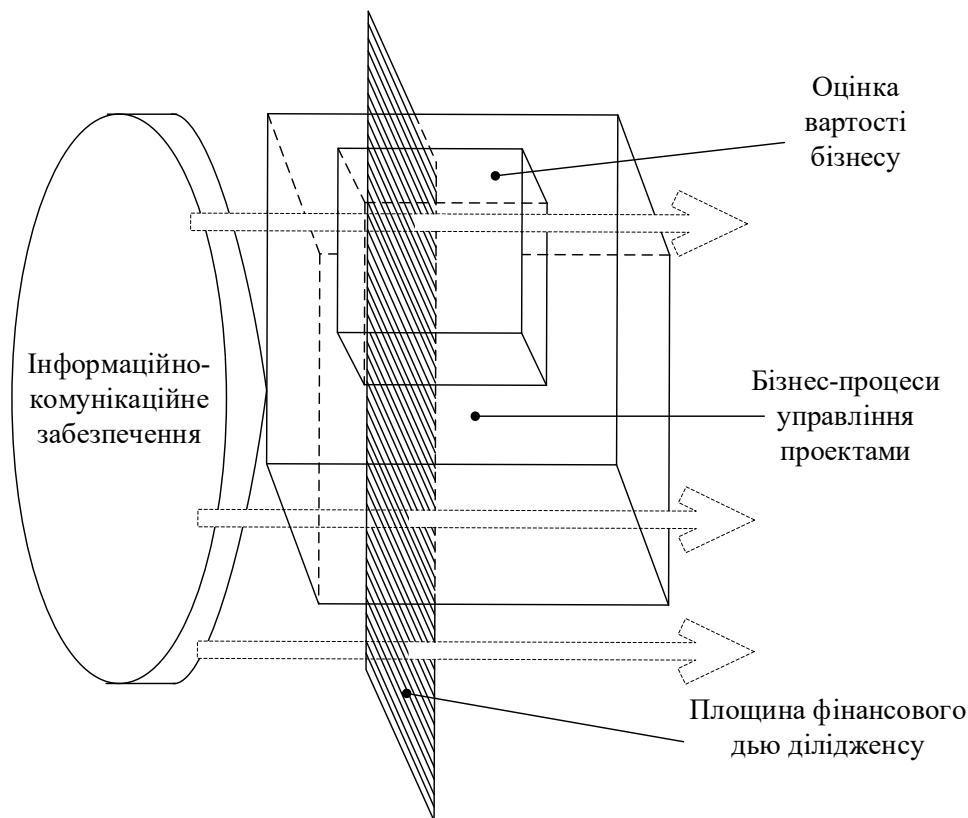


Рис. 11. Декомпозиція інтеграції інформаційно-комунікаційного забезпечення в систему управління проектами

Джерело: складено авторами

Коефіцієнти				
Код	Назва	Формула	01.01.2014	01.01.2015
	Показники ліквідності	Показують здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів		
likv_abs	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,015	0,009
likv_prom	Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	2,652	3,662
likv_zag	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	3,325	4,335
vlas_k...	Власний оборотний капітал	Власний капітал - Необоротні активи	382 934,0 ...	485 762,0 ...



Рис. 12. Фрагменти візуалізації результатів цифровізації бізнес-процесів «Дью Ділідженса» в середовищі програми «Фінансист»

Висновки. Сучасні реалії розвитку та трансформації цифрової економіки вимагають створення й активного використання сучасних інструментів управління проектами. Цифровізація диктує потребу формування візуального подання процесів реалізації та отримання результатів здійснення проєктів у фінансовій сфері, що дасть змогу проводити моніторинг перебігу виконання окремих бізнес-процесів. Застосування технологій візуалізації процесів та даних за допомогою середовища MS Project довело практичну цінність цього інструменту щодо можливостей безперервного моніторингу витрат часу, трудових, фінансових та матеріальних ресурсів реалізації проєкту. На прикладі впровадження операцій фінансового лізингу в діяльність суб'єкта господарювання візуалізація даних у вигляді діаграми Ганта допомагає оцінювати етапів проєкту з позиції залучених ресурсів, їхньої вартості, графіку роботи та строків виконання завдань. В умовах обмеженості перелічених ресурсів менеджер проєкту під час його реалізації має можливість швидко визначити та оцінити ефективність виконання окремих етапів проєкту кожним членом команди, за необхідності внести корективи до плану виконання робіт, визначити резерви робочого часу тощо.

Успішність реалізації окремих завдань проєкту оцінюється показниками ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Саме тому питання щодо візуалізації фінансових даних, створених за допомогою сучасних BI-інструментів, до яких належить MS PowerBI, котрі формують оперативні метрики для ухвалення рішень, є актуальними. Дешборд аналізу фінансових даних формується візуалізаціями за необхідним переліком параметрів. Набір інфографіки залежить від важливості індикаторів та їх значимості для особи, що ухвалює управлінські рішення. Аналітичні дані відображаються таблицями, діаграмами, стрілковими індикаторами тощо, є результатом групування та агрегації вихідних даних. Зокрема, фрагмент створеного дешборду (рис. 4) на підставі налаштування умов фільтрації та сортування передбачає можливість проведення моніторингу структури активів підприємства, динаміки його грошових потоків та величини собівартості реалізованої продукції. Побудована візуалізація даних в управлінні проєктами фінансової сфери створює передумови для розроблення й ухвалення оперативних управлінських рішень.

Проведене моделювання бізнес-процесів у цифровому середовищі щодо управління вартістю підприємства в нотації IDEF0 дало змогу деталізувати етапи його реалізації, ідентифікувати інформаційні потоки, що створюються при цьому, визначити фінансові дані за результатами виконання бізнес-процесів, динаміку яких доцільно візуалізувати. Це доводить доцільність застосування інформаційно-комунікаційного забезпечення на кожному етапі менеджменту, що, з одного боку, скорочує час на прийняття управлінських рішень,

з іншого – дає змогу оперативно вносити зміни до встановлених параметрів та динамічно адаптувати їх до нових умов. Окрім того, сучасні підходи до управління вартістю підприємства передбачають потребу обробки значних масивів інформації, у результаті чого використання моделювання бізнес-процесів у цифровому середовищі дає додаткові можливості для якісного обґрунтування управлінських фінансових рішень.

Таким чином, доведено, що процеси управління проектами та вартістю підприємства об'єднуються та збагачуються за рахунок цифровізації бізнес-процесів через застосування сучасного інструментарію інформаційно-комунікаційного забезпечення. Отже, досягнення спільної мети управління проектами та вартістю підприємства сформувало основу для розроблення та реалізації стратегії управління вартістю підприємства. Подальші дослідження будуть присвячені розробленню бізнес-процесів та візуалізації фінансових метрик за результатами аналізу збалансованої системи показників проєктів.

Список використаних джерел:

1. Бабій О.М., Малишко В.С., Пудичева Г.О. Управління вартістю підприємства : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2016. 207 с.
2. Колычев В.Д. Програмная реализация визуальных моделей управления проектами. *Современные проблемы науки и образования*. 2014. № 3. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=13219>.
3. Мельничук Г.С., Марченко О.І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. Вип. 1. С. 169–185.
4. Олійник Д.І. Щодо вимірювання процесів цифровізації в контексті цілей економічного відновлення. *Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/tsyfrovizatsiya1.pdf>.
5. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61–65.
6. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. *Офіційний сайт НБУ України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy>.
7. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 552 с.
8. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125–131.
9. Шурпенкова Р.К., Демко І.І. Деякі підходи до оцінки вартості бізнесу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 576. С. 324–330.
10. 3 ways to visualize a project plan: Timelines, calendars, and boards. URL: <https://asana.com/resources/visual-project-management-kanban-timeline-calendar>.
11. DATA VISUALIZATION. Definition, technologies and tools. URL: https://datos.gob.es/sites/default/files/doc/file/data_visualization_tool_report.pdf.

12. Few S. Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data. O'Reilly Media, 2006. 224 p.
13. IFIs projects – Статистика. URL: <https://proifi.gov.ua/?p=index>.
14. PMBOK® Guide – Sixth Edition. Project Management Institute, 2017. 756 p.

Баранов В.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економіки
Льотної академії
Національного авіаційного університету*

ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОBOB'ЯЗКОВИЙ СКЛАДНИК ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація

Розглянуто зміни, які відбуваються у системі менеджменту в умовах переходу до цифрової економіки. Досліджено теоретичні основи розвитку цифрового управління. Визначено відмінні риси цифрового менеджменту порівняно з традиційним, проаналізовано вплив цифрових технологій на економічні показники діяльності організації. Результати дослідження можуть бути використані в практиці і теорії менеджменту організації для вирішення широкого кола питань, пов'язаних з упровадженням цифрових технологій у різні сфери управлінської діяльності. Проведено дослідження реалізації інструментів цифрового менеджменту через використання необхідного технічного забезпечення та здатність персоналу впроваджувати інноваційні процедури впровадження. Досліджено елементи цифрової інфраструктури, які забезпечують ефективно використання інструментів цифрового менеджменту. Показано, що на основі традиційної системи управління, заснованої на вивчених та відпрацьованих елементах та застарілій теоретичній базі, з'являється нова модель менеджменту, яка базується на обов'язковому використанні програмного забезпечення для автоматизації управлінської діяльності, що, своєю чергою, відкриває принципово нові можливості організації діяльності підприємств в умовах цифровізації суспільства і цифрової економіки.

Вступ. Трансформація світової економіки в напрямі бурхливого розвитку і практичного впровадження цифрових технологій Індустрії 4.0 створює принципово нову модель економічних відносин та призводить до суттєвих змін у діяльності організацій. На сучасних підприємствах відбувається цифрова трансформація бізнес-процесів, у тому числі й

АВТОРИ МОНОГРАФІЇ

Алексєєнко І.І. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Баранов В.В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економіки Льотної академії Національного авіаційного університету

Батіг Л.О. – аспірант Інституту кібернетики імені В.М. Глушкова Національної академії наук України

Безхлібна А.П. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»

Бєлікова М.В. – кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»

Гальцова О.Л. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри національної економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин Класичного приватного університету, м. Запоріжжя

Гончар С.Й. – доктор філософії, асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка»

Горбачук В.М. – доктор фізико-математичних наук, старший науковий співробітник, завідувач відділу Інституту кібернетики імені В.М. Глушкова Національної академії наук України

Дернова І.А. – кандидат економічних наук, завідувач кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Черкаського державного бізнес-коледжу

Дубницький В.І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара

Смельянов О.Ю. – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка»

Завгородній А.В. – доктор економічних наук, доцент кафедри економіки та інформаційних технологій Миколаївського міжрегіонального інституту розвитку людини ВНЗ «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Заїка О.В. – асистент кафедри маркетингу та медіакомунікацій Державного біотехнологічного університету

Зайка С.О. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету

Затонацька Т.Г. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Захарчин Г.М. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка»

Зубков Р.С. – доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва, управління та адміністрування Миколаївського міжрегіонального інституту розвитку людини ВНЗ «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Кускова С.В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету

Лаврентьєв М.М. – кандидат економічних наук, асистент кафедри економічної кібернетики Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Лелюк С.В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Науменко Н.Ю. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційних систем ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»

Нефедова О.Г. – кандидат економічних наук, асистент кафедри інформаційних систем ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет»

Носатов І.К. – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Класичного приватного університету, м. Запоріжжя

Пестовська З.С. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інноваційного менеджменту та фінансової аналітики Університету імені Альфреда Нобеля

Петрушка Т.О. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка»

Плисенко Г.П. – кандидат економічних наук, завідувач науково-дослідної лабораторії інституційного забезпечення діяльності ДСЗ та партнерської взаємодії з роботодавцями Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України

Плікус І.Й. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансових технологій і підприємництва Сумського державного університету

Полтніна О.П. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Реверенда Н.Ю. – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»

Робул Ю.В. – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Симак А.В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка»

Симонов Д.І. – аспірант Інституту кібернетики імені В.М. Глушкова Національної академії наук України

Сиротюк Г.В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки Львівського національного аграрного університету

Ситник Й.С. – доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка»

Скупський Р.М. – доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва, управління та адміністрування Миколаївського міжрегіонального інституту розвитку людини ВНЗ «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Сусленко В.В. – здобувач Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Трохимець О.І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри національної економіки, маркетингу та міжнародних економічних відносин Класичного приватного університету, м. Запоріжжя

Уголькова О.З. – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»

Ясінська Т.В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка»

Наукове видання

**ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА
ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО
ЗРОСТАННЯ ДЕРЖАВИ**

Колективна монографія

За редакцією
доктора економічних наук, професора О. Л. Гальцової

Підписано до друку 29.10.2021. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 21,16. Тираж 300. Замовлення № 1121м-296.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
69002, Україна, м. Запоріжжя,
вул. Олександрівська, 84, оф. 414
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.