

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему: «ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ  
ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КРЕСТОН  
УКРАЇНА»)»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**СТЕПАНЮК ДІАНИ ВІКТОРІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Приймак Василь Михайлович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Ситницький М. В.

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**  
«13» жовтня 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності»**  
**СТЕПАНЮК ДІАНИ ВІКТОРІВНИ**  
**(прізвище, ім'я, по-батькові)**

**1. Тема роботи:** «Діджиталізація управління інноваційною діяльністю підприємства в сфері консалтингових послуг (на прикладі ТОВ «Крестон Україна»)».

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.

**2. Строк завершення роботи:** 05.05.2022

**3. Попередній захист роботи:** 22.04.2022

**4. Предмет дослідження:** Digital технології, що забезпечують ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Крестон Україна».

**5. Об'єкт дослідження:** процес управління інноваційною діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Крестон Україна».

**6. Мета і завдання дослідження:**

мета - узагальнення теоретичних та методичних основ впровадження управлінських технологій для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Завдання:**

6.1 проаналізувати сутність цифровізації управління інноваційною діяльністю підприємства;

6.2 визначити та систематизувати технологічні рішення Digital-трансформацій інноваційної діяльності підприємства в сфері консалтингових послуг;

6.3 проаналізувати бізнес-модель діяльності підприємства ТОВ «Крестон Україна»;

6.4 розробити організаційно-методичні засади Digital-трансформацій управління інноваційною діяльністю підприємства;

6.5 оцінити ефективність розроблених заходів з управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Крестон Україна».

**Науковий керівник**  
к.е.н, доцент

**Приймак В.М**

**Здобувач освіти**

**Степанюк Д.В**

**Календарний план виконання завдання**

<b>№</b>	<b>Зміст виконаної роботи</b>	<b>Строки виконання</b>	<b>Відмітка керівника про виконання</b>
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021	
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022	
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022	
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022	
12.	Передзахист роботи	22.04.2022	
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022	
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022	
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022	
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022	
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022	

**Науковий керівник**  
к.е.н, доцент

**Здобувач освіти**

**Приймак В.М**

**Степанюк Д.В**

### Графік консультацій

<b>Дата консуль-тації</b>	<b>Консультант</b>	<b>Зміст консультації</b>	<b>Підпис консультанта</b>
вересень 2021	Приймак В.М	Узгодження теми з науковим керівником	
вересень 2021	Приймак В.М	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
вересень – жовтень 2021	Приймак В.М	Розробка плану роботи. Консультації з приводу підбору інформації для написання роботи	
жовтень 2021	Приймак В.М	Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
жовтень – листопад 2021	Приймак В.М	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження, остаточне узгодження плану роботи	
листопад 2021	Приймак В.М	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
лютий 2022	Приймак В.М	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
лютий – березень 2022	Приймак В.М	Узгодження структури та змісту третього розділу	
березень 2022	Приймак В.М	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
квітень 2022	Приймак В.М	Опрацювання висновків роботи	
квітень 2022	Приймак В.М	Розгляд загального варіанту роботи	
травень 2022	Приймак В.М	Узгодження кінцевого варіанту роботи після доопрацювання зауважень	

**Науковий керівник**  
к.е.н, доцент

**Здобувач освіти**

**Приймак В.М**

**Степанюк Д.В**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність цифровізації управління інноваційною діяльністю підприємства .....	10
1.2. Сучасні технологічні рішення Digital-трансформацій інноваційної діяльності підприємства в сфері консалтингових послуг.....	22
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «КРЕСТОН УКРАЇНА».....	35
2.1. Організаційно-економічний аналіз бізнес-моделі у ТОВ «Крестон Україна».....	35
2.2. Аналіз процесів цифровізації управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Крестон Україна».....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ DIGITAL-ТРАНСФОРМАЦІЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «КРЕСТОН УКРАЇНА».....	55
3.1. Удосконалення стратегії цифровізації управління інноваційною діяльністю підприємства в сфері консалтингових послуг.....	55
3.2. Розробка організаційно-методичних засад Digital-трансформацій управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Крестон Україна» та оцінка їх результативності.....	64
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	80
АНОТАЦІЯ.....	97

## ВСТУП

Актуальність теми зумовлена активним процесом діджиталізації економіки, що набуває все більш глобального характеру, зумовлюючи трансформацію моделі ведення бізнесу на підприємстві. Компанії потребують налагодження механізму управління інноваційною діяльністю підприємства у сучасних реаліях, що спонукає їх до застосування інноваційних управлінських рішень. Такі цифрові перетворення змінюють попит на продукти та послуги компанії, зокрема і на консалтингові послуги, що в свою чергу зумовлює потребу в бізнес трансформації самих послуг, для якісного задоволення попиту серед цифрових підприємств.

Багато робіт зарубіжних та вітчизняних учених присвячені вивченню теоретичних та практичних основ цифрової трансформації на підприємстві. Різні аспекти цієї проблеми вивчалися відомими вченими та економістами, серед яких значний внесок зробили Г. Боуман [1], Марк де Ревер [2], А. Остервальдер, М. Рахингер [3], В. Ворабер, К. Лінц, Г. Мюллер-Стівенс [4], А. Цімерман та ін. Зокрема, у книзі Г. Мюллер-Стівенса «Радикальні зміни бізнес-моделі» розглядаються аспекти впливу цифровізації на моделі, а в дослідженнях Г. Боумана узагальнюється роль сучасних технологій у процесі управління. Серед вітчизняних учених можна виділити В. Апалькову, Г. Чмерук [5], В.Г. Бодрова, С. Волосович та В. Плєскач, у працях яких було описано процеси цифровізації економіки, перспективних сфер промисловості та підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних та методичних основ впровадження управлінських технологій для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі компанії ТОВ «Крестон Україна»).

Досягнення поставленої мети обумовило вирішення наступних завдань:

- проаналізувати сутність цифровізації управління інноваційною діяльністю підприємства;
- визначити та систематизувати технологічні рішення Digital-трансформацій інноваційної діяльності підприємства в сфері консалтингових послуг;
- проаналізувати бізнес-модель діяльності підприємства ТОВ «Крестон Україна»;
- розробити організаційно-методичні засади Digital-трансформацій управління інноваційною діяльністю підприємства;
- оцінити ефективність розроблених заходів з управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Крестон Україна».

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Крестон Україна».

Предметом дослідження є Digital технології, що забезпечують ефективність управління інноваційною діяльністю підприємства ТОВ «Крестон Україна».

У процесі виконання поставлених завдань застосовувались теоретичні та емпіричні методи дослідження. Теоретичне узагальнення було використано у процесі дослідження основних положень цифровізації, досліджені категорії «інновація (новація)», «інноваційна діяльність», узагальнено методичні підходи до процесу цифровізації. На основі методів аналізу та синтезу, дедукції та індукції було розроблено проект по впровадженню системи управління знаннями для ТОВ «Крестон Україна», визначено інформаційні продукти, які будуть основою системи управління знаннями та проаналізовано їх функціональні можливості. Економіко – статистичний підхід було застосовано у процесі дослідження фінансово-господарських показників діяльності; розрахунково – конструктивний у процесі розрахунку коефіцієнтів фінансової діяльності підприємства; абстрактно-логічний – при узагальненні результатів дослідження.

Інформаційною базою для дослідження стали наукові праці вітчизняних

та іноземних вчених з управління інноваційною діяльністю підприємства, матеріали періодичних галузевих та фахових видань, матеріали по огляду консалтингового ринку України та джерела первинної інформації, а саме результати опитування менеджерів, статистичні дані та документи, які охарактеризовують діяльність і стан ТОВ «Крестон Україна» та його основних конкурентів, сучасні наукові монографії, Інтернет-джерела. Для обробки даних була використана програма для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel.

Результати та рекомендації випускної роботи можуть бути використані у процесі впровадження системи управління знаннями в роботу консалтингового підприємства.

#### **Апробація результатів досліджень.**

Результати дослідження за обраною тематикою обговорювалися на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Topical issues of modern science, society and education» (м. Харків, 26-28 лютого 2022 р.) – тези доповіді на тему: «Ефективність впровадження crm-систем на підприємстві» (Додаток А).

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність цифровізації управління інноваційною діяльністю підприємства

За нових умов глобалізації та сучасної економіки активно формується новий - цифровий устрій, що забезпечує впровадження цифровізації - «процесу фундаментальних змін, що забезпечується інноваційним використанням цифрових технологій у супроводі стратегічного впливу ключових ресурсів і можливостей, спрямованих на радикальне покращення підприємства та перевизначення його ціннісних пропозицій для її зацікавлені сторони», в усі сфери суспільного життя[40].

Одним з основних шляхів покращення фінансових показників суб'єктів господарювання та їх ефективної діяльності є можливість впровадити інновації, які мають на увазі застосування принципово інших передових технологій, а також перехід на створення високотехнологічної продукції та розробку вдосконалених механізмів, для здійснення управлінських рішень.

Таким чином, для підприємств стає актуальним процес пошуку ефективних форм адаптації до реальних умов, в тому числі впровадження нововведень в систему управління підприємством. На сьогодні немає однозначного тлумачення поняття «інновації (новації)». Його трактування постійно перебуває у розвитку і доповнюється новими аспектами. У Таблиці 1.1.1 представлено поняття «інновацій» з різних джерел для більш детального вивчення сутності категорії та порівняння різних наукових поглядів.

Таблиця 1.1.1

### Економічна сутність інновацій на підприємстві

Автор	Сутність
Бойко О.М.	націлена діяльність на впровадження результатів НДДКР в виробничо-технічні процеси підприємства [3]

## Продовження Таблиці 1.1.1

Гейко Л.	сукупність дій стосовно впровадження та комерціалізації інноваційних розробок на підприємстві у відповідні бізнес-процеси [6]
Гуменюк А.І.	спосіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок впровадження інноваційно-інтелектуальних розробок у виробничі і збутові процеси [7]
Заїка С.О.	діяльність, результатом якої є розробка концептуально нового товару або еволюційного покращення процесів на підприємстві [9]
Князь С.В.	спосіб захисту підприємства в рамках конкурентної стратегії за рахунок імплементації у бізнес-процеси новітніх підходів, методів та результатів НДДКР [13]
Бетс Ф.	уведення новацій і нововведень різного ступеня новизни і радіусу дії у вигляді продуктів, технологій, ринків, галузей господарств, сфер застосування [35]
Брайан Т.	процес, у якому інтелектуальний товар (винахід, ноу-хау або ідея) набуває економічного змісту [27]
Додгсон М.	наукова, технологічна, організаційна та фінансова діяльність, що призводить до комерційного введення нового або поліпшеного продукту або нового чи поліпшеного виробничого процесу або обладнання [39]
ЗУ "Про інноваційну діяльність"	новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [10]

Таким чином, відсутність єдиного трактування економічної сутності інновацій на підприємстві обумовлено диверсифікацією напрямків та функціональних призначень даної діяльності.

«Інновації є двигуном інноваційного розвитку і мають на увазі фінальний результат інноваційної діяльності, який втілений у вигляді нового або вдосконаленого товару, впровадженого на ринку, технології або процесі, які використовуються в практичній діяльності, підході до соціальних послуг. Інновація – це інструмент для досягнення довгострокового успіху. Вони, як і

інтелектуальні здібності, сильно прив'язані до компетенції, тобто здатності використовувати навички і знання навички, спиратися на наявні знання і створювати нові»[16, с. 287]<sup>1</sup>.

У рамках цього дослідження необхідно розглянути й інші точки зору вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення сутності інноваційної діяльності.

В науковій літературі не має загальноприйнятого визначення інноваційної діяльності, науковці по-різному трактують його сутність. Деякі визначають інноваційну діяльність підприємства як систему заходів щодо використання наукового, науково-інноваційного та інтелектуального потенціалу з метою отримання нового або поліпшеного продукту або послуги, нового способу їх виробництва для задоволення, як індивідуального попиту, так і потреб суспільства в нововведенні в цілому. На їх думку інноваційна діяльність підприємства включає розробку, впровадження, освоєння і комерціалізацію нововведень.

Інноваційна діяльність - це спільна діяльність учасників ринку в рамках одного інноваційного процесу із ціллю створити та впровадити інновації. «У зв'язку з відсутністю законодавчо-встановленого кола суб'єктів, що беруть участь в інноваційному процесі, визначений якісний інтегральний критерій, який є основою для віднесення суб'єкту до учасників інноваційної діяльності. Таким критерієм є факт участі особи в інноваційному процесі, тобто процесі створення нового продукту та доведення його до освоєння у виробництві або іншій сфері діяльності» [14, с.64]<sup>2</sup>.

Сафронська І. М. визначає інноваційну діяльність «...як процес, спрямований на розроблення й реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи вдосконалений

<sup>1</sup> [16] Козирев А. Н. Інтелектуальний капітал: нова парадигма оцінки бізнесу та нематеріальних активів / А.В. Н. Козирев. – М.: ВНТИЦ, 2004.

<sup>2</sup> [14] Ковтуненко К. В. Роль учасників інноваційної діяльності в процесі використання інноваційних розробок / К. В. Ковтуненко // Економіка харчової промисловості. - 2015. - № 2. - С. 63-66.

технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також зв'язані з цим додаткові наукові дослідження й розробки» [18]<sup>3</sup>.

Інноваційна діяльність на сучасному етапі формування інноваційної економіки складає систему взаємопов'язаних стадій узагальненого інноваційного циклу розвитку виробництва, що розпочинається із здобуття (придбання) населенням країни певної суми знань у системі освіти і закінчується використанням матеріалізованих інноваційних результатів інтелектуального розвитку суспільства в секторах економіки.

Як «...діяльність, що спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення й відновлення номенклатури та поліпшення якості продукції що випускається (товарів, послуг), удосконалювання технології», розуміє інноваційну діяльність М. І. Стегней, Г. Г. Білак, Д. О. Стець» [26]<sup>4</sup>.

Окремі автори зазначають, що інноваційна діяльність включає весь без винятку інноваційний процес від появи ідеї до закінчення дифузії продукту. Під інноваційною діяльністю розуміється процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи удосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи удосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки.

Сама ж інноваційна діяльність охоплює досить різноманітні напрямки насамперед в проведенні науково-технічних і посередницьких робіт:

- створення результату розумової діяльності, що патентується;
- організації перевірки та отримання необхідних документів для підтвердження прав промислової власності, патентів та ліцензійної діяльності;

<sup>3</sup> [24] Сафронська І. М. Інноваційна діяльність підприємств: сутність, передумови, аналіз ефективності [Електронний ресурс] / І. М. Сафронська, Ю. С. Пеняк // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. - 2015. - № 1. - С. 179-184.

<sup>4</sup> [26] Стегней М. І. Інноваційна діяльність, як фактор конкурентоспроможності підприємств та ризики пов'язані з нею [Електронний ресурс] / М. І. Стегней, Г. Г. Білак, Д. О. Стець // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. - 2014. - № 6. - С. 177-185.).

- проведення дослідження, проектування, розробок, вивчення ринку та створення зразків нового обладнання та технологій;
- передача цих прав за договорами реалізації;
- створення прототипів, проведення пілотних випробувань, створення та передача нових технічних зразків, технічної та наукової документації, підготовка до виробництва;
- створення відповідних компаній для вищевказаних цілей та подальше залучення венчурного та інноваційного фінансування;
- впровадження і тиражування винаходів, “ноу-хау”, науково-технічних розробок та інших наукових здобутків, на які поширюються міжнародно-визнані права, що відносяться до інтелектуальної власності в сфері науки і техніки.

Загалом інноваційна діяльність розглядається як «...сукупність робіт, які виконуються певними організаційними структурами від зародження ідеї, її розроблення і до комерціалізації в умовах конкуренції» [25]<sup>5</sup>.

Мета інноваційної діяльності – практичне використання наукового, технічного результату й інтелектуального потенціалу з ціллю одержання нової чи радикально поліпшеної виробленої продукції.

Отже, проаналізувавши різні визначення, можна підсумувати, що під інноваційною діяльністю варто розуміти як ті види діяльності, які спрямовані на дослідницьку роботу і реалізацію інновацій, так і ті, що лише зумовлюють і передують появі інновацій [32].

Як вже було зазначено раніше, деякі науковці ототожнюють поняття «інноваційна діяльність» та «інноваційний процес». Проте, на мою думку, поняття інноваційного процесу, що являється невинним явищем, є ширшим, супроводжуючи інновацію від фундаментальних досліджень до впровадження та модернізації наявних продуктів чи послуг. Тому інноваційний процес описує маршрут перетворень нових та/або наявних знань у товарні рішення.

<sup>5</sup> [25] Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

Здійснення успішного інноваційного процесу має вирішальне значення для компаній, таким чином надаючи їм переваги над іншими – вони розробляють шлях розвитку циклу ідеї за певний період до власне виходу на ринок.

У більшості випадків інноваційний процес можливо розглядати з різних позицій та з різним ступенем деталізації:

- паралельно-послідовне виконання науково-технічної інновації, виробничої діяльності і маркетингу;
- у вигляді тимчасових етапів життєвого циклу інновації від виникнення ідеї до її розробки на впровадження;
- як процес фінансування та інвестування розробки на впровадження і розповсюдження нового виду продукту або послуги [21, с. 125].

Таким чином інноваційний процес полягає в одержанні нових винаходів та нових технологій, нових видів продукції та послуг, рішень організаційно-технічного, економічного, соціального та інших результатів інноваційної діяльності.

Інноваційний процес має чітку спрямованість на фінальний результат практичного характеру, що гарантує безсумнівний технічний і соціально-економічний ефект. На Рис. 1.1.1 зображено загальну схему інноваційного процесу.

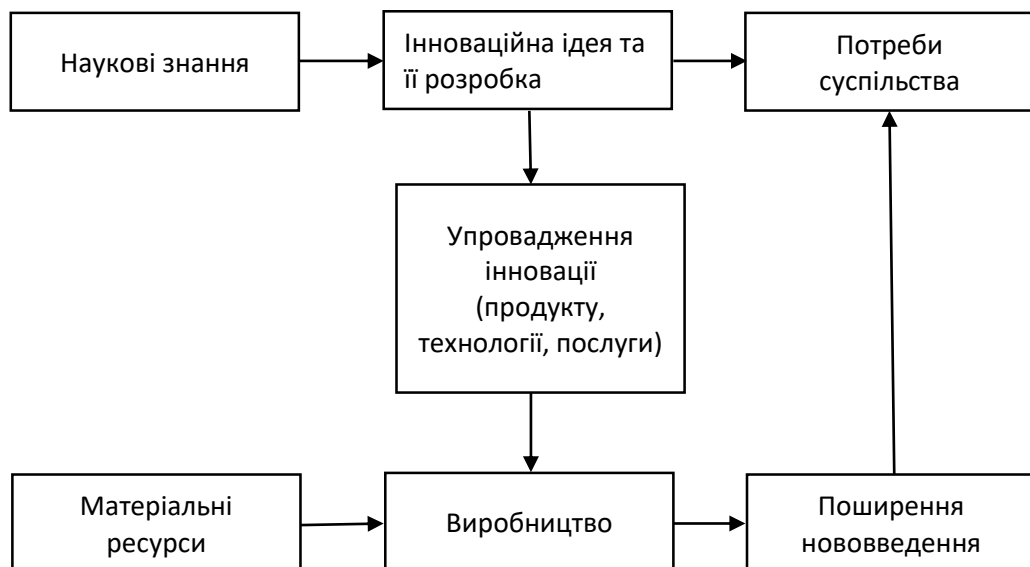


Рис.1.1.1 Загальна схема інноваційного процесу [17]

Цілі та результати впровадження інновацій у компанії свідчать про те,

що цілями цієї діяльності є реальне впровадження справді нових товарів, процесів, виробництв чи технологій в економічну та фінансову діяльність, при цьому ці нові об'єкти комерціалізації інновацій повинні мати характеристики інновацій для компанії та галузі в цілому. Метою комерціалізації корпоративних інновацій є збільшення ефективності та результативності корпоративної фінансово-господарської діяльності, підвищення рівня корпоративної конкурентоспроможності за рахунок задоволення нових потреб чи запитів ринку та клієнтів.

За останні роки за рахунок доступності Інтернету та створення цифрової інфраструктури відбувається перехід до нової - цифрової економіки.

Цифровізація та цифрова трансформація стимулюють зміни в корпоративному світі, що базуються на впровадженні нових технологій, таких як аналіз великих даних, голосовий інтернет, хмарні технології або 3D-друк. Аналогова інформація перетворюється на цифрові дані. Постійна конвергенція фізичного та цифрового світів спонукає компанії інтегрувати, наприклад, голосовий інтернет та послуги у свої виробничі процеси для створення вартості шляхом аналізу та управління великими даними, які можуть виступати як конкуренти.

Таким чином підприємства починають розглядати цифрові інновації та цифровізацію інновацій на підприємстві конкурентною перевагою.

Цифрові інновації - «це використання цифрових технологій під час процесу інновацій», отримані цифрові інновації докорінно змінили спосіб створення та структурування послуг і продуктів, уможливаючи нові способи створення вартість і привласнення. Автори називають цифрові інновації соціотехнічним явищем і концептуалізують їх «як створення (і подальша зміна) ринкових пропозицій, бізнес-процесів або моделей, які є результатом використання цифрових технологій. Інакше кажучи, у цифрових інноваціях цифрові технології та пов'язані з ними процеси оцифрування є невід'ємною частиною нової ідеї та/або її розвитку, поширення чи засвоєння» [24].

Це міркування відображає те, що результати та процеси інновацій менш

обмежені, а цифрові інновації забезпечують новий рівень плинності, коли, наприклад, інноваційний процес, а також результати, такі як нові продукти чи послуги, постійно змінюються.

Крім того, інноваційна агенція набагато більш розподілена й охоплює динамічні групи суб'єктів, які не обов'язково перебувають під контролем однієї організації, а включають гетерогенних суб'єктів, які можуть бути пов'язані з різними організаціями, інтегрованими лише тимчасово.

Більше того, цифрові інновації виходять за рамки організацій і галузей, а також охоплюють користувачів і споживачів, оскільки використання цифрових інновацій «зводиться до активного вибору ресурсів пропозиції та налаштування їх з іншими ресурсами або навіть переосмислення їх використання та призначення», що, у свою чергу, породжує подальші цифрові інновації.

Таким чином, «окремі особи, групи чи організації тепер можуть спільно створювати послуги та програми, обмежені лише їхніми власними здібностями уявити бажані властивості», що породжує нову поведінку, що змінюється. Крім того, цифрові інновації характеризуються генеративністю, яка є «загальною здатністю технології виробляти несподівані зміни, керовані великою, різноманітною та некоординованою аудиторією» [25].

Цифровізація – це більше, ніж проста автоматизація. Мова йде не тільки про підтримку існуючих процесів за допомогою цифрових технологій. Скоріше, мета полягає в тому, щоб змінити процеси, використовуючи нові технології, щоб створити помітно кращий досвід для всіх учасників. Тому цифровізація тісно пов'язана з процесами. Без знання, аналізу, коригування та управління відповідними робочими процесами цифровізація просто неможлива. Загальний алгоритм цифровізації на підприємстві відображений на Рис. 1.1.2.



Рис.1.1.2. Алгоритм цифровізації на підприємстві [17]

Цифрова трансформація бізнесу визначається як інноваційне застосування нової або існуючої технології, що вдосконалює або створює процес, продукт або досвід, що в кінцевому підсумку визначає цінність бізнесу. Ініціативи з цифрової трансформації, як правило, вирішують декілька цілей - збільшення доходів, покращення досвіду споживачів, зниження витрат та збільшення продуктивності праці. Зрештою, комерційні компанії хочуть отримувати прибуток, тоді як некомерційні організації хочуть працювати ефективніше [15]. Сучасні процеси цифровізації істотно впливають на сферу консалтингу, адже однією із основних характеристик сучасних цифрових трансформацій є розвиток технологій, що базуються на взаємодії (комунікаційні технології) та знаннях (інформаційно-інтелектуальні технології). Для консалтингу взаємодія та знання є його фундаментальними ознаками.

Аналізуючи цифровізацію сфери консалтингу, можна виділити основні її напрями:

- трансформація роботи самої консалтингової компанії й консультантів, яка цифровізується на основі використання нових цифрових технологій;
- цифрове консультування як новий напрямок трансформації консалтингових послуг.

Передумовами цифровізації консалтингової діяльності є:

– Експертиза: замість того, щоб залучати клієнта віч-на-віч як основної методології, консультанти оцифровують свої знання та досвід і роблять їх доступними на основі використання або результату. Це вимагає демістифікації пропозицій послуг і змушує фірми переглянути, яку цінність вони додають. Новим продуктом стане знання як послуга;

– Талант: консалтингові фірми отримують та інтегрують послуги із зовнішніх мереж талантів, щоб створити комплексні рішення для клієнтів;

– Виконання послуг: Технологія автоматизує та масштабує послуги, які раніше потребували людей. Він також надасть рішення, яких раніше не було;

– Залучення клієнтів: залучення клієнтів і транзакції з ними все більше автоматизуватимуться за допомогою методологій самообслуговування.

Фактори впливу на стан цифровізації консалтингової діяльності:

- Цифровізація досвіду: чим послуги відрізняються від інших на ринку? Чи є якісь аспекти, які можна оцифрувати та запропонувати клієнтам як модель самообслуговування? Де особиста взаємодія принесе високу цінність, і як можна правильно це продати?

- Цифровізація талантів: наскільки добре налаштовані профілі на доступних онлайн-консультаційних платформах? Чи включено способи, якими навички та досвід можуть доповнити інші, щоб запропонувати повний спектр послуг клієнтам і агентам з підбору персоналу? Чи достатньо КФ працює в мережі?

- Цифровізація виконання послуг: як можна зробити більше за менші? Наприклад, чи можемо ми використовувати інструменти аналізу даних, щоб прискорити огляд нашої компанії та приділити більше часу аналізу додаткової вартості?

- Цифровізація взаємодії з клієнтами: клієнти, як правило, виходять в Інтернет, щоб досліджувати продукти та послуги, перш ніж приймати рішення про покупку або запитувати ставки для своїх проектів. Отже, наскільки ефективна присутність в Інтернеті? Це включає в себе публікації, блоги та відео, які демонструють лідерство і щедрість у обміні знаннями.

На глобальному рівні ринок консалтингових послуг добре розвинений в будь-яких сегментах бізнесу, в тому числі в digital. Консалтингові компанії консультують бізнес з приводу розробки цифрових стратегій бізнесу, покупки трафіку, стратегії просування, консультують щодо структури відділів маркетингу, ефективних digital-інструментів, інтеграції цих інструментів в бізнес-процеси конкретного бізнесу.

Найвідомішими в світі є консалтингові фірми Deloitte, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young та KPMG, які складають так звану Велику четвірку, на яку припадає майже 40 % глобального ринку консалтингових послуг.

За даними консалтингової фірми Metrigy, близько 75% компаній вже розпочали чи планують цифрову трансформацію своєї діяльності. Цифрові проекти починаються від використання чат-ботів до залучення споживачів до автоматизації всіх виробничих операцій.

За даними дослідження PricewaterhouseCoopers, зростання рівня діджиталізації на 10 % приведе до збільшення ВВП на душу населення до 0,75%. Згідно з міркуваннями Academics, збільшення показника діджиталізації на 10 пунктів сприятиме зменшенню рівня безробіття на 1,02%. На думку ж Компанія Accenture вважає, що цифрові технології є поштовхом для бурхливого економічного розвитку, що для ТОП 10 країн стане плюсом до ВВП до \$1трлн[48].

Ефект від впровадження цифрової трансформації в бізнес говорить сам за себе. Згідно із дослідженням Dell Technologies Digital Transformation Index, цифровізація грає на руку прогнозуванню, управлінню ресурсами, відстеженню поставок і блокчейну. 77% топ-менеджерів, що були опитані мають думку, що найближчими роками будуть користуватись новими технологіями для прогнозування споживчого попиту; 68 % опитаних вірять у використання найновіших технологій для покращення прозорливості ряду постачання, його відстеження й ефективності; 47% вважають, що здійснюватимуть операції з використанням блокчейну.

За прогнозами американської консалтингової компанії BCG, до 2035 р.

об'єм цифрової економіки в світі становитиме \$16 трлн. Нині в Європі частка цифрової економіки у ВВП становить понад 5%, у США – 6%. Ефект від цифрових технологій у ВВП Великої Британії досягає 12%. У Китаї рівень цифровізації вище, ніж рівень розвитку економіки в цілому, - на частку Інтернету припадає більш ніж одна третя ВВП країни. Цифрову економіку Китаю приписують до групи «початківців лідерів» [28].

Отже, можна з впевненістю сказати, що ефективне управління бізнесом у цифрових умовах потребує широкого використання цифрових технологій у бізнес-процесах, управлінні та бізнес-моделях. Це пов'язано з тим, що здатність компаній працювати на стійкій основі залежить від того, наскільки добре продумані їхні бізнес-моделі з точки зору створення доданої вартості. Цифрові технології та нові аналітичні методи, такі як великі дані, створюють нові можливості для функціональності та інновацій.

## 1.2. Сучасні технологічні рішення Digital-трансформацій інноваційної діяльності підприємства в сфері консалтингових послуг.

Сьогодні бізнес змінюється під впливом нових факторів, а споживач виступає новим драйвером перетворень. Тому цифрова трансформація — це не одна із послуг консалтингу, а невідворотній процес, якого зазнає глобальний бізнес, звикаючи до нового мислення та здобутків цифрової економіки.

Ключовими факторами застосування цифровізації на підприємстві для впровадження цифрових технологій та підвищення своєї конкурентоспроможності, є (рис. 1.21):

- переорієнтування бізнесу: залучення інвестицій для цифрової трансформації для того, щоб досягти довгострокову та сталу цінність для компанії;
- розширення можливостей для взаємодії із зацікавленими сторонами;
- система змін: створення нових моделей співробітництва для вирішення нових завдань за рахунок освоєння нових ринків та постійного забезпечення системних змін.

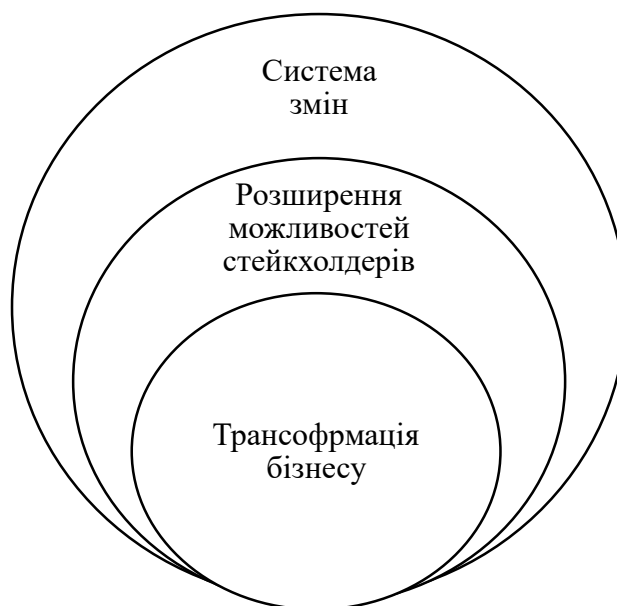


Рис.1.2.1. Фактори застосування цифровізації [18]

Цифровізація є новим етапом в управлінні бізнес-процесами в компанії, здатний кординально змінити традиційні способи ведення бізнесу. За

допомогою процесів цифровізації, підприємство має змогу оптимізувати існуючу бізнес-модель, отримавши нові можливості для розширення бізнесу, сфер діяльності та отримавши інструменти для покращення ключових показників діяльності компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

Доцільно виділити основні підходи до процесу цифровізації та розділити їх на три категорії: загальні спеціальні та специфічні.

До загальних відносяться:

1. Підвищений акцент на клієнта. Персоналізація знаходиться в центрі цифрової революції, завдяки розширеному доступу до даних клієнтів, що стало важливим показником конкурентної переваги. Нові учасники ринку підняли планку високо, пропонуючи більше індивідуальних, персоналізованих продуктів і послуг на вимогу. Нові технології та цифрові інструменти дозволили цим компаніям надати безпрецедентний рівень вибору та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Компанії, які правильно використовують дані своїх клієнтів, можуть краще конкурувати, оскільки вони розробляють продукти відповідно до того, що їх клієнти насправді хочуть і готові платити. Потреби замовника закріплюються на кожному етапі досліджень і розробок. Забігаючи наперед, ми побачимо, що менше компаній зроблять класичну помилку — надмірну інженерію продуктів. Пропозиції стануть вигіднішими та краще монетизуватимуться на рівні окремого клієнта.

2. Злиття продукту та послуги. Розрив між продуктами та послугами скорочується. У багатьох галузях ми бачимо перехід від апаратного забезпечення до програмного забезпечення разом із переходом до сервітизації, тобто упаковки послуг як продуктів. У майбутньому послуги будуть дотримуватися набагато суворіших інноваційних процесів, особливо в автомобільному та промисловому секторах. Компанії знають, що вони можуть керувати системами ефективніше, ніж їхні клієнти, і завдяки розширеному доступу до даних, новим технологіям GPS та прогнозованому обслуговуванню вони можуть прийняти платіжну модель, щоб краще монетизувати свої пропозиції. Інновації покладаються на розширення зв'язку,

що зближує підприємства та їхніх клієнтів, об'єднує машини та пристрої та дозволяє інтегрувати цілі галузі.

3. Нові моделі монетизації. Ми спостерігаємо серйозні структурні порушення в тому, як компанії монетизують інновації, оскільки цифровізація відкриває нові можливості для компаній, щоб використовувати готовність клієнтів платити. Наприклад, моделі на основі передплати з'являються майже скрізь, навіть у малоїмовірних галузях, таких як споживчі упаковані товари. Програмне забезпечення як послуга (SaaS) також окупається багатьма компаніями, що займаються програмним забезпеченням, і виявилось, що вони можуть краще монетизувати свої пропозиції, продаючи індивідуальні моделі підписки, а не готові пакети програмного забезпечення. Це показує, що компаніям потрібно нестандартно думати про те, як вони можуть отримувати прибуток від продуктів і послуг, особливо оскільки інші важелі прибутку, такі як скорочення витрат, зменшуються. Це вимагатиме ширшого погляду на оцінку потенційних моделей монетизації, залучення нових навичок та досвіду, а саме спеціалістів з ринку та комерційної діяльності, з самого початку процесу досліджень і розробок.

4. Збільшення диверсифікації між командами та галузями. Вищий рівень складності, збільшення перекриття між галузями та інтеграція всередині галузей в результаті цифровізації означають, що компаніям потрібно творчо мислити при розробці нових продуктів і рішень. Багатодисциплінарний внесок від спеціалістів з технологій, інженерів-програмістів, експертів з маркетингу, комерційної діяльності та продажів під час процесу розробки продукту допоможе компаніям упроваджувати інновації. Значну користь можна отримати від досвіду сусідніх галузей і від зовнішньої співпраці, обміну думками, обладнанням та даними для пошуку кращих рішень.

5. Швидші та ефективніші процеси. Швидкість та ефективність є визначальними маркерами інновацій у цифрову епоху. Діючі компанії залежатимуть від постійного потоку нових пропозицій продуктів і послуг, щоб

вижити та процвітати. Якщо компанії не впроваджують інновації або роблять це недостатньо швидко, вони відстануть. Однак, оскільки близько трьох чвертей нових пропозицій не вдається, дуже важливо, щоб випускалися лише життєздатні продукти. Інноваційні методи повинні гарантувати, що збої трапляються на ранніх стадіях та швидко усуваються. Швидка фаза тестування та зміни повинна бути завершена до того, як почнеться тривалий і дорогий процес розробки продукту, і задовго до виходу на ринок. Нові цифрові інструменти для проектування, управління проектами та продажів у поєднанні з безпрецедентним доступом до даних клієнтів дозволяють компаніям краще узгоджувати продукти та послуги з індивідуальними потребами клієнтів, роблячи процес нескінченно ефективнішим.

До спеціальних відноситься:

1. Трансформація процесу. Від даних, аналітики, API та машинного навчання до інших технологій, у корпоративному середовищі велика увага приділяється новим способам перетворення бізнес-процесів для зниження витрат, покращення якості або скорочення часу циклу.

2. Трансформація бізнес-моделі. Трансформація процесів зосереджена на кінцевих сферах бізнесу. Трансформація бізнес-моделі спрямована на створення основних будівельних блоків того, як забезпечується вартість у конкретній галузі. По суті, компанії використовують цифрову трансформацію для зміни традиційних бізнес-моделей.

3. Трансформація домену. Яскравим прикладом того, як працює трансформація домену, є онлайн-мега-роздрібний продавець Amazon.

4. Культурна/ організаційна трансформація. Щоб досягти довгострокової цифрової трансформації будь-якої галузі, завжди необхідно перевизначення мислення, процесів, талантів і можливостей організації для цифрового світу. Найуспішніші корпорації визнають, що цифрова трансформація вимагає гнучкого робочого процесу, децентралізованого процесу прийняття рішень, упередженості до тестування та навчання та більшої опори на різні бізнес-екосистеми.

До спеціальних:

1. Дочекатися підтвердження цифрового успіху. Цей перший підхід допоможе організаціям, орієнтованим на емпіричні результати. Складність цього підходу полягає в величезному ризику залишитися бездіяльним, доки ваша цифрова трансформація не засвоїться. Це дає конкурентам явну перевагу, якщо їхній цифровий успіх відбувається швидше, ніж для вашої компанії. Оскільки більшість організацій мають поєднання цифрових і нецифрових рішень, цей перший підхід зазвичай є першим вибором для більшості компаній.

2. Розробити всеосяжну цифрову стратегію. Цей підхід зосереджується на тому, щоб стратегія була максимально повною з самого початку. Для цього потрібен надійний довгостроковий план. Стратегія цифрової трансформації «все включено» зосереджена на зміні культури та швидкому впровадженні інновацій. Зазвичай це досить дорогий підхід з багатьма небезпеками. Підприємствам із великим терпінням і схильністю до ризику потрібно лише подати заявку.

3. Поступово набувати цифрових навичок. Цей підхід зосереджений на наданні переваг, оскільки компанія рухається до потенційно змінюваного цифрового призначення після визначення початкової цілі та маршруту. Але в міру розвитку організації враховуються отримані уроки та нові внески, тим самим змінюючи цифрову мету, а іноді й шлях до місця призначення. Таким чином, цей підхід зосереджується на забезпеченні міцної, але податливої стратегії, яка може розвиватися разом зі змінами галузі протягом усього свого існування.

Доцільно розглянути основні інструменти, якими користуються компанії для цифровізації в компанії: Digital Data (цифрові дані); Automation (автоматизація); Digital Customer Access (цифровий доступ клієнтів); Networking (мережа) Рис.1.2.2.

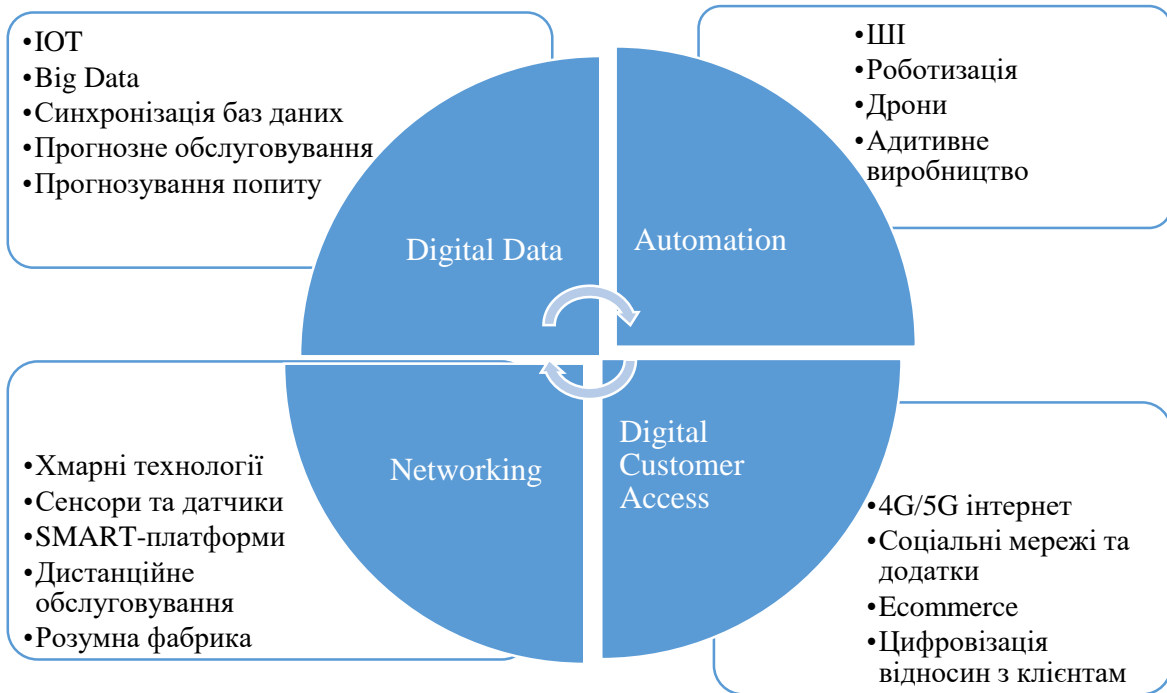


Рис. 1.2.2. Інструменти цифрової трансформації

Джерело: узагальнено автором на основі [19]

Digital Data (цифрові дані) передбачають збір, обробку і аналіз цифрових даних для спрощення процедури прийняття рішень та полегшення прогнозування. До цієї категорії входять IOT, Big Data та синхронізація баз даних, а також інструменти для роботи з базами даних та ефективного керування ними.

Automation (автоматизація) передбачає поєднання класичних технологій штучного інтелекту, що дозволяють збільшити самоорганізацію та автономність роботи, що призводить до зменшення та збільшити швидкість роботи.

Digital Customer Access (цифровий доступ клієнтів) – це веб-технології, що дають доступ та покращують взаємодію з клієнтами і таким чином забезпечують високий рівень прозорості та збільшують можливості надання нових послуг.

Networking (мережа) – інструменти, що займаються синхронізацією бізнес-процесів на підприємстві, дозволяючи збільшити ефективність управління ними, що в результаті призведе до скорочення часу роботи та збільшення економічної вигоди[19, с. 116; 23].

Існують також інструменти, що поєднують в собі декілька напрямів, такими є мережеві та технологічні платформи, що використовуються в діяльності компанії.

Розглянемо декілька прикладів таких систем та інструментів.

Концепція планування ресурсів підприємства (ERP) використовується компаніями для управління та інтеграції різних частин своєї діяльності. Програмний продукт ERP є важливим для компанії, оскільки така система допомагає в плануванні ресурсів, поєднуючи необхідні процеси, важливі для діяльності компанії, в єдину систему. Програмна система ERP також може інтегрувати планування, закупівлю запасів, продажі, маркетинг, фінанси, людські ресурси тощо.

Програмне забезпечення ERP включає вільний потік комунікації між бізнес-сферами, єдине джерело інформації та точну звітність даних у реальному часі.

Програми ERP дозволяють різним відділам легше вести спілкування та обмін інформацією з рештою компанії. Вона збирає інформацію про діяльність і стан різних підрозділів, надаючи цю інформацію іншим частинам, де її можна продуктивно використовувати. Технології ERP з роками еволюціонували від традиційної моделі програмного забезпечення, що вимагають застосування фізичних серверів клієнтів, до хмарного програмного забезпечення, що дозволяє отримувати веб-доступ.

Компанії користуються плануванням бізнес-ресурсів (ERP) з різних причин, таких як розширення бізнесу, зниження витрат та скорочення операцій.

Інтеграція та автоматизація бізнес-процесів усуває невідповідності, підвищуючи точність та продуктивність. Відділи із взаємопов'язаними процесами мають змогу синхронізувати роботу для досягнення швидших та кращих результатів.

ERP-системи дозволяють компаніям швидше отримувати доступ до потрібної їм інформації про клієнтів, постачальників та ділових партнерів,

допомагаючи підвищити задоволеність клієнтів та працівників, скоротити час надання відповіді та підвищити точність. Супутні витрати мають тенденцію до зниження у міру того, як бізнес стає більш ефективним.

Відділи краще співпрацюють та обмінюються знаннями, а нова єдина робоча сила підвищує продуктивність та задоволеність працівників, оскільки вони бачать, як кожна група робить свій внесок у місію та бачення компанії. Також виключається монотонна ручна робота, що дозволяє працівникам присвятити свій час більш значимій роботі.

Залежно від вимог організації формуються складові системи ERP. Проте є стратегічні функції, що мають бути у кожній ERP. ERP-система повинна бути автоматизованою — щоб зменшити кількість помилок — і гнучкою, дозволяючи вносити зміни в міру змін або зростання компанії. Функціонал системи ERP повинен дозволяти користувачам отримувати до неї доступ зі своїх мобільних пристроїв. Нарешті, система ERP повинна забезпечувати засоби для аналізу та вимірювання продуктивності.

Концепцію управління відносинами з клієнтами (CRM) можна розглядати як загальну стратегію компанії, розроблену для оптимізації прибутковості та задоволеності клієнтів через внутрішню організацію компанії на основі сегментів клієнтів. CRM має на меті забезпечити створення вартості як для компанії, так і для її клієнтів. Дійсно, компанії стикаються з високим рівнем конкуренції, постійними змінами потреб клієнтів і постійно зростаючими вимогами ринку. Знання, які компанії мають про своїх клієнтів, є дуже важливим ресурсом.

Системи CRM – це не просто технологічні програми, які підтримують операції, а, скоріше, «міжфункціональне, орієнтоване на клієнтів, інтегроване в технології управління бізнес процесом, яке максимізує відносини» і охоплює всю компанію». Системи CRM дозволяють збирати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів, щоб забезпечити вичерпне уявлення про клієнтів організації та всю пов'язану з ними діяльність [22].

Сучасні CRM-системи є багатофункціональними та багатозадачними

інструментами управління взаємовідносинами з клієнтами, що дають змогу автоматизувати основні бізнес-процеси в компанії та цілком реалізують ідею: бізнес для клієнта.

Результати впроваджень показують, що застосування CRM-системи на підприємстві сприяє не лише підвищенню ефективності роботи персоналу, а й дозволяє зробити обслуговування клієнтів більш персоналізованим, що за даними ринку збільшує можливість успішного продажу продукту чи послуги.

Таким чином, споживач розглядається як ядро концепції CRM, а технологія впровадження передбачає взаємоузгоджену реалізацію таких функцій: управління контактами; управління зв'язком; прогнозування; управління можливостями; управління замовленнями; аналіз продажів; оптимізація документообігу.

Система відстеження заявників (ATS) — це KMS, що працює з людськими ресурсами (HR), зосереджена на підборі та наймі. Завдяки таким системам компанія отримує новий спосіб приймати заявки в Інтернеті, здійснювати пошук заявок за ключовими словами для визначення кандидатів, планувати співбесіди та керувати кожним аспектом співбесіди, відбору та адаптації.

Greenhouse є прикладом такої системи відстеження заявок для компаній, які намагаються покращити цей процес. Іншим прикладом є Workable - ця система має функціональні можливості для виявлення та оцінки великої кількості кандидатів, та подальшого прийняття рішення, хто з кандидатів є найкращим для компанії.

Спільні файли проекту - інструмент, який дозволяє команді мати спільний доступ для роботи над проектом, є прикладом системи управління знаннями. Ці продукти створюють функціональні можливості для спільного доступу до файлів та інформації, що дозволяє учаснику команди, переглядати, коментувати та завантажувати файл.

Програмний продукт Jira має функціонал для полегшення робочого процесу спільного проекту або роботи команди, а також для моніторингу

виникнути помилок. Trello - інструмент управління проектами, що сприяє контролю виконання процесів проекту, від найменших деталей до загальної документації.

Компанія може мати базу даних для збору відгуків від клієнтів і співробітників. Зібрані відгуки надсилаються дизайнерському відділу організації та іншим зацікавленим сторонам. Усі члени організації зможуть вносити відгуки в базу даних та мати до них доступ.

Залежно від налаштувань та призначення клієнти зможуть мати можливість вносити інформацію або лише обрана група клієнтів. Для розуміння спільної інформації та використання її для покращення пропозицій організації буде використаний комплексний підхід.

У деяких компаніях функціонал баз даних використовується для збору інформації та відгуків від тестувальників продуктів або бета-тестерів.

В інших випадках дані збираються з дослідження юзабіліті, яке відстежує або шукає інформацію про те, як використовується продукт.

База досліджень: компанія, яка націлена на розробку нового продукту, може досліджувати конкурентів або збирати фокус-групи, для того щоб виявити, що невістачає в конкретному продукті або ринкових нішах. Таку інформацію можна внести в базу даних, що охоплює об'єктивні дані про потенціал ринкового збуту та відзначає, які активи та процеси має компанія, які можна використовувати для досягнення потенціалу збуту, задоволення потреб клієнтів та заповнення прогалів на ринку.

Одним із прикладів є база даних, що відслідковує результати даних клієнтів, зібраних за допомогою кількісних та/або якісних досліджень. Іншим прикладом є база даних, яка відстежує продукти, пропоновані конкурентами, включаючи товари, ціни та ключові характеристики та переваги.

База знань містить інформацію із завершених проектів та ділової практики. Вона містить дані, що були зібрані та внесені людьми, що вже стикались із такою проблемою в минулому. Вона включає визначені проблеми чи ситуації, вжиті дії та результати. Ідея полягає в тому, щоб мати інформацію,

що допоможе утримати людей від повторення помилок, допущених у минулому, коли подібні проблеми виникнуть у майбутньому.

Деякі компанії використовують такі бази даних для відстеження знань, отриманих із проектів після їх завершення. Також можна використовувати аудіо- або відеозаписи минулих зустрічей команди проекту або віртуальної співпраці.

Практичні спільноти – це групи людей, які обговорюють проблеми, можливості, уроки та іншу інформацію, отриману від користувачів. Оскільки компанії зростають у всьому світі, ці спільноти стають більш географічно поширеними. Цей тип KMS є потужним інструментом для створення зв'язків між співробітниками.

Одним із прикладів є централізований ресурс, зосереджений на спеціалізованій темі, як-от різноманітність та включеність. Іншим прикладом є централізований ресурс, де співробітники зі схожими інтересами можуть ділитися ресурсами, наприклад, корисними ресурсами для вирощування рослин в домашніх умовах.

Внутрішня база знань — це спільний ресурс організації, який зберігає організаційну інформацію. Він внутрішній, а тому розроблений для використання лише працівниками організації. Цей тип KMS є спільним, оскільки співробітники можуть вносити інформацію в систему, а також знаходити потрібну інформацію, щоб виконувати свою роботу.

До інформації, яку вводить працівник, можуть отримати інші члени організації. Він часто містить велику інформацію, зібрану з більш спеціалізованих систем або інструментів КМ. Цей тип системи зазвичай доступний через інтранет організації або веб-сайт лише для співробітників, який вимагає безпечного входу в систему.

Деякі компанії використовують відбірну колекцію політик і процедур компанії з можливістю пошуку, яка зберігається в системі керування вмістом (CMS), до якої співробітники можуть отримати доступ у будь-який час.

Інші використовують внутрішній, орієнтований на співробітників

документ із поширеними запитаннями (FAQ), який можна шукати та оновлювати в будь-який час.

Зовнішня база знань функціонує подібно до внутрішньої бази знань, але призначена для використання людьми, які не є членами організації. Існують системи, що потребують здійснення входу в систему, щоб лише перевірені клієнти або постачальники мали доступ до інформації. Деякі з них є відкритими базами знань, до яких може отримати доступ будь-хто.

База знань, яка містить інформацію, що цікавить потенційних клієнтів, є найбільш імовірним типом відкритої, оскільки компанія хоче, щоб потенційні покупці могли легко знаходити інформацію про свої продукти. Однак навіть такі типи систем часто вимагають реєстрації перед доступом до ресурсів. Це дозволяє компанії отримувати контактну інформацію для використання в маркетингових і збутових цілях.

Деякі використовують підказки для пошуку та/або інформацію про продукт для клієнтів, які потребують допомоги чи інструкцій.

Отже, необхідно організувати управління підприємством з урахуванням специфіки переходу на нові правила цифрової економіки, прогнозуючи можливі пов'язані з цим проблеми, а також розробляючи рішення та пропозиції, що мінімізують негативні наслідки та підсилюють основний результат підприємства.

Тому система ефективного управління наявними ресурсами та бізнес-процесами, заснована на інноваційних технологіях та методах оптимізації бізнес-процесів, які стають найважливішим інструментом управління за рахунок постійного вдосконалення процесів, що відбуваються на підприємстві, та їх оптимізації, може дати значну конкурентну перевагу.

Підприємства, робота яких здійснюється на застарілих принципах, що ще можна назвати «нецифровими», так чи інакше повинні пристосовуватись до нових умов або втратити свою позицію на ринку, віддаючи своє місце новим компаніям або тим, що слідує сучасним тенденціям. Тому

підприємствам потрібно постійно переглядати власні підходи до ведення бізнесу із урахуванням оновлень, що несе цифрова трансформація.

В умовах нового цифрового економічного устрою керівництво компаній має активно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прозора та структуровано будувати всі бізнес-процеси, використовувати ефективну систему управління знаннями та мотивацією персоналу, враховуючи специфіку управління бізнесом в умовах цифровізації [47].

Консультанти повинні звернути особливу увагу на використання цифровим підприємством технологічних платформ, а саме: CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами; SCM - управління ланцюжками постачання; ERP – планування ресурсів підприємства; KMS – система управління знаннями; ECM – управління корпоративним контентом тощо. Ціль цих технологічних платформ — забезпечити цифрову інтеграцію та обмін інформацією всередині організації зі співробітниками та за її межами з клієнтами, постачальниками та іншими діловими партнерами [44]. Отже, ядром цифрової компанії та найбільш ефективним інструментом її менеджменту є інформаційні технології.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «КРЕСТОН УКРАЇНА»

### 2.1. Організаційно-економічний аналіз бізнес-моделі у ТОВ «Крестон Україна»

Консалтинговий бізнес в Україні – молода сфера послуг, що динамічно розвивається. У той же час ця галузь є однією з найуспішніших у світі — з 1990 року вона підтримує щорічний темп зростання 10% і зберігає лідируючі позиції щодо ефективності праці [1].

За даними New York Times, 15% підприємств, що працюють в розвинених країнах, на постійній використовують консультантів, а 35% звертаються до них за необхідністю, завдяки чому галузь консалтингу зростає швидше за інші галузі. На сьогоднішній день обсяг українського ринку бізнес-консалтингу оцінюється від 70 млн. до понад 200 млн. доларів США [36, с. 62].

Серед ключових послуг, що надаються консалтинговими компаніями, можна назвати аудит, податкове та фінансове консультування, юридичні послуги, управлінський консалтинг, інші консультаційні послуги, що забезпечують можливість ведення цивілізованої ринкової діяльності.

Об'єктом дослідження у цій роботі є компанія ТОВ «Крестон Україна». Товариство з обмеженою відповідальністю «Крестон Україна» - це бухгалтерська та консультаційна компанія, що представляє в Україні міжнародну аудиторську мережу Kreston Global, одну з провідних світових організацій в галузі аудиторських та консалтингових послуг.

Компанія допомагає платникам податків орієнтуватися у світі бізнесу, інформуючи про всі зміни чинного законодавства, вирішуючи питання фінансового характеру щодо оподаткування та бухгалтерського обліку, оптимізуючи витрати, знижуючи ризики; попереджає можливі несприятливі наслідки, які можуть виникнути під час здійснення підприємницької діяльності.

Підприємство створене у 2001 році, з 2006 року член Kreston Global

(Рис.2.1.1).

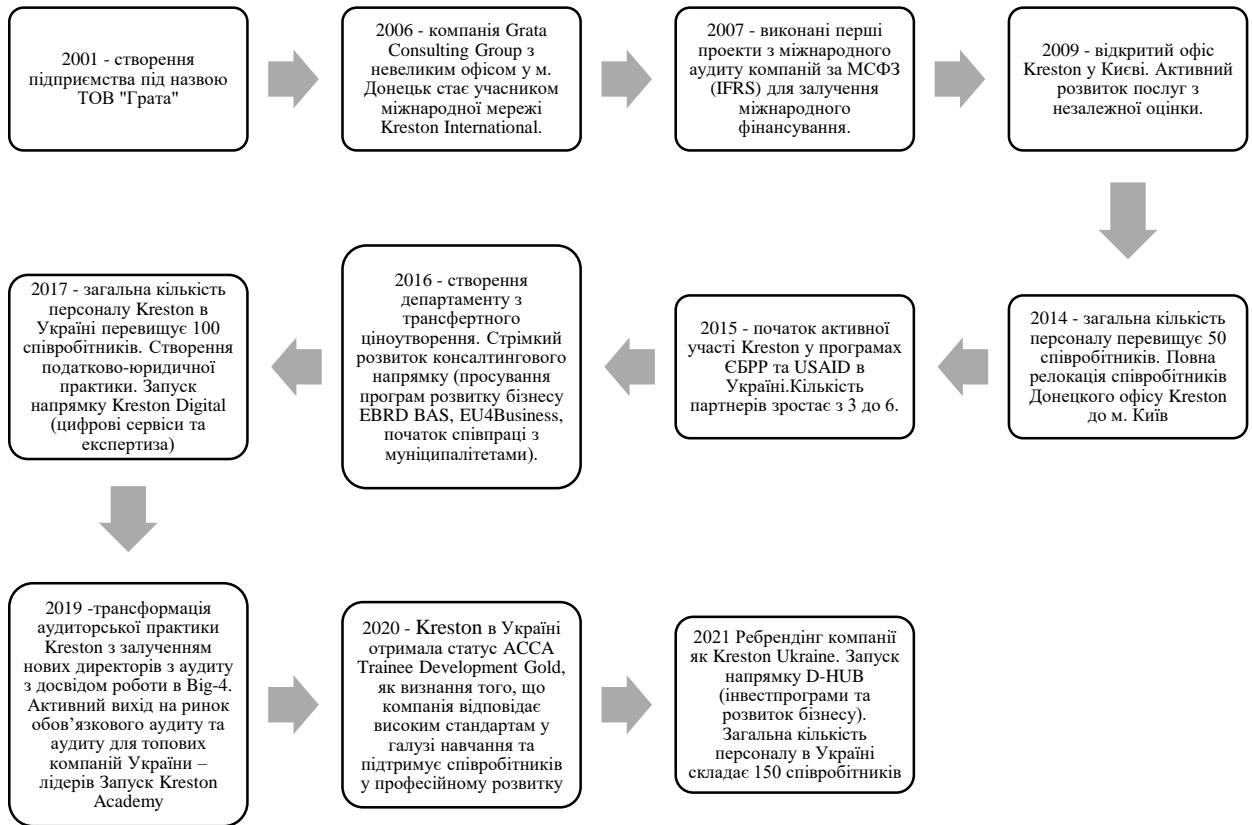


Рис.2.1. Історія становлення та розвитку компанії\*

\* Джерело: узагальнено автором

Діяльність Kreston Global в більш ніж 120 країнах світу, високі вимоги до внутрішніх стандартів компанії формують безумовну довіру до аудиторської та консалтингової практики на національному та міжнародному рівнях.

Сформована команда професіоналів, існуюча система стандартів якості при наданні послуг, ефективне керівництво підприємством, побудовані зовнішні та внутрішні комунікації дозволяють займати провідне місце серед консалтингових підприємств. В Україні компанія займає сьому позицію за обсягами виручки за аудиторські та супутні послуги в Україні.

ТОВ «Крестон Україна» успішно співпрацює з багатьма міжнародними фінансовими організаціями, в тому числі Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (EBRD), Міжнародною Фінансовою Корпорацією (IFC), Німецьким банком розвитку (KfW), Варшавською Фондовою Біржею (WSE) і т.д.

Серед клієнтів є компанії з сільського господарства, енергетики, видобувної галузі, машинобудування, торгівлі, харчової промисловості, будівництва, телекомунікацій, фінансової сфери і т.д.

Компанія спеціалізується на наданні:

- аудиторських послуг:
  - обов'язковий аудит (в тому числі підприємств, що становлять суспільний інтерес);
  - ініціативний аудит для банків та кредиторів;
  - перехід на МСФЗ, підготовка фінансової звітності;
  - внутрішній аудит (аудит ризиків, вдосконалення внутрішніх контролей);
  - аудит для розслідування шахрайства (Forensic);
- консалтингових послуг:
  - підготовка річних звітів (Annual Reports) та звітів про управління;
  - розробка стратегій і бізнес-планів;
  - маркетингові дослідження;
  - підвищення ефективності фінансового управління;
  - реструктуризація бізнесу;
- податкових послуг:
  - трансфертне ціноутворення;
  - перевірка податкового обліку;
  - податкове планування і структуризація;
  - вирішення податкових спорів;
- незалежної оцінки та супровід транзакцій:
  - оцінка для аудиту і звітності відповідно до МСФЗ (IFRS);
  - супровід угод з капіталом: M&A, реструктуризація, продаж частки бізнесу;
  - оцінка для міжнародних фінансових установ: EBRD, IFC, та ін.;
  - фінансовий, юридичний, податковий Due Diligence;
  - незалежний огляд бізнесу (IBR).

Зробимо аналіз організаційної структури підприємства ТОВ «Крестон Україна» (Рис.2.1.2.).

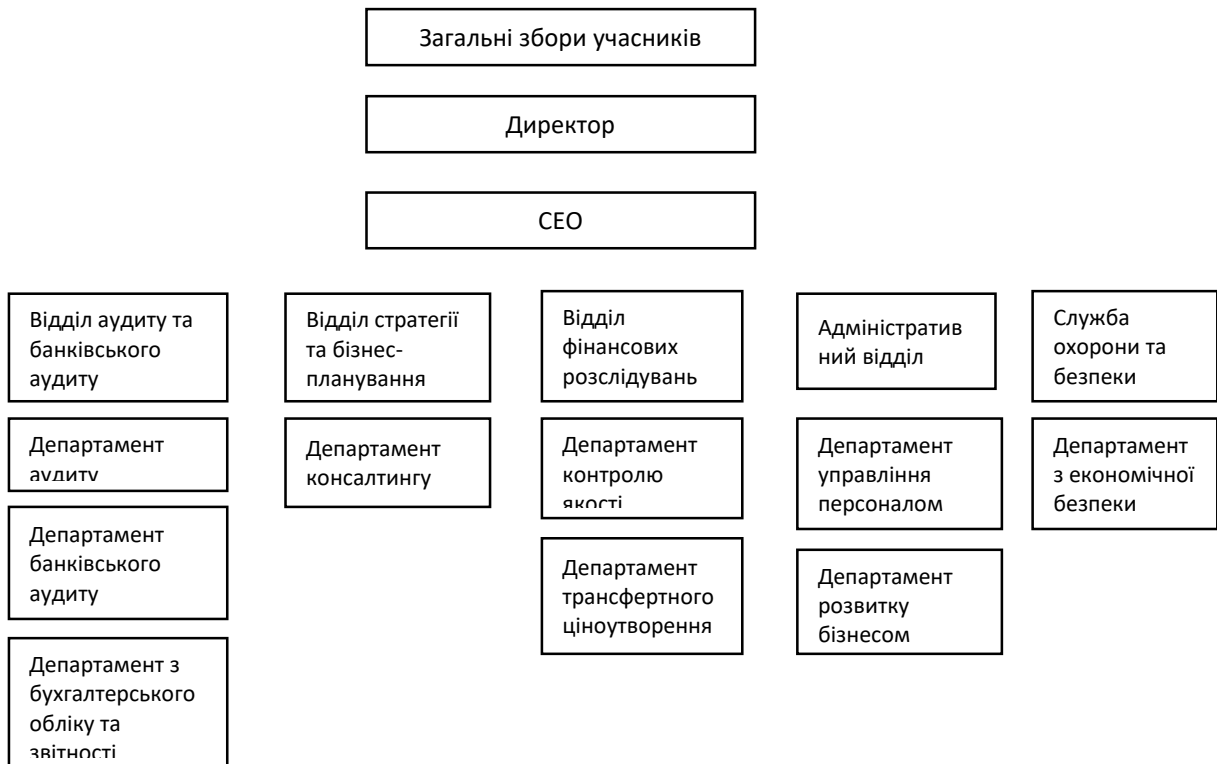


Рис.2.1.2. Організаційна структура ТОВ «Крестон Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Вищим органом Товариства є Загальні збори Учасників; виконавчий орган Товариства — Директор. Директор здійснює загальне керівництво діяльністю ТОВ «Крестон Україна» та відповідає за довгостроковий сталий розвиток Товариства. Директор є професійним аудитором, має сертифікат АПУ та АССА. СЕО безпосередньо підпорядковується директору, веде представницьку діяльність компанії, визначає загальну стратегію руху та приймає рішення, що забезпечують талий розвиток компанії.

На чолі кожного відділу стоїть Директор відділу, що відповідає за вирішення конфліктних ситуацій з клієнтами, виконання внутрішніх стандартів, вирішує організаційні моменти. Керівники департаментів аудиту підзвітні директору відділу.

Співробітники відділу аудиту розподілені на наступні категорії відповідно до їх функціональних обов'язків та компетенцій: - керівники департаментів відділу аудиту, що мають міжнародні сертифікати, які

підтверджують компетенції; - менеджери проектів – провідні аудитори, що мають сертифікат аудитора; - старші аудитори та асистенти аудиторів. Обов'язки для кожної з категорій прописані в посадових інструкціях компанії.

На чолі адміністративного відділу стоїть заступник директора з загальних питань. Головою юридичного відділу є старший юрист, що вирішує юридичні питання, що виникають під час аудиторської перевірки, представляє інтереси клієнта в арбітражному суді. Старший юрист підпорядковується безпосередньо заступнику директора із загальних питань. Бухгалтерія, яку очолює головний бухгалтер, веде бухгалтерський облік аудиторської організації. Головний бухгалтер підпорядковується лише CEO та директору ТОВ «Крестон Україна». Відділ кадрів, який очолює начальник відділу кадрів, веде кадрову документацію. Менеджер з персоналу підпорядковується заступнику директора із загальних питань.

Департамент розвитку бізнесу пропонує аудиторські, консалтингові послуги, займається пошуком нових клієнтів. Департамент очолює керівник департаменту та підпорядковується безпосередньо CEO та директору.

Аналізуючи діяльність компанії за 2018-2020 роки можна побачити, що структура зазнала змін, структура управління відділами департаментами збільшилась. Всього на підприємстві чисельність персоналу у 2018 році складала 113 осіб, у 2019 – 130 осіб, у 2020 році – 145 осіб. Така динаміка позитивно впливає на збільшення чисельності персоналу та розвиток організаційної структури підприємства.

В цілому організаційна структура компанії ТОВ «Крестон Україна» є гнучкою та реагує на постійні зміни з боку ринку чи внутрішніх процесів компанії.

Для детального аналізу ефективності діяльності підприємства доцільно провести економічний аналіз діяльності ТОВ «Крестон Україна», що ґрунтується на показниках фінансової звітності підприємства (Додаток Б). Показники розраховувались за період три періоди 2018-2020 роки та представлені в Таблиці 2.1.1.

Основні показники фінансово-господарської діяльності  
ТОВ «Крестон Україна» за 2018-2020 роки\*

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Оборотні активи	18505,20	13233,10	13524,30	-5272,10	291,20	-28,49	2,20
Необоротні активи	319,40	268,00	292,60	-51,40	24,60	-16,09	9,18
Власний капітал	2422,40	2663,00	2911,20	240,60	248,20	9,93	9,32
Поточні зобов'язання	16402,20	10838,10	10905,70	-5564,10	67,60	-33,92	0,62
Чистий прибуток	946,60	1096,10	1130,70	149,50	34,60	15,79	3,16
Виручка від реалізованої про	31485,90	37593,80	40768,90	6107,90	3175,10	19,40	8,45
Собівартість реалізованої пр	29716,80	30526,90	33269,70	810,10	2742,80	2,73	8,98
Операційні витрати	615,70	5731,50	6031,20	5115,80	299,70	830,89	5,23

\*Джерело: складено на основі фінансової звітності (Додаток Б)

За період 2018–2020 рр. оборотні активи підприємства мають тенденцію до спадання: у 2019 році порівняно з 2018 роком вони продемонстрували спад на 28,49 %, та зростання: у 2020 р. порівняно з 2019 р. зросли на 2,2 %.

Щодо необоротних активів, то вони демонструють динаміку до зменшення у 2019 році порівняно з 2018 на 16%, а у 2020 році динаміка стає позитивною та зростає на 9%.

Динаміка власного капіталу компанії є позитивною, за всі досліджувані періоди простежується зростання в середньому на 9,6%. Це явище є позитивним для компанії, оскільки покращується кредитоспроможність компанії та зменшується загроза банкрутства.

Щодо поточних зобов'язань, то спостерігається їх суттєве зменшення у 2019 році порівняно з 2018 роком, тоді як у 2020 році порівняно із 2019 спостерігається несуттєве збільшення, що не є позитивною тенденцією.

Чистий прибуток ТОВ «Крестон Україна» має тенденцію до зростання: у 2019 році порівняно з 2018 роком він виріс на 15,79 %, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 3,16 %. Це говорить про те, що компанія досить рентабельна та збільшує свій прибуток за рахунок розширення спектру послуг, а також підвищення цін на них. Пандемія та економічна криза відіграють свою роль у діяльності компанії, але вплив на фінансові результати є неістотним, оскільки

процеси побудовані в компанії дозволили їй швидко і без істотних втрат адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Виручка від реалізованої продукції (робіт, послуг) також має позитивну динаміку, у 2019 р. було зростання на 19,4 %, а у 2020 р. на 8,45 % порівняно з попереднім роком. Собівартість продукції зросла не суттєво, лише на 2,72 % у 2019 році та на майже 9 % у 2020 році, відповідно.

Розрахуємо основні коефіцієнти, що характеризують фінансово-господарську діяльність ТОВ «Крестон Україна».

Коефіцієнт загальної ліквідності є показником можливості підприємства виконувати свої поточні зобов'язання усіма оборотними активами. Показник показує, скільки гривень оборотних коштів відповідає кожній гривні поточних зобов'язань. Нормальним вважається, коли значення цього показника більше за одиницю.

Клікв.заг. = Оборотні активи / Поточні пасиви

Клікв.заг.<sub>2018</sub> = 18 505 200 / 16 402 200 = 1,12

Клікв.заг.<sub>2019</sub> = 13 233 100 / 10 838 100 = 1,22

Клікв.заг.<sub>2020</sub> = 13 524 300 / 10 905 700 = 1,24

Спостерігаємо, що досліджуваний показник є оптимальним, входить в рекомендовані межі і має тенденцію до збільшення.

Коефіцієнт незалежності - один із найважливіших показників фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) характеризує частку власного капіталу в загальній величині всіх зобов'язань. Значення індексу показує, яку частину своїх активів фірма здатна фінансувати з допомогою власні кошти. Нормативні межі 0,5-1.

Кнезал. = Власний капітал / Валюта балансу

Кнезал.<sub>2018</sub> = 2 422 200 / 18 824 600 = 0,12

Кнезал.<sub>2019</sub> = 2 663 000 / 13 501 100 = 0,19

Кнезал.<sub>2020</sub> = 2 911 200 / 13 816 900 = 0,21

Бачимо, що частка власного капіталу в загальній сумі джерел засобів підприємства є меншою за оптимальної показник, проте протягом

досліджуваних періодів показник демонструє тенденцію до зростання.

Коефіцієнт фінансування показує забезпеченість заборгованості власними коштами (якщо  $K_{\text{фін.}} > 1$  то, виконується необхідна умова фінансової стійкості підприємства). Рекомендовані межі  $[0,9-3,0]$ .

$$K_{\text{фін.}} = \text{Власні засоби} / \text{Позикові кошти}$$

$$K_{\text{фін.}}_{2018} = 2\,422\,200 / 16\,402\,200 = 0,14$$

$$K_{\text{фін.}}_{2019} = 2\,663\,000 / 10\,838\,100 = 0,25$$

$$K_{\text{фін.}}_{2020} = 2\,911\,200 / 10\,905\,700 = 0,27$$

Згідно з аналізом, не відбувається забезпеченість заборгованості власними коштами, але відслідковується динаміка до зростання коефіцієнту, що є позитивним явищем.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу визначає частку чистого прибутку у власному капіталі, вкладеному в підприємство та показує потенціальні можливості розширення діяльності підприємства.

$$P_{\text{вл.кап.}} = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}$$

$$P_{\text{вл.кап.}}_{2018} = 946\,600 / 2\,422\,200 = 0,39$$

$$P_{\text{вл.кап.}}_{2019} = 1\,096\,100 / 2\,663\,000 = 0,41$$

$$P_{\text{вл.кап.}}_{2020} = 1\,130\,700 / 2\,911\,200 = 0,38$$

Показник рентабельності власного капіталу знаходиться на середньому рівні і має тенденцію до спадання, через збільшення прибутку та збільшення власного капіталу. Рентабельність активів за прибутком до оподаткування визначає частку прибутку до оподаткування в у середній вартості активів підприємства за період та показує здатність підприємства отримувати прибуток виходячи з активів, які є в розпорядженні підприємства.

$$P_{\text{акт.за.пр. до опод.}} = \text{Фінансовий результат до оподаткування} / \text{Активи}$$

$$P_{\text{акт.за.пр. до опод.}}_{2018} = 1\,154\,400 / 18\,824\,600 = 0,06$$

$$P_{\text{акт.за.пр. до опод.}}_{2019} = 1\,336\,700 / 13\,501\,100 = 0,08$$

$$P_{\text{акт.за.пр. до опод.}}_{2020} = 1\,378\,900 / 13\,816\,900 = 0,1$$

Показник рентабельності активів за прибутком до оподаткування має тенденцію до зростання протягом звітної періоду, тому частка прибутку до

оподаткування в середній вартості активів підприємства за звітний період збільшується.

Коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком показує величину чистого прибутку, яка припадає на 1 грн. активів.

$$\text{Ракт.чт.пр.} = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи}$$

$$\text{Ракт.чт.пр.}_{2018} = 946\,600 / 18\,824\,600 = 0,05$$

$$\text{Ракт.чт.пр.}_{2019} = 1\,096\,100 / 13\,501\,100 = 0,08$$

$$\text{Ракт.чт.пр.}_{2020} = 1\,130\,700 / 13\,816\,900 = 0,08$$

Спостерігається зростання коефіцієнта за останні досліджувані періоди, що свідчить про позитивну динаміку.

Надалі варто провести аналіз інноваційної активності ТОВ «Крестон Україна», для доцільно провести SWOT-аналіз інноваційної діяльності (Табл.2.1.2.).

Таблиця 2.1.2.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Крестон Україна» \*

	Можливості (О)	Загрози (Т)
<b>Сильні сторони (S)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку</li> <li>2. Розширення можливостей надання нових послуг</li> <li>2. Ефективність організаційної структури та відповідність характеру виробництва</li> <li>3. Міцні позиції на ринку</li> <li>4. Наявність сучасного технічного обладнання</li> <li>5. Контроль якості продукції</li> <li>6. Висока кваліфікація персоналу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необхідність залучення кредитів та інвестицій</li> </ol>
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень зворотних зв'язків</li> <li>2. Низький рівень обміну знаннями</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фінансова криза</li> </ol>

\* Джерело: розроблено автором

Для визначення плану подальшого зростання компанії розглянемо позиції в різних полях SWOT-аналізу (Табл. 2.1.3 та 2.1.4).

## Стратегічні проблеми\*

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі
СіМ	1. Можливість розширення виходу на нові ринки 2. Впровадження нової номенклатури послуг
СЛМ	1. Вихід на нові ринки або сегменти ринків можливий лише при залученні додаткових інвестицій
СіЗ	1. Шанси розширення ринків збуту підвищуються при активізації маркетингової діяльності
СЛЗ	1. Залежність цілей та стратегій розвитку підприємства від політики сприяє зміцненню конкурентів

\*Джерело: розроблено автором

## Стратегічні альтернативи розвитку

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі
СіМ	1. Цінові переваги дають можливість розширити географію продаж
	2. Постійний моніторинг ринку дає можливість відслідковувати зміни в діяльності конкурентів
СЛМ	1. Залучення інвестицій необхідно спрямувати на розробку та реалізацію нових проектів та послуг
СіЗ	1. Встановлення такої договірної політики з постачальниками, яка б не спричинила непередбачених витрат
СЛЗ	1. Цілі та стратегії розвитку холдингу доцільно зорієнтувати на потреби клієнтів компанії

\*Джерело: розроблено автором

Можна підсумувати, сказавши, що компанія намагається лідирувати серед компаній-консультантів на вітчизняному ринку, проте потрібно нарощувати частку послуг, розроблених завдяки інноваційним технологіям в більшій кількості сегментів ринку.

За допомогою системи індикаторів можна визначити стан готовності компанії до провадження інноваційної діяльності на основі фінансової звітності компанії за 2020 рік (Табл.2.1.5).

Система індикаторів стану готовності компанії до здійснення  
інноваційної діяльності

Показники оцінки	Економічний зміст показника	Значення
1	2	3
<b>Ціна</b>		
Витрати на 1 гривню чистого доходу від реалізації продукції, грн./грн.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	0,81
<b>Інноваційна діяльність</b>		
Обсяг реалізованої інноваційної продукції на одного працюючого (науко озброєність), грн./люд.	Вартість реалізованої інноваційної продукції/середньооблікова чисельність штатних працівників	33,66 тис.грн
Коефіцієнт інноваційної продукції загальному обсязі реалізованої продукції	Вартість реалізованої інноваційної продукції/чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,12
<b>Ресурсне забезпечення</b>		
Чистий дохід від реалізацій продукції на одного працюючого грн./люд.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/середньооблікова чисельність штатних працівників	280,54 тис. грн
<b>Управління підприємством</b>		
Коефіцієнт співвідношення операційних витрат і ЧД від реалізації	Адміністративні витрати/ чистий дохід(виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	0,14
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/ власний капітал	15,27
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)/ валюта балансу	2,94

Джерело: складено автором

Загалом можна зробити висновки щодо про задовільність стану інноваційної політики, компанія має об'ємні кадрові та інтелектуальні резерви. Підприємству необхідно покращити забезпечення фінансовими та матеріально-технічними ресурсами, а також звернути увагу на вдосконалення інформаційних ресурсів та організаційної складової інноваційного потенціалу.

## **2.2. Аналіз процесів цифровізації управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Крестон Україна»**

Сучасний світ в умовах швидких змін зовнішнього середовища ринку все частіше використовує діджитал-інструменти, що допомагають ефективно налаштовувати організаційно-управлінські процеси на підприємстві.

Для ефективної роботи та збільшення конкурентоспроможності на ринку компаніям необхідно переходити від традиційних організаційно-управлінських процесів до концепції сучасного управління.

Сучасні організаційно-управлінські системи, що використовуються на українських підприємствах сформувались на використанні зарубіжних методів та технологій, вони включають багато підсистем, що є важливими для ефективної діяльності підприємства, зокрема: аналіз та планування; оцінка персоналу компанії; системи управління відносинами з клієнтами; системи управління знаннями на підприємстві; системи мотивації та багато інших.

Компанія ТОВ «Крестон Україна» для таких цілей в своїй діяльності використовує програмне забезпечення Zoho.

Zoho Workplace – цифровий робочий простір для уніфікованого спілкування та командної співпраці, це пакет із восьми добре інтегрованих програм, які забезпечують безперебійну співпрацю для підвищення продуктивності. Zoho Workplace об'єднує всі програми, що входять до комплекту, в уніфіковану інформаційну панель у вигляді настроюваних віджетів для більш розумної співпраці (Рис.2.2.1.).

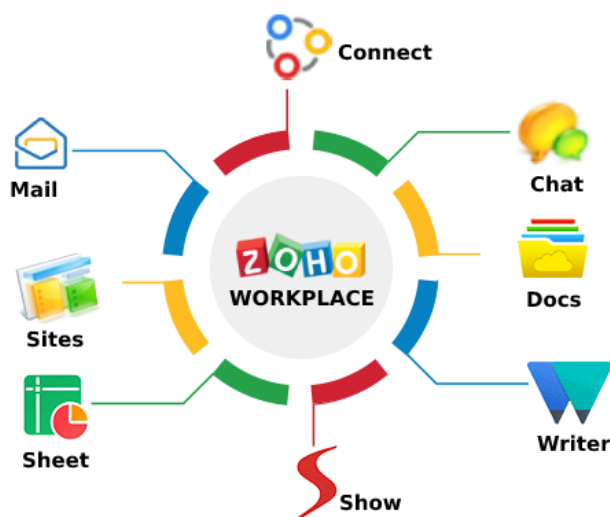


Рис.2.2.1. Структура Zoho Workplace [49]

Окрім віджетів, що входять до складу Zoho Workplace компанія використовує інформаційні системи Zoho CRM та Zoho Projects.

Система Zoho CRM використовується відділом продажів компанії ТОВ «Крестон Україна», що з моменту впровадження показує свою ефективність. Zoho CRM - це saas рішення, тобто робота програми здійснюється лише через web-браузер, і жодні програми на комп'ютер користувача не встановлюються; інструмент, який допомагає контролювати процес продажів і автоматизувати роботу з щоденними завданнями.

Переваги використання Zoho CRM в діяльності компанії:

#### 1. Простота і легкість у використанні

На відміну від інших платформ і рішень CRM, Zoho CRM дуже зручна для користувачів, не потрібно мати спеціальних знань для користування системою. CRM розділена на такі модулі, як потенційні клієнти, контакти, продажі, постачальники та багато інших для точного керування даними як спільної бази даних, що дає доступ у режимі реального часу для моніторингу циклу продажів, розміру угоди, історії контактів, профілю конкурентів та багато іншого.

#### 2. Безболісна міграція з електронних таблиць та інших CRM

До переходу на програмне забезпечення Zoho, компанія користувалась MS Exel, Google Drive, Gmail, Bitrix 24, тому потім з'явилося закономірне

питання збереження історичних та перенесення цінних даних. Zoho CRM має спеціальні інструменти для перенесення даних за декілька простих кроків, що спрощує процес міграції в десятки разів.

### 3. Інтеграція зі сторонніми програмами

Zoho CRM наймовірніше проста у використанні та відкрита для будь-якої галузі чи бізнесу для налаштування відповідно до конкретних потреб. Завдяки опціям, доступним на Zoho Marketplace, можна вибирати сторонній плагін для інтеграції та додати їх у CRM.

### 4. Омніканальний зв'язок

Незалежно від свого розташування завжди можна зв'язатися зі своїми клієнтами через Zoho CRM. Отримати доступ до CRM і використовувати її можливо через усі канали: електронну пошту, телефон, соціальні мережі, чат, веб-форми та багато іншого, також отримувати сповіщення в режимі реального часу, коли хтось із клієнтів відповідає та взаємодіє з вами.

### 5. Автоматизація завдань для економії часу та витрат

Опитування, опубліковане The Economic Times, показує, що в середньому близько 40% співробітників втрачають більше 1 години на рутинні задачі, що повторюються. Використання CRM дає змогу скоротити витрачений час на виконання таких завдань, додаючи автоматизації в робочі процеси та запускаючи миттєві дії чи функції.

### 6. Звіти, аналітика та аналітика

Zoho CRM надає глибокий аналіз бізнесу для швидшого та ефективнішого прийняття рішень. Для цього система відстежує цикл продажів, дозволяє налаштовувати інформаційні панелі, створювати діаграми, цільові показники, KPI та послідовності на основі бізнес-цілей. Для підвищення коефіцієнту конверсії у бізнесі, використовуються практичні аналітичні дані та рішення на основі даних.

### 7. Розмовний AI для підтримки вашої команди продажів

ШІ Zoho називається Zia. Вона допомагає керувати CRM більш розумним і автоматизованим способом. Zia може збирати й узагальнювати

потрібну інформацію, точно передбачати результати ваших продажів, автоматизувати банальні завдання для вашої команди, виявляти аномалії, збагачувати дані в рамках модулів і багато іншого.

Недоліків у використанні Zoho CRM не було виявлено, проте існують моменти, що після впровадження залишились недопрацьованими. Зокрема це інтеграція із системою IP-телефонії, системою управління проектами та бухгалтерською системою.

Відділ кадрів компанії використовує досить прості технології: списки співробітників і їх зарплат в MS Word, а також Excel таблиці з відпустками і лікарняними, особисті справи та документи збережені на Zoho Docs. Також спеціальна база знань, архів із відео та презентаціями для новачків. Проте те, що було актуальних раніше, в епоху цифровізації та автоматизації процесів стає не лише не актуальним, а й збитковим. Компанії потрібна більш складна система, що дозволить об'єднати інформацію по кожному співробітнику, відділу, проектній команді, оцінювати залученість, збирати зворотній зв'язок від співробітників для аналізу рівня задоволеністю, мати облік робочих годин, відпусток і лікарняних, дозволить оцінювати навички працівників за певними критеріями, організовувати спеціальне навчання, мати спеціальну базу знань, де буде доступна вся необхідна інформація у необхідний час.

Для того, щоб зробити управління проектами набагато ефективнішим, спростити створення звітів, відстеження часу та командну співпрацю ТОВ «Крестон Україна» впровадила у свою діяльність Zoho Projects.

Zoho Projects — це хмарний інструмент керування проектами, який допомагає планувати свою роботу, ефективно відстежувати її та співпрацювати зі своєю командою, де б вони не були [50].

Він може служити повним рішенням для потреб з управління бізнес-проектами. За допомогою лише однієї платформи можна контролювати різні фактори, які впливають на бізнес, такі як документи, люди, гроші та багато іншого.

Ключові функції Zoho Projects, що використовуються ТОВ «Крестон

Україна» :

### 1.Робота із задачами

Однією з найбільш помітних функцій Zoho Projects є завдання Zoho, в якому ви можете створити завдання для себе або свого товариша по команді. Групове позначення завдань можливе і також можна вказувати терміни виконання, пріоритет, застосовувати колірну схему для різних позначень.

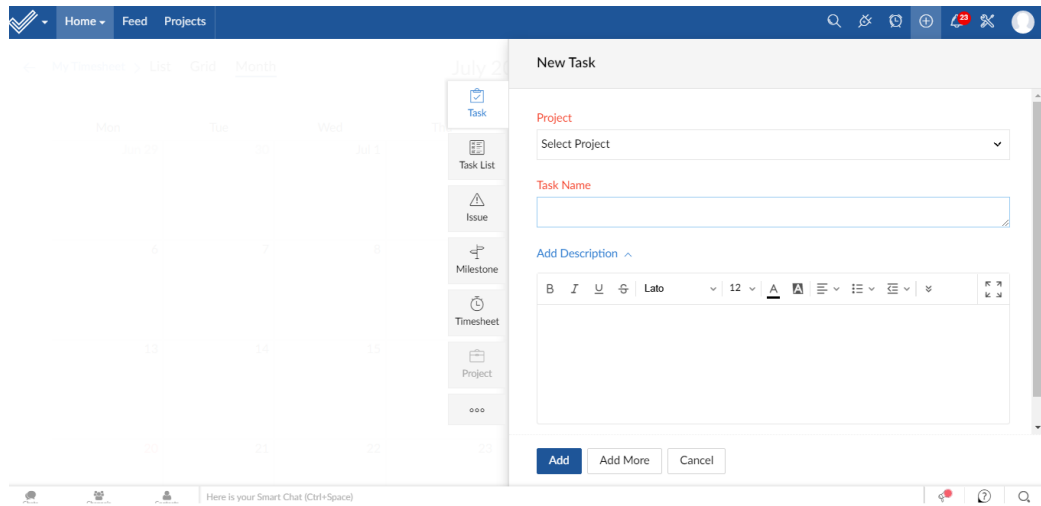


Рис.2.2.2 Створення завдання за допомогою Zoho Projects [50]

Система за допомогою візуалізації полегшує керування завданнями, легко визначити статус завдання чи просто перевірити виконане воно чи ні і на скільки відсотків.

PROJECT NAME	%	OWNER	STATUS	TASKS
PRSM-471 Sydney Technical Team Daily Scrum Board	26%	Isaac	Active	21 / 58
PRSM-459 Commercial 2020 Development	0%	Ibrahim	Active	0 / 11
PRSM-431 Buz products - Zoho Creator Implementation	83%	Bob	On Hold	5 / 1
PRSM-429 Internal Projects	23%	Mas	Active	19 / 43
PRSM-88 MARKETING	93%	Mas	Active	94 / 71

Рис.2.2.3. Відстеження завдання, його прогрес і етапи [50]

### 2. Автоматизація

Однією з функцій Zoho Projects є автоматизація завдань, тобто можна встановити час для додавання завдання, нагадування про подію, тощо. Однією

з помітних функцій є Blueprint, що створена для автоматизації різних проектів шляхом налаштування робочих процесів. За допомогою цієї функції в компанії створені певні шаблони робочих проектів різних напрямів, також можна створити свій власний шаблон, налаштувати параметри переходу та легко виконати процес.

Це дуже корисно для полегшення роботи, видалення повторюваної роботи за допомогою автоматизації, сповіщення потрібних людей у потрібний час і забезпечення правильного процесу реалізації бізнес-проекту.

### 3. Налаштування Діаграми Ганта

Діаграми Ганта – це ще один спосіб уявити хід бізнесу. Він допомагає відстежувати та редагувати віхи бізнесу за потреби. Zoho Projects дозволяє налаштовувати діаграми Ганта відповідно до уподобань, тобто якщо потрібно масштабувати діаграму або експортувати дані завдання, і допомагає змінювати плани, перетягуючи завдання з однієї області діаграми в іншу .

### 4. Модуль відстеження часу

Функція відстеження часу автоматизована в Zoho Projects.

S.no.	Project	Username	Task / Issue	Mon Jul 20	Tue Jul 21	Wed Jul 22	Thu Jul 23	Fri Jul 24	Sat Jul 25	Sun Jul 26	Total
1	Select Project	Me	Select								0:00
2	Select Project	Me	Select								0:00
3	Select Project	Me	Select								0:00
4	Select Project	Me	Select								0:00
5	Select Project	Me	Select								0:00
+ Add Row											0:00

Рис. 2.2.4 Табель робочого часу [50]

Модуль таблицю робочого часу Zoho Projects допомагає вести облік оплачуваних та неоплачуваних годин співробітників вручну або за допомогою таймера. Це також допомагає при надсиланні рахунку-фактури клієнту, адже дає змогу переконатися, що виставлені рахунки завжди точні.

### 7. Доступ з мобільного додатку

Zoho Projects також задовольняє потреби людей через свій мобільний додаток. Це допоможе орієнтуватися в завданнях і максимально використовувати функції Zoho Projects, де б ви не були.

Функціоналом системи користуються відділи аудиту, консалтингу та трансфертного ціноутворення.

Таким чином доступ до інформації працівникам залишається обмеженим, адже в компанії немає інтеграції між Zoho CRM та Zoho Projects. Відділ продажів, що використовує Zoho CRM має дані лише по клієнтах та продажах, а керівники практик та менеджери проектів, що користуються Zoho Projects мають лише інформацію отриману від клієнта та передану від колег з відділу продажів.

Відділ розвитку інновацій компанії, що для проектів формує групи спеціалістів з різних напрямків має доступ до обох систем. Керівництво при використанні відмічає високу ефективність комунікації, особливо коли мова йде про мозковий штурм, миттєвий доступ до відповідної інформації та отримання даних для покращення прийняття рішень. Проте відсутність єдиної системи управління знаннями, що підвищила б ефективність комунікації між працівниками та відділами гальмує розвиток інноваційних ідей в компанії.

Тому серед менеджменту компанії було проведено опитування (Додаток В), згідно якого респонденти мали висловити свою думку, щодо організації єдиної системи управління знаннями в компанії та уявлення, як ця система має бути організована, ключові проблеми, можливості, системи, що вже використовуються і які будуть використовуватись в подальшому.

Однією із цілей було з'ясувати бачення менеджменту, щодо самої концепції управління знаннями. За результатами опитування виникли три точки зору: інформаційна, технологічна та культурна.

З точки зору інформаційної точки зору, менеджери повідомили, що управління знаннями має на меті фільтрувати інформацію, що знаходиться в легкому доступі, для відділення «дорогоцінних каменів» від каменів. Виникла стурбованість наявністю великої кількості інформації та її актуальністю на

даному етапі розвитку компанії.

З точки зору технології, менеджери пов'язували управління знаннями з різними іншими системами (включаючи сховища даних, корпоративні системи, інформаційні системи виконавців, експертні системи та інтранет), а також різними інструментами (наприклад, пошуковими системами, мультимедіа та інструменти прийняття рішень). Проте чіткої структури не було сформовано, насправді, це узгоджується з тим фактом, що системи управління знаннями можуть бути створені за допомогою різних технологій, найефективніша з яких, ймовірно, буде залежати від розміру організації та існуючої технічної інфраструктури.

Нарешті, з точки зору управління знаннями, заснованої на культурі, менеджери пов'язують управління знаннями з навчанням (в першу чергу з точки зору організації), спілкуванням та вирощуванням інтелектуальної власності. Деякі припустили, що інформаційно-технологічний компонент управління знаннями становив лише 20% концепції, тоді як культурні та управлінські аспекти становили основну частину питання.

Деякі з менеджерів висловили стурбованість тим, що управління знаннями може сприйматися керівниками вищого рівня як чергова «примха» і що ця концепція не зовсім зріла та потребує додаткових досліджень перед впровадженням. Занепокоєння було пов'язане перш за все із бажанням уникнути перевантаження людей інформацією. Буде доступна нова інформація, але потрібно вирішити проблему фільтрації даних та неактуальних/старих даних, що все ще зберігались компанією. Ще однією проблемою стала конфіденційність даних не лише компанії, а й клієнтів, з інформацією яких ми працюємо. Кілька менеджерів висловили певні занепокоєння щодо технологічних питань: безпеки даних та налаштування ефективною структури нової системи, що використовувала б всі наявні в компанії ресурси та дозволила менше часу витратити на впровадження зовсім нових технологічних рішень.

Отже, таким чином було визначено основні моменти та погоджено

розробити систему управління знаннями, що матиме на меті за допомогою інформаційних систем, віджетів, що вже використовуються компанією, та систем, що будують впроваджені в діяльність компанії, спростити процес доступу та розповсюдження інформації в компанії.

### **РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ DIGITAL- ТРАНСФОРМАЦІЙ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ТОВ «КРЕСТОН УКРАЇНА»**

#### **3.1. Удосконалення стратегії цифровізації управління інноваційною діяльністю підприємства в сфері консалтингових послуг**

Підхід до управління інноваціями на підприємстві та інноваційними продуктами швидко розвивається. Компанії стали приділяти більше уваги концепції управління своєю базою знань по всьому ланцюжку створення вартості з метою збільшення конкурентних переваг [38]. Визнання цінності індивідуальних, організаційних знань і впровадження, функціонування та збереження знань у системі управління знаннями, хоча раніше надавала компаніям конкурентну перевагу, тепер стало важливою умовою виживання. Тривала конкурентна перевага та успіх стають можливими завдяки якості співробітників і знанням, накопиченим в організації [37]. Місія організації все більше орієнтується на надання потрібної інформації потрібній людині в потрібний час у потрібному форматі в будь-якому місці. Тому, щоб створити сприятливе середовище для розвитку компанії та ефективно керувати процесом надання потрібної інформації організації необхідні певні стратегії та інформаційні технології.

Основою управління знаннями є відображення, систематизація, догляд і підтримка людських знань, ідей та думок, які також служать основою для інновацій [34]. Як інновації, так і управління знаннями покладаються на внутрішні ресурси, внаслідок чого управління людськими ресурсами, орієнтоване на знання та інновації, стало однією з ключових проблем управління [45]. Інновації та управління знаннями циркулюють у своєрідному замкненому колі; знаннями, які є вихідною точкою інновації, необхідно керувати – прагнучи до постійного оновлення та модернізації – і в результаті інноваційної діяльності в організації відбуваються зміни, завдяки яким створюються нові знання.

Організаційні характеристики, що підтримують як інновації, так і управління знаннями:

- спільне, спільне бачення та цілі;
- розширена внутрішня комунікація;
- залучення співробітників до важливих рішень і планування;
- підтримуюче керівництво;
- розвиток як спільна корпоративна цінність;
- командна робота;
- спільна база знань, доступна для всіх [45].

За словами Бенчіка, загальними елементами концептуальної основи управління інноваціями та знаннями, виходячи з досліджених ним визначень, є наступні: - система, - відносини між людьми, - розвиток, - зворотний зв'язок. Відносини спільних елементів: - стратегічне мислення - системний підхід, - відносини між людьми - побудова мережі, - інтелектуальні навички - розвиток, - передача знань - мережа знань - зворотний зв'язок». Автор також крок за кроком представляє зв'язки між моделями управління знаннями та управління інноваційними процесами підприємства [33].

Характеристики організаційної культури, що підтримує інновації, демонструють тісне перетинання з критеріями організаційної культури навчання, що сприяє функціонуванню системи управління знаннями. Організації, що навчаються, як правило, наймають висококваліфікованих працівників, основним завданням яких є перетворення інформації в знання та найбільш ефективно використання своїх компетенцій.

Управління знаннями як діяльність – річ не нова; використання знань людських ресурсів, що працюють в організації, та обмін досвідом між співробітниками є притаманним функціонуванню організації. Новинкою є визнання важливості систем управління знаннями та свідомого проектування та експлуатації необхідних інструментів, систем і процесів [43].

Новим і захоплюючим у сфері управління знаннями є потенціал використання сучасних інформаційних технологій (наприклад, Інтернет,

інтранет, браузер, сховища даних, фільтри даних і програмні агенти) для систематизації, полегшення та прискорення управління знаннями в масштабі всієї фірми.

Проте як показують дослідження компанії потрібні не лише інформаційні технології, а й зміна стратегії. Дійсно, дослідження таких технологій, як Lotus Notes, не продемонстрували змін у способах обміну інформацією та комунікації. Скоріше, члени організації, які зазвичай спілкувалися регулярно і часто без Lotus Notes, регулярно і часто спілкувалися з Lotus Notes, тоді як члени, які спілкувалися менш регулярно і рідше до впровадження Notes, продовжували спілкуватися менш регулярно і рідше [46]. Отже, за відсутності чіткої стратегії кращого створення та інтеграції знань в організації, комп'ютерні системи, які сприяють комунікації та обміну інформацією, мають у кращому випадку лише випадковий ефект.

Вчені визнають, що управління знаннями є цінним для компаній лише в тому випадку, якщо воно вбудовано в стратегію компанії та узгоджується зі стратегією компанії, а не розглядається як ізольована або самодостатня функція, наголос у дослідженнях управління знаннями часто ставився на розробку ІТ-стратегій або зосереджений на питаннях управління людськими ресурсами (наприклад, програми навчання, стимули тощо). В результаті компанії починають впроваджувати не лише інформаційні системи, розроблені спеціально для полегшення кодифікації, збору, інтеграції, і поширення організаційних знань, а вносять зміни в стратегію управління компанії. Особливо це стосується фірм, які конкурують на основі послуг та досвіду, наприклад, фірми з управлінського консалтингу та професійних послуг.

Управління знаннями є ключовими у консалтингових фірмах, адже їх виживання та конкурентні переваги досягаються завдяки здатності розвивати та використовувати знання швидше, ніж їхні конкуренти. Це є необхідною передумовою, фірмі потрібно розвивати компетенції, які дозволяють їй використовувати динамічні можливості в бізнес-середовищі, що постійно

змінюється. Оскільки консультанти, їхні знання та компетенції є основними активами фірми, існує інтерес до того, як знання можуть передаватися всередині цих компаній, щоб використовувати інновації та індивідуальну компетентність.

Виділяють три основні фактори, що мають вирішальний вплив на впровадження та використання систем управління знаннями.

По-перше, кваліфікація консультантів напряму залежить від знань. Знання – це продукт, що пропонують консультанти, тому існує наявність конфлікту власних та організаційних інтересів обміну знаннями.

По-друге, консультанти можуть розвивати нові навички, компетентність і бути більш креативними, якщо вони діляться знаннями з іншими.

По-третє, це недолік, з яким стикаються консалтингові фірми, коли консультант вирішує піти з фірми, оскільки їхні знання залишають компанію разом з ним.

Відповідно, найбільш стратегічним завданням для консалтингових фірм є розвиток та підтримка їхніх консультантів. Люди в консалтинговому секторі є соціальними людьми, які вважають за краще ділитися у формі вербального спілкування. Консалтингові фірми завжди займаються новими проектами, для таких фірм не існує типового або нетипового проекту. Кожен проект чи завдання унікальні з новими викликами та запитаннями. Характер їхньої роботи вимагає від консультантів роботи та адаптації до різних команд, партнерів та клієнтів.

Популярні вимоги щодо результатів систем управління знаннями включають здатність організацій бути гнучкими та швидше реагувати на зміну ринкових умов, здатність бути більш інноваційними, а також покращувати прийняття рішень та продуктивність.

Як і більшість українських компаній, ТОВ «Крестон Україна» не мають належно описаної системи чи стратегії управління знаннями, але управління знаннями існує в корпоративній стратегії, що для компанії, послуги якої базуються на знаннях є невід'ємною частиною щоденних процесів.

Керівництво усвідомлює важливість людського капіталу та капіталу знань, оскільки він є основою діяльності, конкурентоспроможності та прибутковості компанії, і намагається створити та регулювати організаційну культуру та робочі процеси таким чином, щоб підтримувати діяльність з управління знаннями. Звичайно, той факт, що в компанії працюють працівники знань, які завдяки своїй професійній підготовці практично підсвідомо керують системою управління знаннями та інноваціями, сприяє функціонуванню та розвитку процесів управління знаннями. Проте знання накопичуються ситуативно та безсистемно, що не дозволяє відслідковувати їх правильність та актуальність. У діяльності ТОВ «Крестон Україна» використовуються окремі складові системи управління знаннями, тому є розуміння необхідності розроблення та розвитку повноцінної системи.

Для розуміння функціонування системи управління знаннями необхідно розглянути існуючу в компанії ТОВ «Крестон Україна» на рис. 3.1.1.



Рис.3.1.1. Система управління знаннями ТОВ «Крестон Україна» \*

\*Джерело: розроблено автором

Існуюча в ТОВ «Крестон Україна» система управління знаннями складається з таких підсистем як політика якості, управління персоналом та інформаційними ресурсами, планування (бюджету, оперативного та інвестиційного планування) і маркетингово-збутової політики. Однак кожна підсистема має різну міру розвитку. Підсистема «політика якості» високорозвинена, оскільки складова «стандартизація та сертифікація» є важливою для консалтингової компанії і керівництво компанії приділяє їй

значну увагу. Кожен проект має пройти перевірку у сертифікованого експерта компанії. Досить високий рівень і у підсистемі управління базами даних та документообігу. Щорічно планується бюджет організації, складаються оперативні плани та, за необхідності, складається план розвитку та інвестицій. Однак, управління персоналом не розвинене на потрібному рівні, тому необхідно удосконалити цю підсистему, що є важливим ресурсом розвитку системи управління знаннями компанії.

Саме тому першим кроком у поліпшенні ефективності роботи підприємства є впровадження системи Zoho People - хмарного програмного забезпечення для управління персоналом, що створене для виховання співробітників, швидкої адаптації до змін і забезпечення швидкості та ефективності управління персоналом. HR-фахівцям часто потрібно взаємодіяти з кількома підрозділами для налагодження бізнес-процесу. Це забирає багато часу, оскільки доводиться спілкуватися з різними організаціями та відстежувати виконання кількох завдань. Тому впровадження і подальша інтеграція Zoho People з іншими системами просто необхідна. За попереднім планом впровадження та інтеграція системи складатиме 80 годин, залучення зовнішніх консультантів не застосовуватиметься.

Основні характеристики Zoho People:

- Безпроблемне управління співробітниками;
- Централізований документообіг;
- Автоматизація робочих процесів HR;
- Легке керування запитами;
- Кадрова аналітика для прийняття зважених рішень;
- Управління відпусткою працівників;
- Календар подій компанії;
- Зарплатний інструмент;
- Навчання та оцінка персоналу.

Таким чином всі необхідні функції для управління персоналом, що потребує компанія реалізовані цією системою. Завдяки інтеграції Zoho Projects

із Zoho People процес управління проектами стає простішим та ефективнішим. Доступність співробітників буде відображатися на основі інформації про відпустки від Zoho People. Табелі робочого часу, створений у Zoho Projects, можна імпортувати в Zoho People, що позбавляє від подвійної роботи. Завдяки інтеграції із Zoho CRM запити та контакти із Zoho CRM можна імпортувати до Zoho People як клієнтів, також можна легко асоціювати проекти з клієнтами.

Інтеграція Zoho Analytics із Zoho People допомагає приймати рішення на основі даних. Створення звітів на основі даних дає уявлення про важливі показники HR, зокрема плинність кадрів, продуктивність, відвідуваність, кількість відгулів тощо.

Існує необхідність не лише впровадження нової HR-системи, а й інтеграцій всіх наявних в одну загальну систему. Наявність інтегрованої системи означає, що співробітникам не потрібно входити в різні системи, щоб виконати одне завдання чи отримати певну інформацію. Загалом це заощаджує значну кількість часу для як для працівників, так і для організації та робить внутрішні процеси більш ефективними.

Саме тому наступним кроком є налаштування інтеграції між системами Zoho CRM, Zoho Projects та IP-телефонії Vinotel. Реалізація інтеграцій за попереднім планом становитиме близько 40 годин, залучення зовнішніх консультантів буде використано для інтеграції модулів CRM та Projects. Для інтеграції було розроблено положення про визначення проекту в обох системах, уніфіковано значення відповідних показників та створено вимоги до внесення інформації, планування проекту. Це дозволить налагодити швидку комунікацію між відділом продажу та безпосередньо виконавцями проекту.

Інтеграція Zoho CRM та IP-телефонії Vinotel дозволить автоматизувати роботу відділу продажів, підвищити ефективність роботи менеджерів, відслідковувати наскрізну аналітику, мати інформацію про джерело ліда, що звернувся до компанії. Реалізація інтеграції займатиме 2 години, залучення зовнішніх консультантів не знадобиться. Варто звернути увагу на такі деталі як: правильне збереження даних у картці дзвінка; формат збереження даних

має бути ідентичним, тому попередньо потрібно звірити формат даних у модулі активностей; правильність розпізнавання системою менеджера, який здійснив/прийняв дзвінок.

Також потрібно узагальнити дані, щодо проблем пов'язаних із управлінням знаннями в компанії, розділивши їх на фактори: стратегія управління знаннями, людські ресурси, комунікації, корпоративна культура та інформаційний фактор.

Стратегія управління знаннями:

1. Керівництво лише починає усвідомлювати необхідність розробки системи управління організаційними знаннями як інструменту збільшення інтелектуального капіталу організації. Заходи, які вживаються у цьому напрямку, відповідають стратегії кодування.

Людські ресурси:

1. Керівництво компанії не притримується стратегії про те, що найвищою цінністю для організації є людський капітал. Недостатня кількість інвестицій в розвиток працівників збільшує планність кадрів серед персоналу.

2. Питаннями безпеки праці, оплата, юридичними питаннями трудових відносин, займаються люди з декількох департаментів, що гальмує створення єдиної кадрової політики організації.

3. Неефективність проведення адаптації та навчання нових працівників.

4. Неефективне використання колективного та індивідуального досвіду персоналу.

5. Відсутність системи оцінювання персоналу за професійними якостями. Передача знань від експертів менш досвідченим працівникам не мотивована.

Комунікації:

1. Залученість до інноваційної діяльності управлінського персоналу є недостатнім.

2. Існують комунікаційні бар'єри між підрозділами: індивідуальні, соціально-культурні бар'єри, міжособистісні, організаційні бар'єри.

Корпоративна культура:

1. Стратегія кодифікації, що здійснюється на підприємстві не сприяє створенню нового знання через міжособистісне спілкування, обговорення чи ведення спільної діяльності.

2. Клімат довіри в компанії на низькому рівні, що гальмує розвиток вільного обміну знань.

Інформаційна складова:

1. Наявна інформаційна перевантаженість персоналу – джерела неактуальні або працівники з ними не ознайомлені, тому велику частину робочого часу займає пошук необхідної інформації.

2. Неактуальність ресурсів.

3. Відсутні каталоги.

4. Відсутність доступу до архівів з інформацією.

5. Стратегія кодифікації не використовує прив'язку до суб'єкта, що генерував знання.

Наразі потрібно покращувати стратегію управління людськими ресурсами, комунікації та інформаційних ресурсів для нарощування можливостей управління інтелектуальним потенціалом.

### 3.2. Розробка організаційно-методичних засад Digital-трансформацій управління інноваційною діяльністю у ТОВ «Крестон Україна» та оцінка їх результативності

Проектування дизайну системи управління знаннями ґрунтується на аналізі вже існуючих знань компанії, інформаційно-технологічних інструментах та розкритті проблемних аспектів, що потребують додаткового аналізу.

Такими інструментами у компанії ТОВ «Крестон Україна» є:



Рис.3.2.1. Інформаційно-технологічні інструменти \*

\*Джерело: розроблено автором

Наявна система управління знаннями ТОВ «Крестон Україна» має такі характеристики:

1. Використання сучасних інформаційних баз та технологій;
2. Знання застосовуються для оптимізації. Удосконалення та автоматизації наявних бізнес-процесів;
3. У компанії здійснюється використання накопиченого досвіду використання традиційних проектів
4. Знання дозволяють на основі аналізу та обробки спростити процес прийняття рішень.

Загалом виділяють два можливих способи управління знаннями – метод кодифікації та персоніфікації.

Концепція кодифікації розглядає відокремленість знань від людини – їх

носія. «Стратегія реалізує підхід «людина–документ» і полягає у кодифікації експліцитних знань працівників у вигляді документів, звітів, баз даних, файлів, щоб забезпечити оперативний доступ до знань всім зацікавленим» [2, с. 57].

Зрозуміло, що для ефективного обміну інформацією та знаннями необхідно задіювати людей та культурні аспекти їх взаємодії, саме тому потрібно використовувати стратегію персоніфікації знань.

«Стратегія персоналізації передбачає поширення спілкування типу «людина-людина», що дає можливість працівникам спілкуватися, обмінюватись досвідом, обговорювати результати досліджень, радитись. Вона спрямована на передачу таситних (неявних) знань, які складно піддаються екстерналізації. Стратегія персоніфікації акцентує увагу на створенні мережі унікальних за компетенцією фахівців. Знання передається і акумулюється шляхом діалогів, мозкових атак або консультацій. Знання, інформація і досвід передаються і при допомозі по телефону, електронній пошті та відео конференції. Застосування стратегії персоніфікації полегшить процеси обміну технічними знаннями, необхідними для реалізації інноваційних проектів. У кожного інженера і технічного працівника має існувати план зустрічей з представниками інших підрозділів, спеціально призначених для обміну досвідом» [2, с. 58].

Отже, ТОВ «Крестон Україна» варто основною стратегією обрати стратегію персоніфікації, а стратегія кодифікації буде використовуватись в як другорядна.

Використання такої стратегії збільшить інтенсивність створення та обміну неявними знаннями, згуртує персонал, скоротить термін розробок та впровадження проектів. Усі працівники володіють певними знаннями та досвідом, що важливо об'єднати з організаційними знаннями через міжособистісну комунікацію в колективі.

Для вирішення проблемних аспектів управління знаннями в ТОВ

«Крестон Україна» необхідно удосконалити складові людського, організаційного та споживчого капіталу.

Загалом на даному етапі компанія має звернути увагу на збільшення ефективності людського капіталу та управління ним із застосуванням сучасних методів.

Саме тому основою ефективного управління людськими ресурсами мають стати основні цінності компанії:

1. Проактивність - бізнес ніколи не стоїть на місці, а значить – ми постійно розвиваємося. Наш інноваційний підхід дозволяє пропонувати індивідуальні рішення для кожного клієнта, передбачаючи його потребу в ідентифікації справи – максимальне прагнення виконувати роботу на найвищому професійному рівні.

2. Відповідальність - ми пишаємося тим, що в кожному своєму проекті несемо відповідальність за забезпечення довгострокової стійкості, безпеки і розвитку бізнесу клієнтів, нашої компанії і суспільства в цілому.

3. Професіоналізм - ми залучаємо команду найталановитіших і компетентних фахівців, щоб пропонувати клієнтам кращі рішення. Наша приналежність до глобальної мережі гарантує відповідність високим міжнародним стандартам якості, етики та робочої практики.

4. Надійність - клієнти довіряють нам, знаючи, що ми надійний партнер в досягненні їх цілей. Прозорість і довіра – найвищий пріоритет для команд нашої мережі.

5. Партнерство - ми прагнемо зрозуміти клієнта і допомогти йому в реалізації амбіцій і вирішенні завдань. Як команда мережі, ми застосовуємо для цього накопичені знання і досвід, пропонуючи кращі міжнародні практики.

Втілення стратегії персоналізації в компанії має базуватись на низці положень, саме їх дотримання стане умовою для створення успішної системи управління знаннями в організації:

1. Інвестиції в зростання працівників: інвестиції ресурсів в програми

навчання і підвищення рівня знань співробітників.

2. Розвиток внутрішніх корпоративних зв'язків: заохочення комунікації між співробітниками, здійснення мозкових штурмів, пошуку нових ідей.

3. Оцінка ефективності: працівники, що ефективніше за інших поширюють чи створюють знання повинні мати додаткову мотивацію.

4. Популяризація відкритого спілкування.

5. Внутрішній розвиток інноваційної культури: компанія має розвивати культуру відкрити до змін та прислухатись до ідей та пропозицій працівників.

6. Надання свободи вибору: при впровадженні змін у механізмах управління знаннями менеджмент компанії має залишати працівникам деяку свободу вибору, щодо питання якими інструментами зручніше користуватись та поступово відмовлятись від незатребуваних.

7. Оновлення бізнес-процесів: дії персоналу мають чітко відображатись через існуючі бізнес-процеси.

8. Поширення історій успіху: необхідно демонструвати переваги використання нових методів управління знаннями для підтримки мотивації у працівників

9. Проведення систематичних навчань із застосуванням багатьох форм і методів навчання працівників:

- заходи з обміну досвідом між працівниками;
- самоосвіта;
- проведення серед працівників тренінгів, спрямованих на особистий розвиток і підвищення персональної ефективності.

Тому необхідно розробити такі форми навчання персоналу компанії, які підтримуватимуть стратегію персоналізації:

- вебінари;
- участь у наукових конференціях;
- участь в міжнародних виставках, конференціях;
- групові дискусії («мозковий штурм», ділові ігри);
- відкрите обговорення отриманого досвіду – каскадність навчання.

За допомогою групових обговорень та обміну знаннями відбудеться покращення психологічного клімату в компанії. Спільна зайнятість допоможе збільшити рівень знань і таким чином будуть сформовані умови для досягнення цілей росту підприємства. Саме тому потрібно розробити процеси, що будуть допомагати у колективній творчості та технологічна інфраструктура, яка буде забезпечувати накопичення знань, ідей та рішень. Для адаптації новачків HR-працівники мають забезпечувати доступ до необхідних джерел інформації та колег, що можуть надати цінну інформацію.

Бізнес-результатами управління знаннями є можливість створювати інноваційні продукти, розширювати клієнтську базу, покращувати продуктивність, становище на ринку відповідно до визначеної організацією мети.

На Рис. 3.2.2 наведені пропозиції з управлінням інтелектуальним капіталом в ТОВ «Крестон Україна».

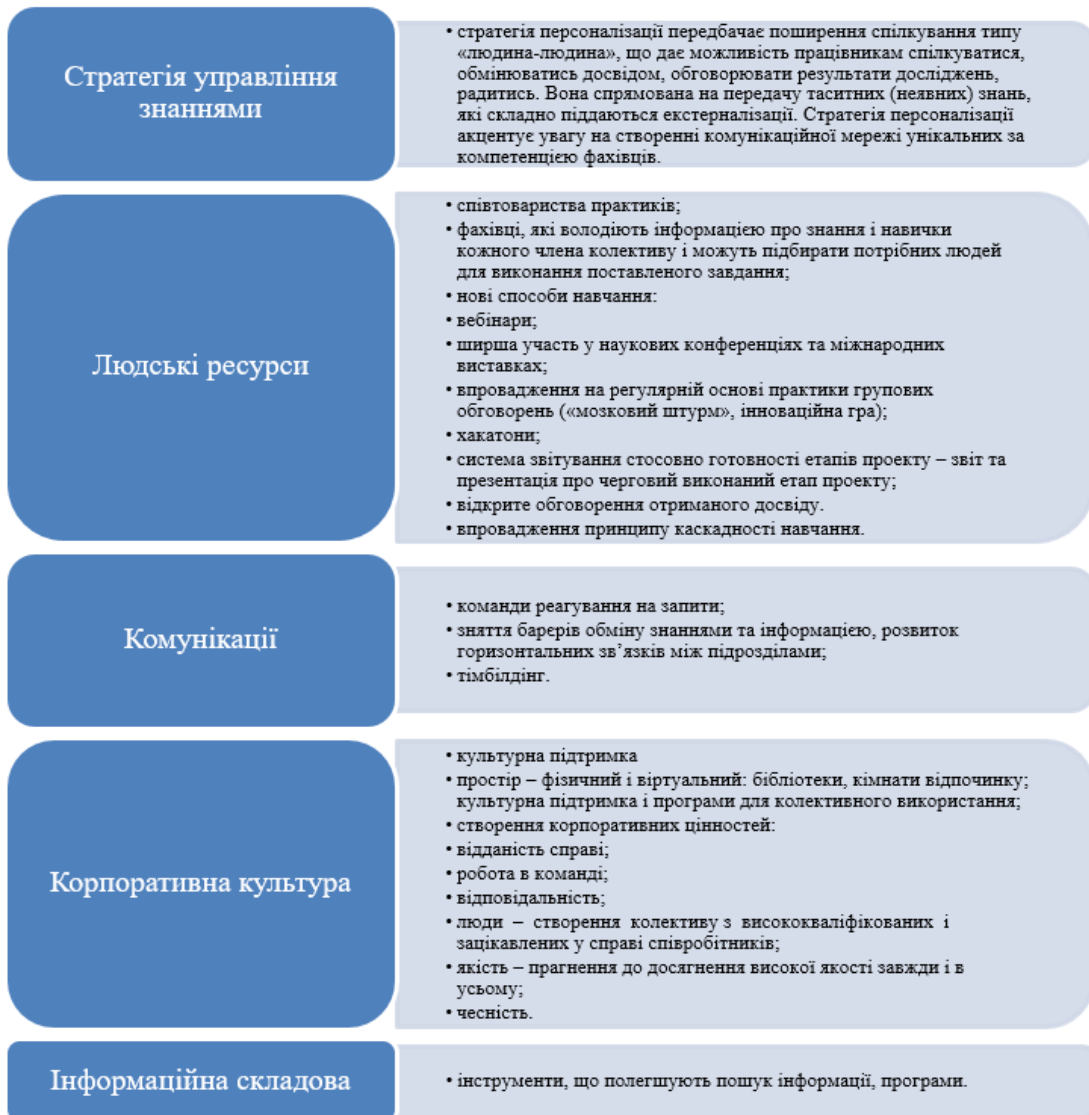


Рис.3.2.2 Пропозиції з управлінням інтелектуальним капіталом\*

\* Джерело: узагальнено автором

Акцентом програми по удосконаленню системи управління знаннями на підприємстві має бути персонал. Необхідно запроваджувати концепцію персоналізації, що дозволить не тільки покращити клімат в компанії, а й зняти бар'єри між працівниками, також запровадити нові методи навчання персоналу.

Для удосконалення управління інтелектуальним капіталом рекомендується доповнити існуючу в організації ТОВ «Крестон Україна» схему управління знаннями, як наведено на рис. 3.2.3.

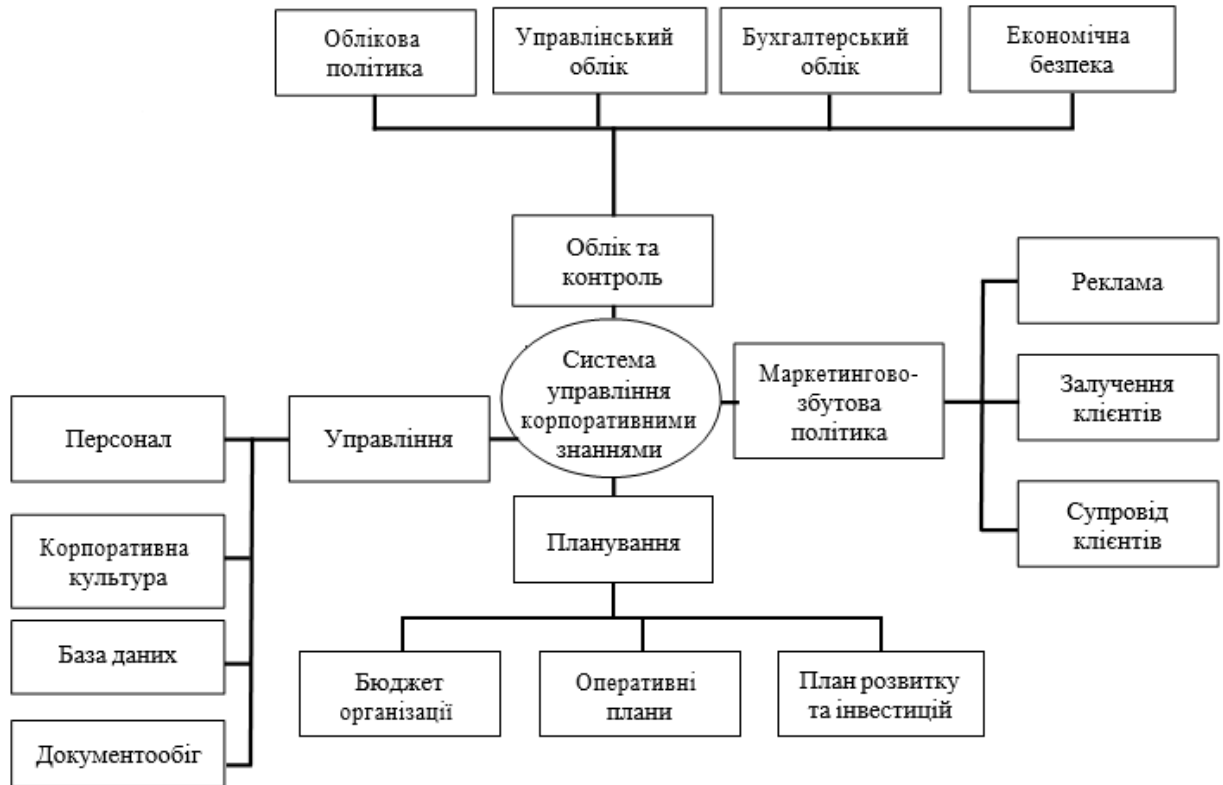


Рис.3.2.3. Оновлений модель системи управління знаннями \*

\*Джерело: розроблено автором

Підсистема обліку та контролю є важливою, тому потрібно розширити межі дії системи управління знаннями і на цю область.

Ще одним компонентом, який необхідно включити як підсистему управління – це корпоративна культура. Вона необхідна для ефективної діяльності системи управління знаннями, подолання комунікаційних бар'єрів між співробітниками, поліпшення загальних умов в колективі. Вона потрібна для успішного функціонування системи управління корпоративними знаннями, зняття комунікаційних бар'єрів між працівниками, покращення загального клімату в колективі. Підсистеми планування та маркетингово-збутова політика залишаються без змін.

Як зазначалось раніше, покращення складової управління персоналом грає ключову роль у створенні інновацій. Тому необхідно удосконалити процедури навчання персоналу та створення знань на підприємстві. В управлінні знаннями рекомендацією є стратегія персоналізації.

Розглянемо економічні ефекти від впровадження системи управління знаннями на підприємство:

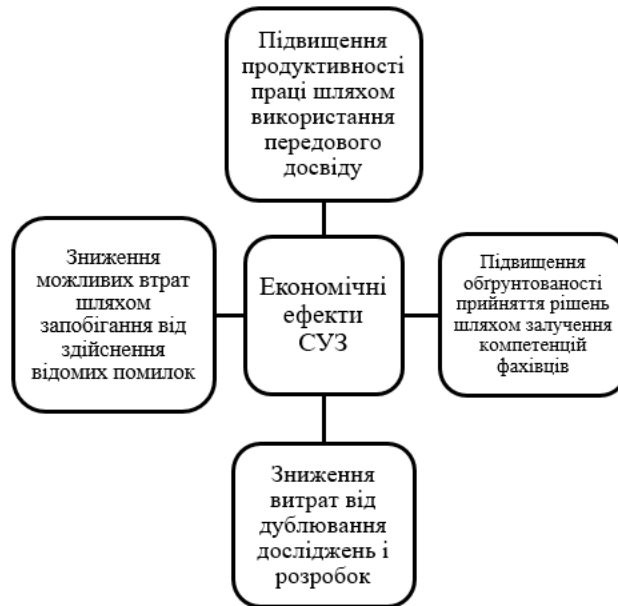


Рис.3.2.4. Економічні ефекти СУЗ\*

\*Джерело: розроблено автором

Загалом результатом впровадження системи управління знаннями на підприємстві є такі показники як якість послуг, скорочення часу на виконання проекту, зменшення плинності кадрів. Досить важко виділити всі наслідки для компанії від впровадження такої системи, так як наслідки носять не лише економічний, фінансовий характер, а й соціальний. Результати після впровадження будуть накопичуватись протягом кожного року та можуть бути оцінені за наступний фінансовий рік.

## ВИСНОВКИ

Актуальність питань, пов'язаних з особливостями управління підприємством в умовах інформатизації та цифровізації, набуває особливої значущості. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин виникають нові вимоги до джерел конкурентних переваг підприємства та ефективних концепцій їх функціонування та управління. Тому вкрай важливо вчасно та швидко реагувати на зміни технологічних парадигм як на макро-, так і на мікрорівні. Очевидно зрозуміло, що світова економіка переживає зміни у структурних та технологічних процесах, що продукує цифровізація та розвиток інноваційних технологічних рішень у різних сферах.

Для забезпечення динамічного розвитку компанії необхідно правильно оцінювати ефективність використання інтелектуального капіталу. Для цього необхідно розробити чи доопрацювати систему управління знаннями, що принесе очікуваний економічний ефект та зміцнить позиції компанії на ринку.

У магістерській роботі були проаналізовані та узагальнені підходи до визначення інновацій, інноваційної діяльності та цифровізації на підприємстві, запропонований процес впровадження управлінських технологій для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Об'єктом дипломної роботи, було обрано ТОВ «Крестон Україна» - українська консалтингова компанія, засновано у 2001 році, що веде свою діяльність в напрямках аудиту, консалтингу, трансфертного ціноутворення.

Після аналізу фінансово-господарських показників компанії ТОВ «Крестон Україна» можна спостерігати тенденцію показників до зростання, що є позитивним явищем, проте не всі показники відмічені в нормативних межах, що є негативним фактом.

За допомогою системи індикаторів рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної діяльності було визначено рівень готовності компанії

до реалізації інновацій. Загалом можна зробити висновки про оптимальність цін на послуги, проте підприємству необхідно покращити забезпечення фінансовими та матеріально-технічними ресурсами, а також приділити увагу удосконаленню інформаційних ресурсів та організаційної складової інноваційного потенціалу, адже показники інноваційної активності знаходяться не на належному рівні.

Було узагальнено проблеми з якими стикається підприємство у сфері управління знаннями та розподілено їх по групах: людські ресурси, комунікації, корпоративна культура, інформаційна складова. Було визначено рекомендації по зміні стратегії управління знаннями та застосовувати на підприємстві стратегію персоналізації, що покращить процес обміну знаннями необхідними для генерування інноваційних ідей. Нова стратегія необхідна для того щоб об'єднати колектив, скоротити термін розробки та впровадження проектів.

Для покращення організації управління знаннями на підприємстві було предсталено наступні план дій: зміна методики та заходів з навчання персоналу; підвищення організаційної культури; покращення системи адаптації нових працівників та мотивування персоналу.

Для покращення та полегшення діяльності співробітників було запропоновано такі способи навчання персоналу: вебінар; наукові конференції; участь в міжнародних виставках, конференціях; групові обговорення («мозковий штурм», ділові ігри); відкрите обговорення отриманого досвіду – каскадність навчання.

В загальному важко виділити всі наслідки для компанії від впровадження системи управління знаннями на підприємстві, так як наслідки носять не лише економічний, фінансовий характер, а й соціальний. Результати після впровадження будуть накопичуватись протягом кожного року та можуть бути оцінені за наступний звітний фінансовий період.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березной А. Мировая индустрия управленческого консалтинга на пороге XXI в. // Мировая экономика и международные отношения (рус.). — 2001. — № 9. — С. 3—18
2. Беспалов П. В. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Уч. пособие / [П. В. Беспалов, А. Л. Гапоненко, В. И. Корниенко та ін.]. – М.: Издательский Дом «Социальные отношения». – 2003. – 184 с.
3. Бойко О. М. Особливості управління комерціалізації інновацій промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Бойко // Економічний вісник університету.
4. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 244 с.
5. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Индекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4 (26). С. 56-61.
6. Гейко Л. Стратегічні аспекти управління комерціалізації інновацій українських підприємств [Електронний ресурс] / Л. Гейко, А. Єфременко // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету].
7. Гуменюк А.І. Особливості удосконалення регіонального управління інноваційною діяльністю (на прикладі Івано-Франківської області). Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 4 (51). С. 104–112.
8. Жилінська О. І., Фірсова С.Г. Витрати комерціалізації наукоємної продукції у контексті маркетингових теорій дифузії інновацій. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2015. № 172. С. 613.

9. Заїка С.О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційної діяльністю аграрних підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 101-105.
10. Закон України Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
11. Звіт про Прозорість ТОВ «Крестон Джі Сі Джі Аудит» за 2020 рік.
12. Інвестування: Навчальний посібник / В.М. Гриньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко, О.П. Коюда, Ю.М. Великий / під заг. ред. докт. екон. наук, проф. В.М. Гриньової. – 2-ге вид., допрац. і доп. – Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2014. – 404 с
13. Князь С. В. Аналітико-процесна модель моніторингу системи управління комерціалізації інновацій підприємств [Електронний ресурс] / С. В. Князь, Н. М. Комарницька // Бізнес Інформ. - 2016. - № 8. - С. 69-74.
14. Ковтуненко К. В. Роль учасників інноваційної діяльності в процесі використання інноваційних розробок / К. В. Ковтуненко // Економіка харчової промисловості. - 2015. - № 2. - С. 63-66.
15. Ковтуненко К.В. Інноваційний процес та інноваційна діяльність як рушійна сила формування інтелектуального капіталу промислового підприємства / К.В. Ковтуненко // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1(9) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2013\\_1/pdf/13kkvkpp.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2013_1/pdf/13kkvkpp.pdf).
16. Козирев А. Н. Інтелектуальний капітал: нова парадигма оцінки бізнесу та нематеріальних активів / А.В. Н. Козирев. – М.: ВНТИЦ, 2004.
17. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
18. Купріяновский В. П., Синягов С. А., Добринін А. П. ВІМ - Цифрова економіка. Як досягли успіху? Практичний підхід до теоретичної концепції. Частина 1. Підходи та основні переваги ВІМ // International Journal of Open Information Technologies, 2016. № 3.

19. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 114-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_24%282%29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29)
20. Мюллер-Стивенс Г., Циммерман А., Линц К. Радикальное изменение бизнес-модели: Адаптация и выживание в конкурентной среде ; пер. з англ. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 311 с.
21. Олійник Ю.А. Теоретичні засади визначення сутності інноваційних процесів в Україні / Ю.А. Олійник // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 182–187
22. Птащенко О.В., Мірошникова Є.Д. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 6(230). С. 108–115.
23. Савицька О. М., Салабай В. О. Міжнародний та вітчизняний досвід формування цифрових трансформацій в управлінні бізнесом компаній / Економічні та інноваційно-інвестиційні процеси в умовах змін ринкового середовища: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 24 жовтня 2020 року) / ГО «Львівська економічна фундація». - Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55-59. URL: [www.lef.lviv.ua](http://www.lef.lviv.ua).
24. Сафронська І. М. Інноваційна діяльність підприємств: сутність, передумови, аналіз ефективності [Електронний ресурс] / І. М. Сафронська, Ю. С. Пеняк // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. - 2015. - № 1. - С. 179-184.
25. Сербенівська А. Ю. Сутність та значення інноваційних процесів в діяльності підприємств. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
26. Стегней М. І. Інноваційна діяльність, як фактор конкурентоспроможності підприємств та ризики пов'язані з нею

- [Електронний ресурс] / М. І. Стегней, Г. Г. Білак, Д. О. Стець // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. - 2014. - № 6. - С. 177-185.).
- 27.Твисс, Бр. Управление научно-техническими нововведениями [Текст] / Брайан Твисс; сокр. пер. с англ. А. Г. Медведева; [предисл. К. Ф. Пузыни]. – М. : Экономика, 1989. – с. 32-49
- 28.Фінансова звітність ТОВ «Крестон Джі Сі Джі Аудит» за 2018-2020 рр.
- 29.Фірсова С. Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навч. посібник. К. : Атіка. 2010. 239 с.
- 30.Фірсова С. Г., Полункіна К. О. Хайтек маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua?op=1&z=381651>
- 31.Чмерук Г. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2016. Вип. 12. С. 170–178
- 32.Шпикуляк О.Г. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва / О.Г. Шпикуляк, Г.Ф. Мазур // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 4. – С. 73–77.
- 33.Bencsik, A (2018). The relationship of knowledge management and innovation. In Juhasz, T. (ed) Studies about the Perspectives of Social Sciences. Szent Istvan University, Godollo pp 2-20, p. 137
- 34.Bencsik, A., Fur, K. (2015). Olcsó és okos- a frugal innovacio es a tudasmenedzsment szimbiozisa (Cheap and smart - a symbiosis of frugal innovation and knowledge management), . 12. no., 41- 51.pp.
- 35.Betz, F. (1987). Managing Technology: Competing through new Ventures, Innovation, and Corporate Research. — N. J. : Prentice Hall
- 36.Bouwman, H.; Nikou, S.; De Reuver, M. Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? Telecommun. Policy 2019, 43, 101828.

- 37.Csiszér, T. (2011) .Tudásmenedzsment - A valódi értékteremtés záloga, (Knowledge management - the key to creating real value) <https://www.hrportal.hu/en/tudasmenedzsment-avalodiertekteremtes-zaloga-20110124.html> 42
- 38.Davenport, T.H. ta Prusak, L. (1998) Working Knowledge: How Organizations Care About It, Harvard Business Press, Boston
- 39.Dodgson, M. Effective Innovation Policy: A New Approach [Text] / Mark Dodgson, John Bessant.. – Boston: International Thomson Business Press, 1996. – P. 2
- 40.Gong, Cheng & Ribiere, Vincent. (2020). Developing a unified definition of digital transformation. Technovation. 102. 102217. 10.1016/j.technovation.2020.102217.
- 41.Harry Bouwman, Shahrokh Nikou, Francisco J. Molina-Castillo, Mark de Reuver. The impact of digitalization on business models. Digital Policy, Regulation and Governance. 2018. Vol. 20. № 2. P. 105-124.
- 42.Michael Rachinger, Romana Rauter, Christiana Müller, Wolfgang Vorraber, Eva Schirgi. Digitalization and its influence on business model innovation. Journal of Manufacturing Technology Management. 2018. Vol. 20. № 7. P. 95–124. DOI : 10.1108/JMTM-01-2018-0020.
- 43.Nathan, Robert & Yi, Chin & Hegyesné Görgényi, Éva & Victor, Vijay & Gonda, Gyorgy & Maria, Fekete Farkas. (2019). Impact of Knowledge and Innovation Management to Firm Financial and Non-Financial Performance.
- 44.Ringel M., Zablit H., Manly J., Grassl F. How Digital Transforms Innovation Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-how-digital-transformsstrategy.aspx>.
- 45.Sára, Z., Csedő, Z., Fejes, J., Tóth, T., Pörzse, G. (2014). Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák- A vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban (Theory and practice of learning organization formation Innovation management and innovation strategies- The role of corporate knowledge in innovation processes). X. no., pp. 42-48.

46. Vandenbosch B, Ginzberg MJ. Lotus Notes and collaboration: le plus ça change. *J Manag Inf Syst.* 1996;13(3):65–81. doi:<https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518134>.
47. Digital firm. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_firm](https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm).
48. «Digital Transformation Readiness». URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness/>.
49. Zoho Workplace URL: <https://www.zoho.com/workplace/>
50. Zoho Projects URL: <https://www.zoho.com/projects/>

**Додаток А**

**TOPICAL ISSUES OF MODERN  
SCIENCE, SOCIETY AND  
EDUCATION**

Proceedings of VIII International Scientific and Practical Conference  
Kharkiv, Ukraine  
26-28 February 2022

**Kharkiv, Ukraine**

**2022**

2

157. *Дядій В. О.* 801  
ТУРИСТИЧНА СФЕРА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.
158. *Кисла А. Р.* 805  
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.
159. *Кокоша О. Л.* 810  
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ З РОЗВИТКУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».
160. *Колмакова В. М.* 813  
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ВАРТІСНОГО  
ОЦІНЮВАННЯ ЕКОСИСТЕМНИХ АКТИВІВ У ПЛАНУВАННЯ  
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.
161. *Лавриненко Л. М.* 818  
СЬОГОДЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ РИНКУ ПРАЦІ ТА СИСТЕМИ ОСВІТИ.
162. *Мазур О. В., Мазур Д. В., Мазур Г. О.* 824  
РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ У ФІНАНСОВОМУ ТА  
УПРАВЛІНСЬКОМУ КОНТРОЛІНГУ.
163. *Марченко К. О.* 831  
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ.
164. *Мямлин В. В.* 835  
ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ БЛАГ КАК  
РЕЗУЛЬТИРУЮЩАЯ ВЕЛИЧИНА ВВП ПРИ ПРАВИЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ.
165. *Остриніна С. В., Касьян А. О., Дузенко К. О.* 842  
УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ  
ОРГАНІЗАЦІЇ.
166. *Пеняк Ю. С., Беляєва Л. А.* 849  
ОБЛКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.
167. *Петренко Н. С.* 854  
ОСНОВНЫЕ УГРОЗЫ И РИСКИ АВТОРСКОГО ПРАВА ЧЕЛОВЕКА  
В ИНТЕРНЕТ-ПРОСТРАНСТВЕ: ПУТИ ИХ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И  
УСТРАНЕНИЯ.
168. *Приймак В. М., Степанюк Д. В.* 860  
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ.
169. *Посаднєва О. М., Якименко М. Ю.* 864  
ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ БАНКІВ В УМОВАХ  
ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ.
170. *Руцишин Н. М., Школа В. О.* 868  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ: ОСНОВНІ  
ЗАГРОЗИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН.
171. *Сас Л. С., Шеленко Д. І., Матковський П. Є., Озарко Н. І.* 873  
ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА  
ЗА ПОЗАМОВНИМ МЕТОДОМ.

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Приймак Василь Михайлович**

к.е.н., доцент

**Степанюк Діана Вікторівна**

магістр II курсу спеціальності “Менеджмент”

Київський національний університет

імені Тараса Шевченка,

м. Київ, Україна

**Введення.** На сьогоднішній день інформаційні системи і технології мають вирішальне значення в управлінні бізнесом і є важливим чинником для його успіху. Безперервний процес вдосконалення управлінських технологій змушує підприємство шукати шляхи для продовження діяльності, при цьому зменшивши витрати та збільшивши прибутки. Одним із головних важелів впливу на успіх компанії є клієнти, тому компанії прагнуть налагодити всі зв'язки з клієнтами, для збільшення конкурентоспроможності на ринку.

**Ціль роботи** - впорядкування результатів досліджень особливостей перспективних інформаційних технологій як одного із засобів управління маркетингом, а також аналіз CRM системи як інструменту ефективного маркетингу.

**Матеріали та методи.** Теоретичним і практичним аспектом проблеми формування та використання CRM системи, яка входить до складу ERP II системи та їх програмного забезпечення присвячені свої дослідження такі вчені економісти, як Г. Вишлінський, П. Конюховський, В. Іванова, Т. Берестова, В. Гужва, О. Сколенко та інші. Проте вивчення і узагальнення досвіду щодо проблем системи управління взаємозв'язками із клієнтами в контексті маркетингу показало, що далеко не всі аспекти цього питання досліджено достатньо.

**Результати та обговорення.** Для управління взаємовідносин з клієнтами існують системи Customer Relationship Management (CRM). Це технології для

оптимізації бізнес-процесів із взаємодії з потенційними та наявними клієнтами компанії.

Завдяки впровадженню CRM-систем у підприємства буде система управління всіма даними про клієнтів та постачальників, моніторинг історії роботи з контрагентами, сегментування груп клієнтів та постачальників, підвищення ефективності обробки вхідних даних та можливість працювати віддалено від офісу. Для своїх цілей підприємство може обрати один із чотирьох типів CRM-систем:

- Операційні – зостосовуються для реєстрації вхідного трафіку, збереження даних, автоматизації документообігу, розподілу задач та контролю роботи працівників.
  - Аналітичні – використовуються для сегментації клієнтської бази, визначенні цінностей клієнтів, аналізі рентабельності та динаміки продажів, показі розподілення угод по «воронці продажів» (sales tunnel), прогнозі об'ємів реалізації.
  - Колабораційні – використовуються для забезпечення і спрощення процесу спілкування з клієнтом, отримання зворотного зв'язку, коригування та формування пропозиції.
  - Комбіновані – системи, які об'єднують функції вище згаданих.
- Усього існує чотири основних функцій таких систем:

- 1) облік клієнтів, тобто зберігання всіх даних про клієнтів в одній базі даних. Кожен контрагент чи клієнт має свою індивідуальну картку. В ній відображаються основні дані власника картки та історія взаємодії з ним.
- 2) управління продажами, що дозволяє додавати потенційні угоди з клієнтами та відслідковувати їх по воронці продажів.
- 3) розмежування прав, тобто можливість контролю доступу до контактів, операцій, активностей підлеглих для моніторингу їх продуктивності протягом певного періоду.
- 4) аналітика, одна з найголовніших функцій, що дозволяє формувати звіти по статистиці продажів чи виконаних / невиконаних завдань. На основі

цих звітів можна проводити оцінку ефективності роботи кожного менеджера, спрогнозувати об'єм реалізації та поліпшити якість сервісу [3]. CRM-системи дозволяють глобалізувати підприємство.

У часи продажу, злиття та поглинання ринків це є важливою вимогою. Ці системи відповідають усім корпоративним вимогам, навіть якщо підприємство залучене в дискретну галузь чи сферу послуг. CRM-пакети дозволяють керівництву ефективніше планувати, оперувати та керувати роботою свого підрозділу [1]. Особливістю CRM-системи є те, що вона оптимізує процес підготовки та надсилання клієнтам комерційної пропозиції, договору або рахунку. З впровадженням CRM-системи автоматизація процесів економить витрати людських ресурсів, суттєво зменшує імовірність помилки внаслідок людського чинника, а також звільняє час для виконання важливіших і критичніших завдань.

CRM-система використовує єдиний простір, на якому можуть працювати співробітники відділів продажів, маркетингу та суміжних відділів (ті, які не спілкуються з клієнтом напряму). Важливим елементом у використанні CRM-систем є забезпечення захищеності даних як управлінського процесу так і клієнтської бази, адже в середині CRM-системи, якщо вона розміщена на окремому сервері, вони перебувають у захищеному середовищі.

Ще одним важливим інструментом організаційного аспекту впровадження CRM-систем є візуалізована «канбан»-система продажу, що дає змогу «оцифрувати» процеси продажу, прослідкувати етапи угоди та фінансові очікування, впровадити методологію AGILE при управлінні складними проектами [3]. За допомогою цього інструменту можна контролювати кількість клієнтів на кожному етапі, суми виставлених рахунків та укладених угод. Одним із вагомих недоліків впровадження CRM-систем є значні затрати на впровадження.

Разом з тим компанія з виготовлення програмного забезпечення IBM провела дослідження та дійшла висновку, що кожен інвестований долар в CRM-системи принесе 5 доларів прибутку, а конверсія може зрости на 300%

[4].

**Висновки.** Отже, в підсумку можна зазначити, що власники та менеджмент самі обирають чи впроваджувати CRM-системи в діяльність свого підприємства, виходячи з індивідуальних бажань та можливостей. В Україні поки що такі системи доцільно впроваджувати на підприємствах, у яких діяльність орієнтована на продаж та взаємодію з клієнтами, що збільшуватиме їх рентабельність та ефективність діяльності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Марусей Т. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність. Економіка та держава. 2016. №6. С. 87-89
2. Мірошникова Є.Д., Птащенко О.В. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля: наук. журнал. Вип. 6(230). 2016. С. 108-116.
3. Основні функції CRM. URL: <https://faq.in.ua/articles/37-osnovni-funktsiyi-crm.html>. 209
4. Преимущества CRM-систем и их недостатки, 2018. URL: <https://salesap.ru/blog/preimushhestva-crm-sistemy>.
5. What is CRM? URL: <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/>

## Додаток Б

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

### ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство <b>ТОВ "КРЕСТОН ДЖІ СІ ДЖІ АУДИТ"</b> Територія <u>Голосіївський район</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u> Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування</u> Середня кількість працівників, осіб <u>97</u> Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u> Адреса, телефон <u>вулиця АНТОНОВИЧА, буд. 172, м. КИЇВ, 03150</u>	Дата(рік,місяць,число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Коди</th> </tr> <tr> <th>2019</th> <th>01</th> <th>01</th> </tr> <tr> <td colspan="3"><b>31586485</b></td> </tr> <tr> <td colspan="3"><b>8036100000</b></td> </tr> <tr> <td colspan="3"><b>240</b></td> </tr> <tr> <td colspan="3"><b>69.20</b></td> </tr> </table>	Коди			2019	01	01	<b>31586485</b>			<b>8036100000</b>			<b>240</b>			<b>69.20</b>		
Коди																				
2019	01	01																		
<b>31586485</b>																				
<b>8036100000</b>																				
<b>240</b>																				
<b>69.20</b>																				
		3511178																		

#### 1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	89,5
Основні засоби	1010	274,2	200,6
первісна вартість	1011	360,2	360,2
знос	1012	( 86,0 )	( 159,6 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	29,3	29,3
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>303,5</b>	<b>319,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	173,0	664,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	120,8	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 710,6	11 306,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 132,5	261,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	48,6
Інші оборотні активи	1190	1 313,7	6 224,0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>7 450,6</b>	<b>18 505,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7 754,1</b>	<b>18 824,6</b>



<b>Квитанція № 2</b>	
ЄДРПОУ	31586485
ПІДПРИЄМСТВО	ТОВ "КРЕСТОН ДЖІ СІ ДЖІ АУДИТ"
ЗВІТ	1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва
ПЕРІОД	Рік, 2018 р.
РІК	2018
ЕТАП ОБРОБКИ	Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України
ДАТА ПРИЙОМУ	28.02.2019
ЧАС ПРИЙОМУ	16:38:16
ПІДРОЗДІЛ-ОДЕРЖУВАЧ	80361
РЕЄСТРАЦІЙНИЙ НОМЕР	9004494427
НАЗВА ФАЙЛУ	803610031586485S011001110000005122018.XML
РЕЗУЛЬТАТ ОБРОБКИ	Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України. Електронні цифрові підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
ВІДПРАВНИК	Центр обробки електронних звітів Держстату України

31586485

71832230

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
<b>ТОВ "КРЕСТОН ДЖІ СІ ДЖІ АУДИТ"</b>	за СДРПОУ	<b>2020</b>	<b>01</b>	<b>01</b>
Територія: <u>Голосіївський район</u>	за КОАТУУ	<b>31586485</b>		
Організаційно-правова форма господарювання: <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	<b>8036100000</b>		
Вид економічної діяльності: <u>Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування</u>	за КВЕД	<b>240</b>		
Середня кількість працівників, осіб: <u>95</u>		<b>69.20</b>		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон: <u>вулиця АНТОНОВИЧА, буд. 172, м. КИЇВ, 03150</u>		<b>3511178</b>		

**1. Баланс на 31 грудня 2019 р.**

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	65,2
первісна вартість	1001	-	79,9
накопичена амортизація	1002	( - )	( 14,7 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	89,5	-
Основні засоби :	1010	200,6	173,5
первісна вартість	1011	360,2	409,1
знос	1012	( 159,6 )	( 235,6 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	29,3	29,3
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>319,4</b>	<b>268,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	-	28,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	664,3	64,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	33,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 306,9	10 833,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	261,4	128,4
Витрати майбутніх періодів	1170	48,6	-
Інші оборотні активи	1190	6 224,0	2 145,9
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>18 505,2</b>	<b>13 233,1</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>18 824,6</b>	<b>13 501,1</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15,7	15,7
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 406,7	2 647,3
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>2 422,4</b>	<b>2 663,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, пільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	16 328,5	4 560,6
розрахунками з бюджетом	1620	30,1	673,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	30,1	59,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	43,6	5 603,6
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>16 402,2</b>	<b>10 838,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>18 824,6</b>	<b>13 501,1</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за **Рік 2019** р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 593,8	31 485,9
Інші операційні доходи	2120	-	1,0
Інші доходи	2240	1,3	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37 595,1	31 486,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 30 526,9 )	( 29 716,8 )
Інші операційні витрати	2180	( 5 731,5 )	( 615,7 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 36 258,4 )</b>	<b>( 30 332,5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 336,7	1 154,4
Податок на прибуток	2300	( 240,6 )	( 207,8 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1 096,1</b>	<b>946,6</b>

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Домрачов Андрій Павлович

\_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Пінковська Оксана Станіславівна

\_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)

<b>Квитанція № 2</b>	
ЄДРПОУ	31586485
ПІДПРИЄМСТВО	ТОВ "КРЕСТОН ДЖІ СІ ДЖІ АУДИТ"
ЗВІТ	1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва
ПЕРІОД	Рік, 2019 р.
РІК	2019
ЕТАП ОБРОБКИ	Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України
ДАТА ПРИЙОМУ	24.02.2020
ЧАС ПРИЙОМУ	20:52:41
ПІДРОЗДІЛ-ОДЕРЖУВАЧ	80361
РЕЄСТРАЦІЙНИЙ НОМЕР	9004700902
НАЗВА ФАЙЛУ	803610031586485S011001210000049122019.XML
РЕЗУЛЬТАТ ОБРОБКИ	Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України. Електронні цифрові підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
ВІДПРАВНИК	Центр обробки електронних звітів Держстату України

31586485

4087966770

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
<b>ТОВ "КРЕСТОН ДЖІ СІ ДЖІ АУДИТ"</b>	за СДРПОУ	<b>2021</b>	<b>01</b>	<b>01</b>
Територія <u>Голосіївський район</u>	за КОАТУУ	<b>31586485</b>		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	<b>8036100000</b>		
Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування</u>	за КВЕД	<b>240</b>		
Середня кількість працівників, осіб <u>108</u>		<b>69.20</b>		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця АНТОНОВИЧА, буд. 172, м. КИЇВ, 03150</u>		<b>3511178</b>		

**1.Баланс на 31 грудня 2020 р.**

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	65,2	49,3
первісна вартість	1001	79,9	79,9
накопичена амортизація	1002	( 14,7 )	( 30,6 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	173,5	214,0
первісна вартість	1011	409,1	538,1
знос	1012	( 235,6 )	( 324,1 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	29,3	29,3
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>268,0</b>	<b>292,6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	28,2	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	64,4	913,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	33,2	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 833,0	8 901,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	128,4	954,8
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 145,9	2 754,2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>13 233,1</b>	<b>13 524,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>13 501,1</b>	<b>13 816,9</b>



<b>Квитанція № 2</b>	
ЄДРПОУ	31586485
ПІДПРИЄМСТВО	ТОВ "КРЕСТОН ДЖІ СІ ДЖІ АУДИТ"
ЗВІТ	1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва
ПЕРІОД	Рік, 2020 р.
РІК	2020
ЕТАП ОБРОБКИ	Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України
ДАТА ПРИЙОМУ	01.03.2021
ЧАС ПРИЙОМУ	13:25:33
ПІДРОЗДІЛ-ОДЕРЖУВАЧ	80361
РЕЄСТРАЦІЙНИЙ НОМЕР	9004763268
НАЗВА ФАЙЛУ	803610031586485S011001210000114122020.XML
РЕЗУЛЬТАТ ОБРОБКИ	Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України. Кваліфіковані електронні підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
ВІДПРАВНИК	Центр обробки електронних звітів Держстату України

31586485

3501279326

## Додаток В

### Анкета

#### ТОВ «Крестон Україна»

1. Наскільки знання важливі для виконання посадових обов'язків?
2. Які знання є доступними для Вас у цей час?
  - a) Професійна література
  - b) Знання колег
  - c) Власних знань достатньо
  - d) Інше:
3. Наскільки Ви задоволені доступністю знань в компанії?
  - a) Повною мірою задоволений
  - b) Не повною мірою задоволений
  - c) Не задоволений
  - d) Інше:
4. Які є недоліки із погляду одержання доступу до необхідних знань?
  - a) Незнання того, куди можна звернутись
  - b) Пасивність шукаючого
  - c) Відсутність доступних баз знань
  - d) Відсутність можливості вчитись
  - e) Інше:
5. До кого Ви звертаєтесь за необхідності отримати знання?
  - a) Керівника
  - b) Колег
  - c) Доступні бази даних
  - d) Інше:
6. З яких джерел Ви черпаєте знання?
  - a) Власний досвід
  - b) Досвід колег
  - c) Професійна література
  - d) Аналіз досвіду інших компаній
  - e) Інше:
7. Чи задоволені Ви організацією системи управління знаннями на підприємстві?

- a) Повною мірою задоволений
  - b) Не повною мірою задоволений
  - c) Не задоволений
  - d) Інше:
8. Виразіть своє бачення організації системи управління знаннями на підприємстві.

## АНОТАЦІЯ

**Степанюк Д. В. Діджиталізація управління інноваційною діяльністю підприємства в сфері консалтингових послуг. - Рукопис**

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Метою роботи є дослідження управлінських технологій для підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Крестон Україна»).

Роботу присвячено теоретичним основам та практичним аспектам управління знаннями на підприємстві, напрямом удосконалення системи знань консалтингового підприємства.

У роботі обґрунтовано застосування технологічних рішень Digital-трансформацій інноваційної діяльності підприємства в сфері консалтингових послуг, виділено найбільш ефективні з них, уточнено практичні та теоретичні аспекти формування системи знань на підприємстві, що ґрунтується на використанні сучасних інструментів. Також було проаналізовано діючу бізнес модель управління знаннями компанії ТОВ «Крестон Україна» та запропонована нова система управління знаннями спрямована на покращення використання існуючих технологічних рішень, зв'язків між ними та впровадження нових.

**Ключові слова:** інновація, інноваційна діяльність, цифровізація, CRM, ERP, управління знаннями, стратегія кодифікації, стратегія персоналізації.

## SUMMARY

**Stepaniuk, Diana V. Digitalization of an enterprise innovation management in consulting services. - Manuscript**

Qualifying work of the master of management in the specialty 073 «Management», educational and scientific program «Management of innovative activity». Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022

The aim of the work is to study management technologies to increase the efficiency of innovative activities of the enterprise and to develop practical recommendations for improving the efficiency of the enterprise (for example, LLC "Kreston Ukraine").

The work is devoted to the theoretical foundations and practical aspects of knowledge management in the enterprise, areas of improvement of the knowledge system of the consulting enterprise.

The application of technological solutions of Digital-transformations of innovative activity of the enterprise in the field of consulting services is substantiated in the work, the most effective of them are allocated, practical and theoretical aspects of formation of knowledge system at the enterprise based on use of modern tools are specified. The current business model of knowledge management of Kreston Ukraine LLC was also analyzed and a new knowledge management system was proposed aimed at improving the use of existing technological solutions, connections between them and the introduction of new ones.

**Key words:** innovation, innovation, digitization, CRM, ERP, knowledge management, codification strategy, personalization strategy.