

УДК 631.1:638

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-246-258](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-246-258)

Нетребя Маргарита Миколаївна кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент кафедри реклами та зв'язків із громадськістю Інституту журналістики, Київський університет імені Бориса Грінченка, вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, 04053, <https://orcid.org/0000-0001-7854-6685>

Шибіріна Світлана Олександрівна кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики, інформаційно-аналітичних систем і демографії, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, вул. Васильківська, 90-а, м. Київ, 03022, <https://orcid.org/0000-0003-1425-6704>

Короленко Ольга Борисівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький Національний Університет, вул. Віталія Матусевича, 11, м. Кривий Ріг, 04053, <https://orcid.org/0000-0002-0771-4298>

DIGITAL-MЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСОВИХ СТРУКТУР

Анотація. Трансформаційні процеси у світовій економіці у напрямку до активного розвитку і впровадження у діяльність цифрових технологій впливають на створення принципово нової моделі економічних відносин. Це в свою чергу спричинює суттєві зміни у діяльності бізнес структур та у процесах управління ними. Очевидним є той факт, що підходи класичного менеджменту в таких умовах втрачають свою актуальність, поступаючись принципам управління на основі цифрових технологій. Новизна поняття digital-менеджменту, особливо у вітчизняній практиці ведення бізнесу, зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження його особливостей як одного із ключових елементів забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. У науковій статті встановлено передумови впровадження digital-менеджменту у практику функціонування підприємств, розглянуто підходи різних науковців до визначення сутності цифрового менеджменту. Виокремлено фактори, які підтверджують важливість digital-менеджменту для бізнесу. Досліджено характер сприйняття працівниками нововведень, які вносить цифровий менеджмент у діяльність, поруч із спростуванням наявних побоювань щодо повноцінної заміни технологіями людей. Проведено паралельний розгляд відмінностей класичного та digital-менеджменту. Проаналізовано ключові переваги, які приносить бізнесу використання



цифрового менеджменту. Визначено роль менеджерів у структурі digital-менеджменту, наведено основні вимоги до них. Проаналізовано можливості та переваги, якими супроводжується використання цифрового менеджменту в практиці ведення бізнесу. До можливостей віднесено доступ до великих об'ємів інформації, швидкість та оперативність реагування та можливість прийняття колективних рішень. До проблем використання digital-менеджменту віднесено розсіювання фокусу менеджерів, завищені очікування і недостатній ступінь розвитку автоматизованих процесів. У дослідженні запропоновано кроки по усуненню наявних проблем на шляху до забезпечення найбільш високої ефективності digital-менеджменту для підприємств.

Ключові слова: digital-менеджмент, цифрові технології, автоматизація, управління, digital-менеджер.

Netreba Margaryta Mykolayivna Candidate of Sciences in Social Communications, Associate Professor of Advertising and Public Relations Institute of Journalism, Borys Grinchenko Kyiv University, Bulvarno-Kudriavska St., 18/2, Kyiv, 04053, <https://orcid.org/0000-0001-7854-6685>

Shybirina Svitlana Oleksandrivna PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Statistics, Information and Analytical Systems and Demography, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Vasylkivska St., 90-a, Kyiv, 03022, <https://orcid.org/0000-0003-1425-6704>

Korolenko Olha Borysivna PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Administration, Kryvyi Rih National University, Vitaly Matusevich St., 11, Kryvyi Rih, 04053, <https://orcid.org/0000-0002-0771-4298>

DIGITAL MANAGEMENT AS A MECHANISM FOR EFFICIENCY OF BUSINESS STRUCTURES

Abstract. Transformational processes in the world economy in the direction of active development and implementation of digital technologies affect the creation of a fundamentally new model of economic relations. This, in turn, causes significant changes in the activities of business structures and in the processes of their management. It is obvious that the approaches of classical management in such conditions lose their relevance, giving way to the principles of management based on digital technologies. The novelty of the concept of digital management, especially in the domestic practice of doing business, necessitates a thorough study of its features as one of the key elements to ensure the efficiency of enterprises in modern conditions. The scientific article establishes the prerequisites for the introduction of

digital management in the practice of enterprise operation, considers the approaches of various scientists to determine the essence of digital management. Factors that confirm the importance of digital management for business are highlighted. The nature of employees' perception of innovations introduced by digital management in the activity, along with the refutation of existing fears about a full-fledged replacement of technology by people, is studied. A parallel consideration of the differences between classical and digital management. The key benefits that the use of digital management brings to business are analyzed. The role of managers in the structure of digital management is determined, the requirements for them are given. The possibilities and advantages of the use of digital management in the practice of doing business are analyzed. Capabilities include access to large amounts of information, speed and efficiency of response and the ability to make collective decisions. Problems with the use of digital management include the distraction of managers, inflated expectations and insufficient development of automated processes. The study proposes steps to address existing challenges towards ensuring the highest efficiency of digital management for businesses.

Keywords: digital management, digital technologies, automation, management, digital manager

Постановка проблеми. Цифрові інновації, новітні технології та передові способи роботи з даними змінюють практично всі аспекти ведення бізнесу. Володіння цифровою інформацією, включно із отриманням доступу до великих об'ємів даних, створюють нові шляхи для компаній для формування стратегій розвитку своєї діяльності. Соціальні медіа та нові комунікаційні платформи вимагають від компаній пошуку нових способів управління комунікаціями, а також взаємовідносинами з партнерами та клієнтами. У той же час, планування, розробка, адміністрування та виробництво все більше і більше оптимізуються за допомогою цифрових систем. У таких умовах організації та люди, які в них працюють, змушені проводити адаптацію до нових способів роботи, мислення та управління. Поруч із цим, для управління цифровою складовою діяльності підприємства потрібні кваліфіковані фахівці, які не лише розуміють цифрові інновації, технології та порядок роботи з цифровими даними, а й вміють співвідносити їх із стратегічними цілями, умовами ведення бізнесу та ринковими проблемами, з якими стикаються підприємства в процесі діяльності.

З іншого боку, передумови цих змін є також досить складними. Це пов'язано із тим, що цифрова трансформація в різних галузях економіки відбувається значними темпами, що призводить до виникнення деякої невизначеності щодо порядку роботи в нових умовах. Крім того, нестача достатньої кількості кваліфікованих працівників призводить до війни між компаніями, що, в свою чергу, створює великі труднощі із наймом таких працівників. З урахуванням вищенаведеного, можемо побачити, що вивчення



механізмів digital-менеджменту, як інструменту підвищення ефективності діяльності бізнес-структур є об'єктивною необхідністю, що зумовлює актуальність наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Враховуючи постійне зростання рівня використання цифрових технологій у всіх сферах економічного життя, інтерес до вивчення особливостей управління ними є вкрай високим. Зокрема, серед зарубіжних науковців, вагомий вклад у розкриття тематики digital-менеджменту здійснив Dieny K. у своєму посібнику The Ultimate Guide to Digital Management [1]. Hughes J. висвітлювала чому саме необхідно вивчати digital-менеджмент [2]. Калязіна Е. вивчала напрямки використання digital-менеджменту під час управління проектами [3], а Мельник В. досліджував концептуалізацію цифрового менеджменту як реалізації і вираження креативності освіти та особистості [4]. В той же час, Бут-Гусаїм О. та Ковтуненко К. висвітлювали проблеми та перспективи digital-менеджменту [5]. Лобузин І. досліджував перспективи та світовий досвід впровадження digital-менеджменту інформації в бібліотеках [6].

Проте, не применшуючи вклад зазначених авторів, динамічність процесів, пов'язаних із поширенням цифрових технологій, зумовлює об'єктивну необхідність подальшого дослідження їх впливу на підвищення результативності діяльності всіх суб'єктів економіки.

Мета статті – полягає у дослідженні особливостей використання digital-менеджменту як інструменту підвищення ефективності діяльності бізнес-структур крізь призму визначення його ключових характеристик.

Виклад основного матеріалу. Нові умови функціонування підприємств (мінливість зовнішнього середовища, розвиток інформаційних технологій (ІТ) і корпоративних інформаційних систем, персоналізація кінцевого продукту тощо) спричиняють фундаментальні зміни в сфері управління. Цифровізація зумовлює виникнення нових можливостей для розвитку потенціалу конкретної організації, а штучний інтелект, Big Data, Data Science, роботизація бізнес-процесів удосконалюють процес прийняття управлінських рішень, маючи на меті підвищити їх оптимальність і відповідність стратегічним цілям організації. Проте, нові можливості неможливо використовувати без відповідної адаптації організаційних процесів, структури, персоналу організації та її корпоративної культури. В таких умовах, поруч із вже звичними механізмами ведення діяльності та управління нею, виникає необхідність використовувати нові засади організації діяльності, адаптовані під нові вимоги. Так, поступового поширення набуває digital-менеджмент (цифровий менеджмент). Для глибшого розуміння його сутності розглянемо визначення цифрового менеджменту. Так, згідно із Калязіною Е., цифровий менеджмент – це система управління організацією на основі нових цифрових технологій, яка націлена на побудову

стійкої інфраструктури з метою забезпечення стабільного зростання і розвитку в умовах цифровізації [3].

Дещо складніше визначення цифрового-менеджменту наведено у роботі Тупкало В.: «це цифровий мережевий менеджмент – мікс виробника споживчої цінності в рамках його комплексної участі у відповідному виробничому інтернеті речей (IIoT) та споживчому інтернеті речей (CIIoT)» [7]. При цьому, під виробничим IIoT розуміється мережа окремих комплексів IIoT виробників споживчої цінності в особі державних установ та комерційних підприємств, а під споживчим CIIoT мережа окремих інтелектуальних пристроїв, які акумулюють дані, з подальшим їх використанням для представлення інформації споживачам для прийняття ситуативного рішення або виконання автоматичних дій [7].

У той же час, Sahu S. конкретизує, що цифровий менеджмент означає управління компаніями та установами, яке забезпечується цифровими інструментами. Це останній крок процесу оцифровки та роботизації діяльності компаній [8].

Hughes J. виділила фактори, які підкреслюють важливість digital-менеджменту для бізнесу (рис. 1):

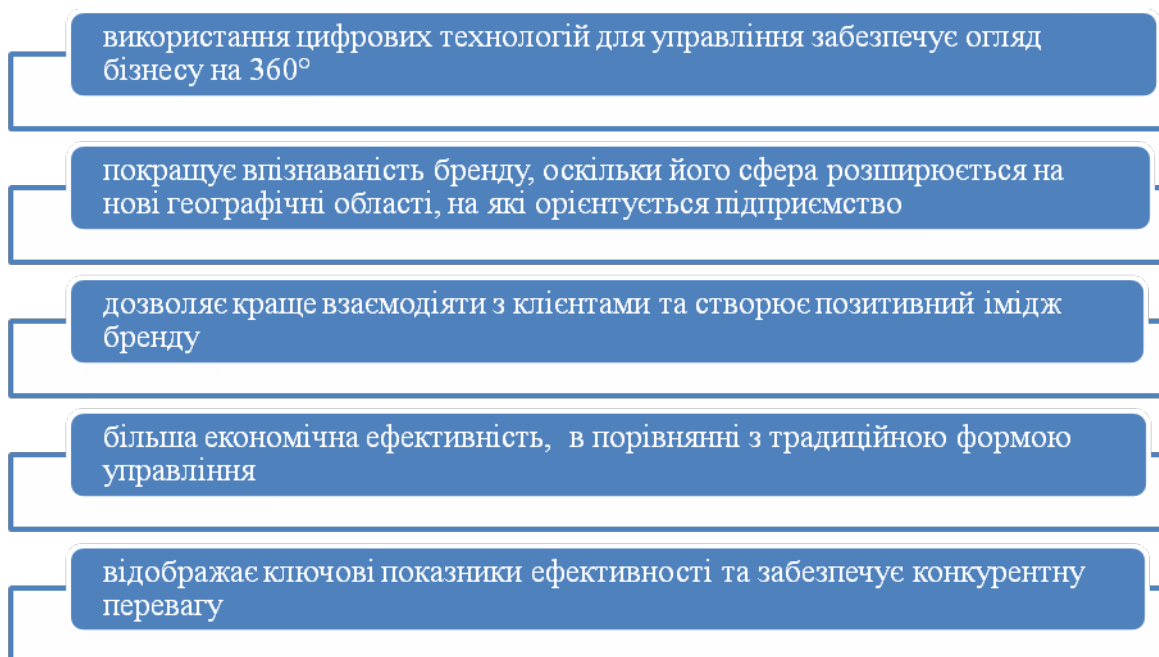


Рис. 1. Фактори, які підкреслюють важливість digital-менеджменту для бізнесу

Джерело: сформовано авторами на основі [2].

Важливість поширення digital-менеджменту у практику управління діяльністю компаній не відкидає наявності у працівників побоювань, що



машини замінюють людей. Однак, багато експертів вражають такий погляд на ситуацію не правильним. Експерти OECD Observer пояснюють це тим, що ця тривога нічим не відрізняється від страху кучерів, які стали свідками поширення автомобілів у 1920-х роках. У певному сенсі кучері мали рацію: машини дійсно замінили карети з кіньми. Однак їхні діти та онуки знайшли нові й часто краще оплачувані роботи в багатьох нових видах діяльності, які необхідні чи можливі завдяки автомобілям: виробництво автомобілів, їх ремонт, доставка додому, масовий туризм, будівництво доріг, бензиновий бізнес тощо [9].

Іншими словами, хоча цифрові технології, безумовно, перетворюють робочу силу, це менше про віднімання, а більше про додавання. Саме цифрові технології дозволяють виробляти більше товарів і послуг з меншими затратами трудових ресурсів, що наражає деяких працівників на ризик звільнення або зниження заробітної плати. Однак зростання продуктивності також призводить до зниження цін і появи нових продуктів, а також до збільшення кінцевого попиту і рівня зайнятості, а також, можливо, до вищої заробітної плати, компенсуючи таким чином початковий спад.

Йдеться не лише про звичайне створення робочих місць, а й про створення нових робочих місць, які потребують інших навичок. Цифрові менеджери, в цьому випадку, можуть не тільки допомогти прискорити створення робочих місць у цифровій економіці, але й допомогти співробітникам отримати навички, необхідні для подолання наявних у них упущень щодо особливостей роботи у рамках digital-менеджменту.

З іншого боку, Антонов В. та Самосудов М. під час розгляду категорії цифрового менеджменту піднімають питання щодо доцільності її представлення як чогось унікального. При цьому необхідно дати відповідь на запитання: чим принципово відрізняється проникнення в діяльність комп'ютерних технологій від поширення, наприклад, механічних пристроїв, адже і те і інше змінює характер праці людей, призводить до зміни порядку діяльності та зниження актуальності деяких професій [10]. Процеси ж принципово не відрізняються, змінюється лише ступінь участі людини у їх виконанні, а також залежність від її ресурсів. У цьому випадку важливо розуміти, що змінюється у змістовому наповненні терміну «менеджмент» після додавання до нього приставки «digital». Закономірності управління залишаються незмінними, однак до них додається можливість використання комп'ютерів в управлінській діяльності. При цьому, новація полягає у поширенні ступеня використання в діяльності пристроїв для збору і обробки даних, зменшенні розмірів наявних датчиків, розробці нових алгоритмів та програмного забезпечення, які дозволяють опрацьовувати складні дані (образи, відео- та аудіоінформацію, розпізнавання та синтез мовлення, технічний зір, тощо).



Це, з одного боку, створює можливості, яких раніше у менеджерів не було. Зокрема, відпадає необхідність тримати в голові великі об'єми даних, адже їх можна переглянути на комп'ютері чи телефоні. Пришвидшується і обмін інформацією через використання електронної пошти, відео зв'язку, з'являється можливість одночасної роботи декількох працівників над одним документом в режимі реального часу, а електронний щоденник нагадує керівнику про майбутні зустрічі та заходи. Проте, з іншого боку, поширеність гаджетів поруч із постійною звичкою спілкуватись через телефони та планшети розслабляє людей, і, як наслідок, відбувається розсіювання їхньої уваги. Окрім того, часто працівники не можуть розібратись у можливостях, які надходять у їхнє розпорядження та не розуміють значення нових термінів. Часто відстежується заміна змісту формою. Наприклад, мало хто задумується про можливості штучного інтелекту та їх обмеження. Тому багато спеціалістів в галузі економіки та управління підприємствами ідеалізують це поняття, вважаючи, що достатньо впровадити штучний інтелект в діяльність і все саме по собі налагодиться. На практиці ж, все набагато складніше. Поруч із прийняттям рішення про впровадження цифрових технологій на підприємстві, у керівника закономірно виникає потреба підбору працівника, який зможе ними ефективно керувати та органічно впроваджувати в діяльність бізнесу.

За словами експерта з людських ресурсів і HR-технологій Джоша Берсіна пошук кваліфікованих працівників є надзвичайно складним завданням. Керівники бізнесу та відділи підбору персоналу стикаються з широким набором проблем, оскільки самі організації стають більш «цифровими», що неухильно впливає на збільшення їх вимог до найманих працівників. Відтак, вони починають намагатися реструктуризувати команди, зосередитися на досвіді співробітників і розвивати сильну, добре вирівняну цифрову культуру. Надзвичайно швидко змінюється визначення того, що означає «продуктивність», і перетворюються підходи до її виміру; відбувається пошук нових способів управління кар'єрою та мобільністю талановитих працівників [2].

Професор маркетингу Кіт Р. Пілоу робить висновок: «Попит на цифрових менеджерів і надалі стимулюватиметься постійними потребами підприємств у їх послугах, поруч із збільшенням витрат брендів на маркетингові он-лайн платформи, мобільні і соціальні мережі» [9].

Вимога до високого рівня кваліфікації digital-менеджера спричинена широким колом його обов'язків, серед них:

1. Планування і контроль виконання всіх проектів, пов'язаних із digital-сферою.
2. Визначення ключових показників ефективності.
3. Формування звітності (включно із показниками ефективності завершених кампаній).



4. Відстеження різноманітних тенденцій, пов'язаних із цифровою сферою.

5. Оптимізація витрат.

6. Створення стратегії електронної комерції.

7. Набір і навчання членів команди.

В деяких компаніях digital-менеджер виконує функції спеціаліста по SMM, інтернет-маркетолога тощо.

Наразі, нажаль, попит на кваліфікованих цифрових менеджерів не може повністю бути задоволеним наявними трудовими ресурсами. Саме тому, сфера digital-менеджменту залишатиметься однією із найбільш перспективних для працівників, що стимулюватиме менеджерів для підвищення своєї кваліфікації на шляху до отримання роботи у сфері-digital.

Проте, незважаючи на те, що позитивні сторони цифровізації менеджменту є очевидними, а технології, які він вносить в роботу компанії – вкрай актуальними, цифровізація, як і будь-який інший новий процес, крокує поруч із проблемами та загрозами. Схематичне відображення можливостей та проблем цифрового менеджменту представимо на рис. 2.

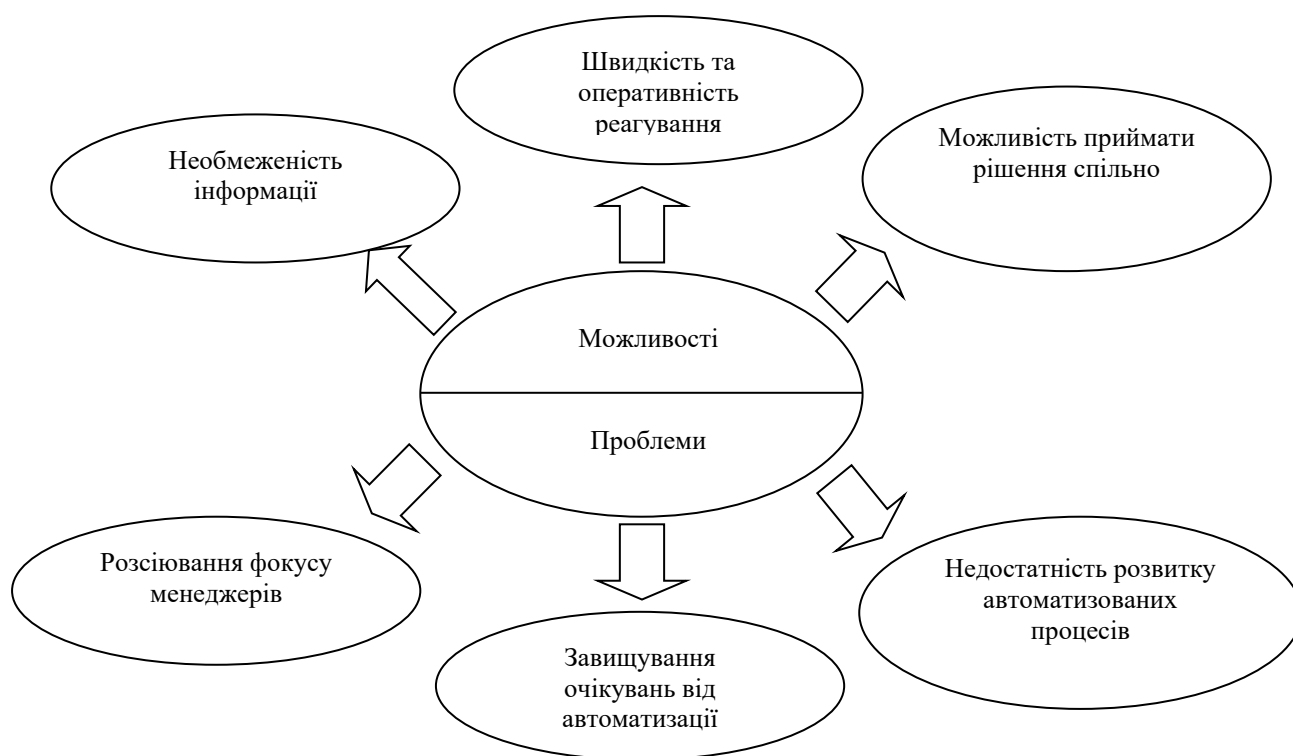


Рис. 2. Можливості та проблеми digital-менеджменту
Джерело: побудовано авторами на основі [11].

Популярність різноманітних гаджетів (телефонів, планшетів), одномоментна обробка великої кількості інформації, вироблення звички

постійно спілкуватись через цифрові пристрої значно розслабляє працівників та розпорошує їх увагу. Більше того, під час проведення онлайн спілкування чи відеоконференцій, частішають випадки прийняття нечітких рішень та постановки нечітких завдань. Робота у звичному режимі через письмові заяви та рішення в цьому випадку є більш ефективною. Якщо описану проблему не усунути ближчим часом, це загрожує тим, що покоління творчих працівників, зокрема й digital-менеджмерів, перестануть працювати на результат.

Як результат, можна побачити, що використання в роботі цифрових технологій спрощують, а не вдосконалюють роботу, і дозволяють більш ефективно виконати завдання з підтримки прийняття рішень. Цифрові технології забезпечують акумуляцію і початкове опрацювання даних, необхідних менеджеру або керівнику для прийняття рішення. Одночасно із цим, ми повинні розуміти, що господарська діяльність представників бізнесу постійно супроводжується зміною умов господарювання, що вимагає від менеджменту більшої гнучкості, чого автоматично досягнути неможливо. Ще не розроблена програма, яка б могла передбачити ймовірність виникнення якоїсь події та попередньо її спрогнозувати для закладення цього в алгоритм роботи. Більше того, незважаючи на значне поширення цифрових технологій у всіх сферах життя людей, відсутнє спеціалізоване програмне забезпечення, яке б могло задовольнити потреби всіх суб'єктів. Це втілюється в те, що кожен бізнес використовує власні системи автоматизації, які найбільше відповідають специфіці його діяльності. Відтак, навіть звичайний обмін цифровими документами натрапляє на ряд проблем, спричинених несумісністю деяких програм, що в результаті знижує ефективність ведення переговорів та можливості вирішення поточних завдань, не пов'язаних із внутрішніми справами підприємства.

З урахуванням цього, розвиток цифровізації процесів на підприємстві повинен проходити у нерозривному зв'язку із процесом об'єднання існуючих програм, а не розробки власних спеціалізованих продуктів. Через наявний ряд проблем, можемо ще раз підтвердити, що процес цифровізації менеджменту не може відбуватись без повноцінної участі в ньому людини. При цьому сучасна цифровізація спрямована лише на допомогу менеджерам, а не на повний перехід процесу управління в автоматизовану площину.

Обов'язковими умовами для забезпечення управлінського процесу повністю або частково в автоматичному режимі є:

1. Здатність програмного забезпечення прорахувати відхилення від звичних показників процесів на необхідному рівні.
2. Можливість в межах програмного забезпечення задавати параметри, які дозволять повернути їх до звичного напрямку діяльності.



Якщо не виконується умова 1, то процес управління повністю переходить під контроль людини, якщо ж не виконується 2 умова, при забезпеченні виконання 1, процес менеджменту повертається до режиму часткової автоматизації.

На жаль, існуючі програмні рішення цього робити не можуть. Труднощі із впровадженням цифрового менеджменту, дуже часто зумовлені тим, що найкраще піддається автоматизації процес матеріального виробництва. Проте, як тільки до нього необхідно залучати людську працю, ним майже не можливо керувати автоматизовано. Постійно виникає потреба проводити вдосконалення автоматизованого процесу, а це, в свою чергу вимагає втручання людини. Не завжди у штаті підприємства є спеціалісти з необхідними компетенціями, а отже виникає потреба залучення їх із зовні.

Для підвищення рівня цифровізації управлінської діяльності на шляху до повного переходу на цифрову площину, необхідно виділити та провести структурування алгоритму прийняття рішень на кожному етапі ведення діяльності, так як управління повинно бути якісно прогнозованим і завжди відбуватись за визначеним шаблоном. Всі рішення повинні прийматись крізь призму врахування позицій стратегії розвитку бізнесу, за наявності такої. Як результат всі описаних вище дій виокремлюються причинно-наслідкові зв'язки моделі поточного ведення бізнесу.

Якісно розроблена методологічна база є основою для формування якісної моделі цифрового менеджменту. При цьому, важлива роль у розбудові моделі цифрового менеджменту відводиться науковим та навчальним організаціям, а також врахуванню зарубіжного досвіду.

Таким чином, для формування єдиного алгоритму управління підприємством необхідно:

1. Адаптувати термінологічний апарат в межах одного підприємства під єдиний шаблон для зменшення кількості суперечливих моментів та непорозумінь;

2. Вдосконалити, а при відсутності розробити, теоретичні нормативні матеріали, які дозволять попередити неоднозначне ставлення працівників до процесів чи операцій.

3. Запровадити практику використання в діяльності математичних моделей, на основі яких відображатиметься процес функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, а також процеси виникнення та переміщення грошових, фінансових та матеріальних потоків на підприємстві.

4. Розробити модель ведення бізнесу, з урахуванням середовища його діяльності із впливом непостійних параметрів системи, а також визначити поточне становище бізнесу для проектування планів розвитку на майбутнє.

Висновки. В результаті проведеного дослідження встановлено, що ступінь проникнення цифрових технологій у всі сфери життя країни стрімко

зростає з кожним роком. Відтак, закономірними є зростання ступеня їх використання не лише у повсякденному житті, а й для ведення бізнесу. Таким чином, зароджується новий напрямок управління підприємством – digital-менеджмент. Серед переваг його використання виділяють можливість всебічного відстеження бізнесу, і, як наслідок, зростання ефективності прийнятих управлінських рішень; виникнення додаткових конкурентних переваг у підприємств; зростання ступеня впізнання бренду з-поміж інших; економічна ефективність тощо.

Проте, з іншого боку, стрімке поширення цифрових технологій у менеджменті викликає побоювання працівників щодо тотальної їх заміни автоматизованими процесами. У межах дослідження нами встановлено, що такі побоювання є необґрунтованими, так як зародження нових технологій відкриває для працівників принципово нові можливості. Прикладом цього слугує заміна кінного транспорту на автомобілі, що стало поштовхом для розбудови розгалуженої індустрії супутніх послуг.

У той же час, дослідженням встановлено, що ключовим елементом успішного digital-менеджменту виступають кваліфіковані працівники. І в цей момент власники бізнесу стикаються із проблемою їх пошуку. Наявний дефіцит кваліфікованих менеджерів спричинений широким колом їх обов'язків, серед яких планування і контроль всіма проектами, пов'язаними із digital-сферою, визначення ключових показників ефективності, оптимізація витрат, розробка стратегій, навчання членів команди тощо. Саме тому, digital-менеджмент залишатиметься нішею для працевлаштування ще не один рік, а отже буде стимулом для працівників підвищувати свій професійний рівень.

Проте, попри позитивні сторони використання digital-менеджменту, існує ряд проблем, якими він супроводжується. До таких проблем відносять розсіювання фокусу менеджерів, завищені очікування і недостатній ступінь розвитку автоматизованих процесів.

Таким чином, встановлено, що для того, щоб digital-менеджмент спричинював підвищення ефективності бізнес структур, необхідно провести ґрунтовну попередню та поточну роботу щодо приведення до відповідності всіх складових діяльності підприємства та формування теоретичного алгоритму роботи підприємства для подальшого його використання під час управління. При цьому, вважаємо, що постійний розвиток і вдосконалення digital-менеджменту формуватиме нові критерії для підвищення його ефективності, що виступатиме основою для проведення подальших досліджень даної тематики.

Література:

1. Diény, K. (n.d.). The Ultimate Guide to Digital Management. CallSource. URL: <https://www.callsource.com/blog/the-ultimate-guide-to-digital-management/>.
2. Hughes, J. Why Study Digital Management // KeyStone Masterstudies. 2019. URL: <https://www.masterstudies.com/article/why-study-digital-management/>.



3. Калязина Е.Г. Цифровой менеджмент в управлении проектами. Креативная экономика. 2021. №15 (12). URL: <https://creativeconomy.ru/lib/113858>
4. Мельник В. Концептуалізація цифрового менеджменту як реалізація і вираження креативності освіти та особистості. Нова парадигма. 2019. №134. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/26533/Melnyk%20Viktorii.pdf?sequence=1>
5. Бут-Гусаім О. Г., Крвтуненко К. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку // Бізнес Інформ. 2020. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifroviy-menedzhment-problemi-ta-perspektivi-rozvitku/viewer/>
6. Лобузин І. Цифровий менеджмент інформації в бібліотеках: світовий досвід системного впровадження. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. 2022. URL: <http://conference.nbuv.gov.ua/report/view/id/846>.
7. Тупкало В. М. Цифрова економіка: зміна парадигми менеджменту підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. №19. С. 179-180. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/235646/234002>.
8. Sahu, S. What is digital management. Quora. 2022. URL: https://www.quora.com/What-is-digital-management?top_ans=261108520
9. OECD Digital Economy Papers. OECD Library. 2011. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/national-strategies-and-policies-for-digital-identity-management-in-oecd-countries_5kgdzvn5rfs2-en
10. Антонов В., Самосудов М. Проблемы и перспективы развития цифрового менеджмента. Е-Менеджмент. 2018. №2. С. 41-42.
11. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як обов'язковий складник цифрової економіки: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 364 с.

References:

1. Dieny, K. (n.d.). The Ultimate Guide to Digital Management. *CallSource*. Retrieved from: <https://www.callsource.com/blog/the-ultimate-guide-to-digital-management/> [in English].
2. Hughes, J. (2019). Why Study Digital Management. *KeyStone Masterstudies*. Retrieved from: <https://www.masterstudies.com/article/why-study-digital-management/> [in English].
3. Kaliazyina, E. H. (2021). Tsyfrovoi menedzhment v upravlenyy proektamy [Digital management in project management]. *Kreatyvnaia ekonomyka – Creative economy*, 15(12). Retrieved from: <https://creativeconomy.ru/lib/113858> [in Ukrainian].
4. Melnyk, V. (2019). Kontseptualizatsiia tsyfrovoho menedzhmentu yak realizatsiia i vyrazhennia kreatyvnosti osvity ta osobystosti [Conceptualization of digital management as a realization and expression of creativity of education and personality]. *Nova paradyhma – New paradigm*, 134. Retrieved from: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/26533/Melnyk%20Viktorii.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
5. But-Husaim, O. H., & Krvtunencko K. (2020). Tsyfrovyi menedzhment: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digital management: problems and prospects]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifroviy-menedzhment-problemi-ta-perspektivi-rozvitku/viewer/> [in Ukrainian].
6. Lobuzin, I. (2022). Tsyfrovyi menedzhment informatsii v bibliotekakh: svitovy dosvid systemnoho vprovadzhennia [Digital information management in libraries: world experience of system implementation]. *Natsionalna biblioteka Ukrainy im.V.I. Vernadskoho – National Library of Ukraine named after V.I. Vernadsky*. Retrieved from: <http://conference.nbuv.gov.ua/report/view/id/846> [in Ukrainian].
7. Tupkalo, V. M. (2021). Tsyfrova ekonomika: zmina paradyhmy menedzhmentu pidpriemstv [Digital economy: changing the paradigm of enterprise management]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 19, 179–180. Retrieved from: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/235646/234002> [in Ukrainian].



8. Sahu, S. (2022). What is digital management. *Quora*. Retrieved from: https://www.quora.com/What-is-digital-management?top_ans=261108520 [in English].
9. OECD Digital Economy Papers (2011). *OECD Library*. Retrieved from: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/national-strategies-and-policies-for-digital-identity-management-in-oecd-countries_5kgdzvn5rfs2-en [in English].
10. Antonov, V., & Samosudov, M. (2018). Problemu y perspektivu razvytyia tsyfrovoho menedzhmenta [Problems and prospects for the development of digital management]. *E-Management – E-Menedzhment*, 2, 41-42 [in Russian].
11. Baranov, V. V. (2021). *Tsyfrovyi menedzhment yak oboviazkovyi skladnyk tsyfrovoy ekonomiky* [Digital management as a mandatory component of the digital economy]. Kherson: Vydavnychiy dim “Helvetyka” [in Ukrainian].