

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ФІНАНСІВ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Студентки 2-го курсу заочної форми навчання  
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа  
та страхування»  
освітньо-наукової програми  
«Корпоративні фінанси»  
**Захарчук Юлії Василівни**

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, доцент  
**Рак Роман Володимирович**

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студентка \_\_\_\_\_

Робота допущена до захисту в Екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
фінансів від «11» травня 2022 р., протокол № 12.

Завідувач кафедри фінансів,  
доктор економічних наук, професор  
Лютий Ігор Олексійович \_\_\_\_\_

Київ – 2022 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та поняття діджиталізації підприємства .....	5
1.2. Етапи та завдання діджиталізації підприємства .....	10
1.3 Місце діджиталізації в забезпеченні платоспроможності підприємства .....	17
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	21
2.1 Цифрові рішення в діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	21
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»..	29
2.3. Оцінка впливу діджиталізації на платоспроможність ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	42
3.1. Розвиток процесів діджиталізації ТОВ «НОВА ПОШТА».....	42
3.2. Зарубіжний досвід використання діджиталізації як чинника покращення платоспроможності підприємства .....	48
ВИСНОВКИ .....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	57

## ВСТУП

**Актуальність.** Цифрові технології дедалі активніше проникають у всі сфери нашої життєдіяльності. З кожним днем він стає дедалі більше визначальним в ході вирішення, чи буде підприємство успішним. Тому все більше підприємств торкаються такого поняття як діджиталізація, яка проявляється в необхідності безперервних інновацій, прискоренні бізнес-процесів, розширенні електронної комерції в міжнародних форматах. Актуальність теми полягає ще в тому, що діджиталізація підприємства передбачає не лише впровадження окремих технологій і перепроєктування процесів, але й характеризується зміною корпоративної культури, трудових відносин, менталітету співробітників, що потребує огляду та нових впроваджень у всіх напрямках підприємства. Зрештою, наявність новітніх технологій на підприємстві може стати вирішальним у питанні платоспроможності підприємства.

Питання діджиталізації підприємств та цифровізації економіки висвітлені у працях таких науковців: Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. [1], Гусева О. Ю. [13], Жекало Г. І. [18], Марченко О. [21], Carl Dahlman [12], Dominic Mazzone [17] та ін. Але залишається недостатньо дослідженою низка теоретичних і практичних питань пов'язаних з розглядом діджиталізації як чинника платоспроможності підприємства.

**Метою роботи** є визначення теоретичних та практичних аспектів діджиталізації як чинника платоспроможності підприємства.

### **Завдання:**

- визначити сутність поняття діджиталізації на підприємстві;
- зазначити етапи та завдання діджиталізації на підприємстві;
- розглянути місце діджиталізації в забезпеченні платоспроможності підприємства;
- навести цифрові рішення в діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»;

- оцінити фінансово-господарську діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- розробити напрямки розвитку процесів діджиталізації ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- розглянути зарубіжний досвід використання діджиталізації як чинника покращення платоспроможності підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес діджиталізації діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА».

**Предмет дослідження** – діджиталізація ТОВ «НОВА ПОШТА» як чинник платоспроможності.

**Методи дослідження.** При вирішенні основних завдань роботи використано як загальнонаукові: аналіз, аналогія і моделювання, системний аналіз; так і спеціальні: метод аналізу та синтезу, графічний, табличний.

**Інформаційною базою** при написанні курсової роботи, виступали нормативно-правові акти України, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань.

**Практичне значення** роботи полягає у розробці напрямків впровадження діджиталізації підприємства ТОВ «Нова Пошта» на шляху підвищення платоспроможності підприємства.

**Теоретичне значення** роботи полягає в узагальненні визначення «діджиталізація».

**Обсяг та структура роботи.** Робота складається з 3-х розділів, вступу, висновків та списку використаних джерел, має 11 таблиць та 10 малюнків з загальним обсягом роботи у 58 сторінок.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність та поняття діджиталізації підприємства

Сьогодні діджиталізація відбувається як на рівні окремого підприємства, так і на рівні держави, світу. Вивчення даного процесу на рівні підприємства є досить актуальним, оскільки рівень інноваційної оснащеності та прогресу напряму впливає на фінансові результати компанії. Причиною цього є процес світової діджиталізації міжнародних та вітчизняних компаній, які намагаються впроваджувати інноваційні технології, що дозволяє переходити на новий рівень ведення бізнесу. Шляхом трансформації власних бізнес-процесів, компанії, в першу чергу, гарантують собі зміцнення позиції на ринку та, на додачу, створюють технологічні бар'єри, які можуть бути не під силу іншим гравцям ринку.

Перехід до цифрової парадигми диктують цифрові лідери, такі як Google та Apple, Facebook та Amazon, що говорить про його значущість за рахунок очікувань клієнтів покоління «Діджитал», які очікують як доступності послуг, а й швидкого її отримання. У зв'язку з цим різко постає питання про інноваційний потенціал організацій, так як зусилля світових ІТ-корпорацій стали доточені на зміні форми надання споживачам існуючих продуктів і послуг. Діджиталізація – це загальний термін для позначення цифрової трансформації суспільства та економіки. Він описує перехід від індустріальної епохи та аналогових технологій до епохи знань та творчості, що характеризується цифровими технологіями та інноваціями у цифровому бізнесі, - цитуємо визначення, дане Innolytics [2].

Розглянемо трактування дифеніції «діджиталізації» з точки зору різних підходів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Розгляд визначення дифеніції «діджиталазація» з точки зору різних підходів**

Автор	Визначення
Scott Brennen and Daniel Kreiss [11]	Діджиталізація – це процес оцифрування, перетворення аналогових даних у цифровий вигляд.
Carl Dahlman [12]	Діджиталізація є поєднанням технологій загального застосування з економічною та суспільною діяльністю за допомогою цифрових інструментів. Діджиталізація поєднує у собі фізичну інфраструктуру (мережі та інтернет-покриття), пристрої доступу (смартфони та комп'ютери) та інформаційні системи, які забезпечують функціональну функцію (IoT, Big Data, хмарні обчислення тощо).
Dominic Mazzone [17]	Діджиталізація – це навмисна і тривала цифрова еволюція компанії, її бізнес-процесів та моделей.
Федеральне міністерство економіки і енергетики Німеччини [19]	Діджиталізація – поняття, яке охоплює всі сектори економіки та суспільної діяльності, це дії, що спрямовані на аналіз, збір та обробку інформації з подальшою зміною існуючих бізнес-процесів. Зміни що виникають надають переваги та можливості, і створюють нові виклики для компаній.

Джерело: [11; 12; 17; 19]

Розглянувши різні визначення, можемо сформуванати власне: діджиталізація підприємства – це процес використання новітніх технологій на підприємстві з метою налаштування бізнес-процесів таким чином, щоб їх виконання було максимально ефективним для досягнення компанією її цілей.

Таким чином, діджиталізація підприємства - це рушійна сила, що сприяє його просуванню. Основними перевагами її є наступні аспекти:

- автоматизація виробництва та інших внутрішніх процесів підприємства;
- підвищення ефективності;
- відмова від «ручних» процесів та, як наслідок, економія часу
- оптимізація та покращення комунікацій;
- зменшення необхідності в кадрах;
- зниження помилок, спричинених «людським фактором»;

- підвищення конкурентних переваг підприємства.

Діджиталізація пов'язана з використанням та розповсюдженням технологій, то є насправді є інструментом. Діджиталізація у роботах [14-16] описана як навмисна і безперервна цифрова еволюція, яка поширюється на людей, організації та компанії, на управлінські практики та ієрархічні та бізнес-моделі.

Діджиталізація може проявлятися в різних напрямках інноваційного покращення бізнес процесів на підприємстві. Розглянемо ряд складових елементів, які може в себе включати процес діджиталізації підприємства [1]:

1. Кіберфізичні системи – технічне (частіше операційне) оснащення, яке дозволяє на основі алгоритмів налаштувати ланцюг здійснення процесів з метою створення способу/ів отримання й надання будь-якої інформації, налаштування зв'язку з аналогічними пристроями через мережу Інтернет, та налаштуванню функціонування бізнес-процесу/ів.

2. 3D-друк – технологія, яка, шляхом накладання послідовних шарів матеріалу, за вказаними параметрами (моделлю) створює тривимірний об'єкт, як елемент оснащення в рамках виробництва на підприємстві. Для реалізації такої моделі використовують принтер.

3. Робототехніка – технологія, яка здатна налаштовувати робототехнічні системи, які вирішують питання налаштування складних технологічних процесів та дозволяють полегшити працю людини з мінімізацією ризику «людського фактору».

4. Бази даних – методи та бази, в яких є можливість зберігати великий об'єм даних з подальшим аналізом та обробкою необхідної інформації з метою отримання якісних та нових знань. Даний метод дозволяє обробляти значний масив даних, який, неможливо обробити традиційними способами.

Наведені вище складові елементи цифрових перетворень є більш характерними для компаній, які надають послуги, але в тому числі можуть бути використані в інших сферах - харчовій, лісовій, переробній, автомобільній промисловості, металургії. Запровадження цифрових

технологій та систем управління позитивно впливає на якість товарів та послуг, сервісне обслуговування клієнтів та інформаційне забезпечення, а отже – значно покращує рівень послуг, що надаються клієнту.

Розглянемо BPM систему як інструмент діджиталізації підприємства.

BPM (Business Process Management) - це концепція процесного управління організацією, що поєднує в собі ідеологію та програмне забезпечення для управління бізнес-процесами без ІТ-експертів та витрачання значних ресурсів на їх утримання [43]. Концепція BPM розглядає всю роботу компанії як набір з безлічі бізнес-процесів і чітко відповідає на всі питання про кожного з них.

Розглянемо складові елементи BPM (рис. 1.1).

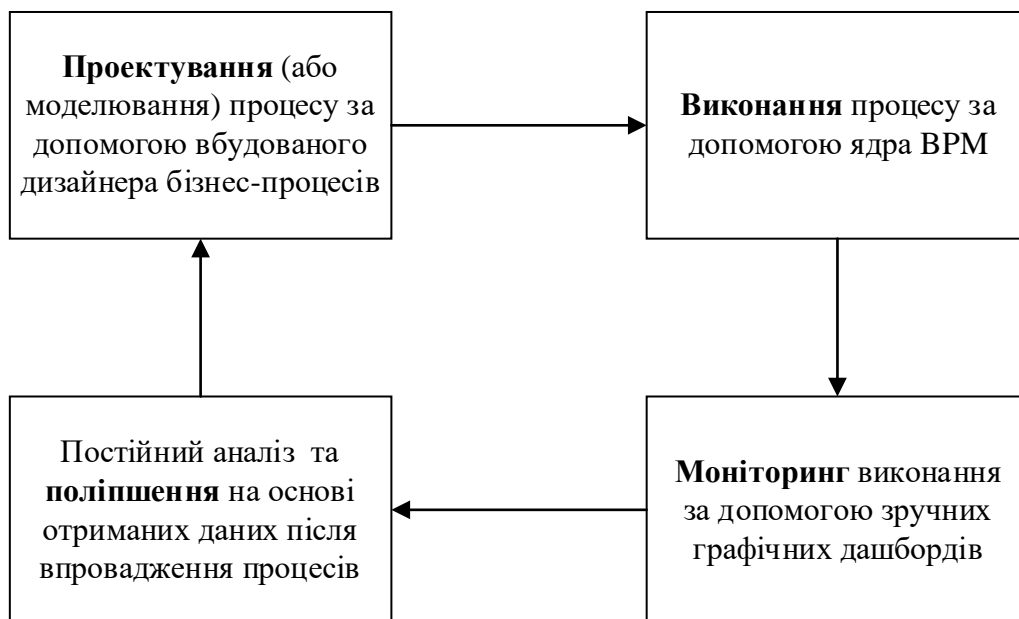


Рис. 1.1. Складові елементи BPM як інструменту діджиталізації підприємства

Джерело: Розроблено автором на основі [43]

Дані складові є циклічними, починаючи від проектування процесу, життєвий цикл діджиталізації за допомогою BPM проходить шлях виконання, моніторингу, поліпшення та знову повертається у проектування, але вже за результатами моніторингу.

Експерти розділяють три шляхи налаштування функціонування бізнес-процесів на підприємстві:

- «ручне» супроводження, процеси потребують людського супроводження та не є оптимізованими;
- автоматизація процесів за допомогою команди розробників;
- автоматизація процесів за допомогою BPM системи.

Наведемо порівняльну характеристику особливостей використання кожного з наведених вище варіантів налаштування бізнес-процесів підприємством (табл. 1.2). Присутня бальна шкала, де значення 1 – найгірше, 2 – середнє, 3 - найкраще

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика шляхів побудови та супроводження бізнес процесів на підприємстві**

Критерій	«Ручне» супроводження процесів	Автоматизація процесів за використання команди розробників	Автоматизація процесів за використання BPM системи
Швидкість реалізації	1	2	3
Легкість реалізації	2	1	3
Гнучкість зміни	1	2	3
Моніторинг	2	1	3
Тригерні події	2	2	3
Необхідність навчання спеціалістів	2	1	3
Витрати	3	2	2
Загалом	13	11	20

Джерело: Розроблено автором

Таким чином бачимо, що використання BPM системи як інструмента діджиталізації підприємства є найбільш оптимальним.

Отже, сутність поняття «діджиталізація» відкривається найкращим чином в можливостях для підприємства, які використовують даний напрямок впровадження технологій. Так, діджиталізація сприяє підвищенню можливостей організацій та співробітників, надаючи інструменти, що дозволяють ставати більш активними, мобільними та продуктивними. Загалом, дане поняття визначили як процес використання новітніх технологій на підприємстві, направлених на налаштування бізнес-процесів таким чином, щоб їх виконання було максимально ефективним для досягнення компанією її цілей. Одним з поширених інструментів діджиталізації на підприємстві є - BPM система, використання якої допоможе налаштувати автоматизацію бізнес процесів без залучення команди ІТ фахівців.

## **1.2. Етапи та завдання діджиталізації підприємства**

Процеси діджиталізації на сьогодні є рушійними силами зміни не тільки в ІТ та FinTech компаніях, а майже в усіх сферах та галузях, це спричинено тим фактором, що даний підхід (діджиталізація підприємства) відкриває можливості для впровадження нових технологій, побудови цифрових бізнес-моделей та можливості бути конкурентним учасником ринку. З огляду на це, науковці зазначають три основні напрями впливу діджиталізації на зміну бізнес-процесів та моделей компаній (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Напрями впливу діджиталізації на модернізацію бізнес-процесів підприємства

Джерело: Розроблено автором на основі [1]

За результатами нещодавніх досліджень компанією Ernst & Young, діджиталізація найбільше впливає на складові бізнес-процесів, такі як: управління внутрішньою інфраструктурою, вартісну пропозицію та взаємодію з клієнтами. В своїй більшості зміни у вигляді нових пропозицій, продуктів та послуг з елементами цифрових процесів є досить дієвими факторами процесу цифрової трансформації бізнесу [11]. Цифрова перебудова компаній проводиться якраз з метою впровадження цих цифрових технологій, більш досконалих за аналогові, які і ведуть до зростання доходу і скорочення витрат. Це в свою чергу сприяє появі абсолютно нових гравців на ринку, більш гнучких, з абсолютно новими моделями управління бізнесом, і, відповідно більш конкурентоспроможних, ніж традиційні компанії

Зобразимо основні етапи діджиталізації на підприємстві (рис. 1.3).

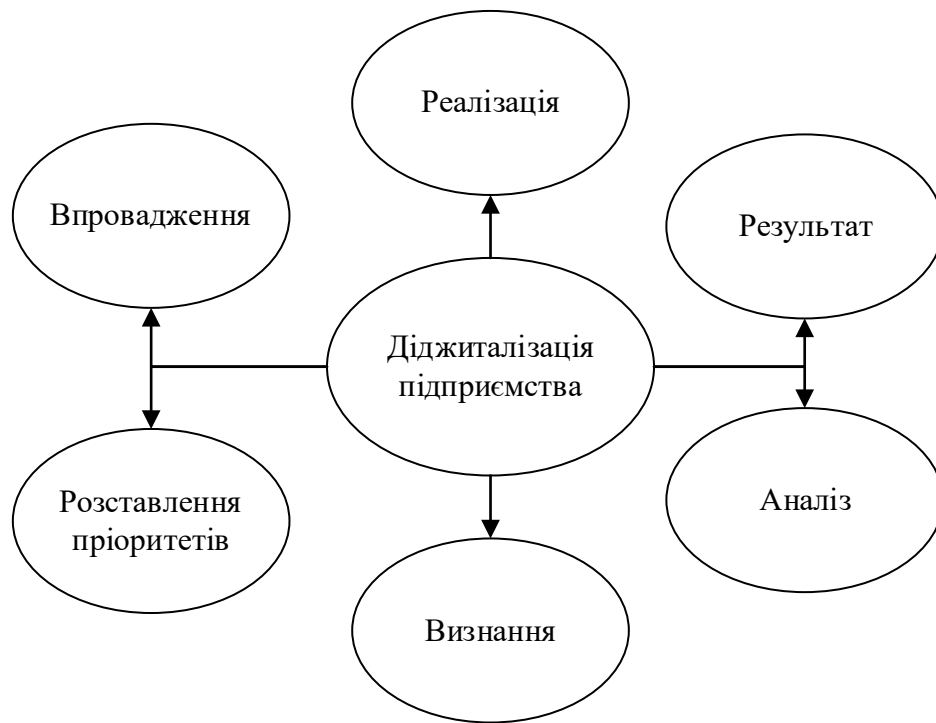


Рис. 1.3. основні етапи діджиталізації на підприємстві

Джерело: [16]

Розглянемо кожен з наведених етапів діджиталізації підприємства:

**Реалізація.** Даний етап передбачає формування чіткого уявлення про те, як змінюється дана сфера на світовому ринку, та які виклики на сьогодні стоять перед підприємством. Даний етап передбачає аналіз ринку конкурентів та власне стану підприємства: його сильні сторони та недоліки.

**Результат.** На даному етапі передбачається формування висновку щодо доцільності діджиталізації на підприємстві на сьогодні, виходячи з результатів проведеного аналізу на попередньому етапі.

**Аналіз.** Другий етап аналізу, який передбачає глибоке дослідження поточних бізнес процесів та їх можливостей. Потрібно детально вивчити діючі процеси та виявити сильні сторони технологій, якими підприємство в даний час володіє. На основі проведеного аналізу необхідно визначити, які технологічні досягнення, реалізовані на сьогодні, зможуть задовільнити потреби підприємства.

Визнання. На шляху діджиталізації підприємству слід визначити бізнес-процеси та потрібні зміни, які є можливість запровадити, з метою їх покращення (прискорення, збільшення ефективності тощо). Даний етап передбачає наступні кроки [16]:

1. Аналіз діючих бізнес-процесів.
2. Залучення ключових сторін, що беруть участь в даних бізнес процесах (клієнти, партнери, співробітники).
3. Проаналізувати ринок новітніх технологій, їх особливості.
4. Визначити технології, використання яких є найбільш оптимальним варіантом на шляху діджиталізації підприємства.

Розставлення пріоритетів. На даному етапі необхідно організувати та спланувати процес діджиталізації, з уже відомими даними щодо того: які процеси/продукти будемо діджиталізувати, за допомогою яких технологій, який результат очікуємо тощо. Даний етап передбачає оцінку необхідних ресурсів на впровадження потрібних технологічних змін.

Впровадження. Даний етап передбачає реалізацію запланованих змін, спрямованих на діджиталізацію, включає в себе: погодження потрібного бюджету; визначення співробітників, відповідальних за впровадження діджиталізації.

Розгортання. Останній етап у процесі діджиталізації, який передбачає реалізацію запланованого та подальше успішне функціонування бізнес-процесів/продуктів. Проте не зовсім правильно називати даний етап останнім, оскільки діджиталізація підприємства є циклічною та не зупиняється на впровадження технологій, тому потребує повернення до першого кроку процесу діджиталізації та вже подальшого впровадження нових рішень відповідно до викликів сьогодення.

Згідно з дослідженням, проведеним вченими з Центру цифрової трансформації бізнесу [16], рух до цифрової трансформації відбувається в трьох ключових областях: робота з клієнтами, операційні процеси та бізнес-

моделі компанії. Розглянемо детально дані елементи діджиталізації та їх структурні одиниці, які розкривають завдання діджиталізації (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

**Модель структурування елементів цифрової трансформації бізнесу  
Джорджа Вестермана, Дідьє Боннзе і Ендрю Маккафі**

Бізнес-модель		
1. Точкове впровадження новітніх технологій	2. Впровадження нових бізнес-моделей (вдосконалення діючих)	3. Загальна діджиталізація підприємства
Операційний процес		
4. Автоматизація процесів виробництва	5. Реалізація творчого потенціалу співробітників	6. Управління з метою налаштування максимальної продуктивності
Робота з клієнтами		
7. Більш глибоке розуміння клієнта	8. Збільшення виручки від існуючих клієнтів	9. Пошук нових клієнтів та нових точок взаємодії з діючими

Джерело: [26]

Для більшого розуміння даних складових дамо їм коротку характеристику [26]:

1. Точкове впровадження новітніх технологій. Даний елемент має місце бути з причини, що підприємства традиційних галузей: як металургія, авіаперевезення тощо не змінюють бізнес-модель кардинально, для них є характерним обмежитися впровадженням нових технологій в окремі бізнес-процеси. Для прикладу, одне з підприємств, яке брала участь в дослідженні, впроваджувала діджиталізацію лише в деякі аспекти своєї діяльності. Так, за два роки функціонування впроваджених технологій, діджиталізація принесла компанії 20 % нових клієнтів, та дало змогу збільшити споживання товарів компанії на 13 % [24].

2. Впровадження нових бізнес-моделей (вдосконалення діючих). Експерти вважають, що саме нові моделі дозволяють переглянути дуючу

бізнес-модель зі сторони та, на прикладі передових компаній, якими вже було запроваджено дані зміни, перебудувати власні бізнес-процеси до викликів діджиталізації сьогодення.

3. Загальна діджиталізація підприємства. Діджиталізація загалом новітні технології дозволяють підприємствам створити синергетичний ефект, при цьому, зберігаючи здатність реагувати на локальні зміни, тобто відбувається так званий процес «глобалізації», під час якого відбувається одночасно глобалізація та локалізація.

4. Автоматизація процесів виробництва. Загалом автоматизація процесів дає змогу підприємствам вирішувати стратегічні завдання шляхом надання та аналізу великих обсягів інформації. Крім того, автоматизація підвищує ефективність та рівень безпеки за рахунок виключення людського фактору (частково або повністю).

5. Реалізація творчого потенціалу співробітників. Даний елемент передбачає, що завдяки застосуванню новітніх технологій у працівників, які раніше займались рутинною роботою, є можливість стати більш ефективними та підвищити власну кваліфікацію.

Діджиталізація на підприємстві відбувається і на індивідуальному рівні: передбачає, що трудовий процес не потребує бути співробітнику закріпленим за своїм фізичним місцем роботи. Практика демонструє, що співробітники в більшості випадках можуть працювати дистанційно. Крім того, це дає змогу підприємству винаймати співробітників в інших країнах.

6. Управління з метою налаштування максимальної продуктивності. Новітні технологічні системи надають можливість менеджменту краще та глибше зрозуміти властивості продукції компанії, регіональну специфіку попиту. Перевага в тому, що даний аспект надає можливість приймати рішення на основі фактичних даних в режимі реального часу, а не на основі власних припущень. Також діджиталізація менеджменту дозволяє керівникам більш детально та точно порівнювати поточні процеси та, за необхідністю, перерозподіляти виробничі потужності найбільш оптимальним шляхом.

7. Більш глибоке розуміння клієнтів. Орієнтація на клієнта дозволяє досягти кращих фінансових результатів, тому питання глибшого розуміння клієнта як наслідок діджиталізації також варто розглянути. Так, для цього використовують частіше соціальні мережі, де шляхом аналізу даних є можливість визначити вподобання клієнта. У підприємства з'являється можливість підвищити лояльність клієнтів, створюючи акаунти та спільноти, в яких клієнти можуть отримати підтримку або ознайомитися з актуальними акціями, продуктами тощо.

8. Збільшення виручки від існуючих клієнтів. Даний аспект діджиталізації проявляється в тому, що краще розуміння клієнтів допомагає підприємствам трансформувати процеси продажів під вподобання клієнтів. Підприємство має можливість об'єднати дані про покупки клієнтів для забезпечення персоналізованих продажів та обслуговування клієнтів або навіть розробляють та пропонують індивідуальні пропозиції. Також цей аспект проявляється в більшій зручності клієнта робити покупки/користуватися послугами підприємства, яке надає можливість клієнтам віддавати перевагу більш просунутим та оцифрованим компаніям.

9. Пошук нових клієнтів та нових точок взаємодії з діючими. Деякі підприємства налаштовують технології щоб надавати клієнтам можливість самообслуговування за допомогою, таким чином заощаджують час клієнтів та співробітників, тим самим зберігаючи кошти підприємства. Це набуває особливого значення для підприємств, що мають багатоканальні входи.

Отже, процес діджиталізації бізнесу передбачає етапність, серед яких ми виділили: реалізацію, результат, аналіз, визнання, розставлення пріоритетів, впровадження, розгортання. Особливість зазначених етапів – циклічність. У свою чергу завдання діджиталізації розкривається у структурних елементах, які дозволяють покращити функціонування підприємства, розглядаючи його з трьох складових: обслуговування клієнта, операційна діяльність, внутрішні бізнес-процеси.

### 1.3 Місце діджиталізації в забезпеченні платоспроможності підприємства

З метою визначення процесів діджиталізації в забезпеченні платоспроможності підприємства важливо виділити фактори, які безпосередньо можуть на неї вплинути. Загалом платоспроможність підприємства формується під впливом наступних факторів [1]:

- наявності активів, а саме грошових коштів і майна, яких буде достатньо для погашення наявних у компанії зобов'язань;
- достатнього ступеня наявних в організації активів, щоб при необхідності була можливість в найкоротші терміни перевести їх в гроші для погашення наявних зобов'язань.

Виділяють дві групи факторів – зовнішні та внутрішні. До внутрішніх відносять ті фактори, що визначають ефективність діяльності організації і є резервами поліпшення фінансового стану організації [27]:

- склад та структура продукції та послуг, що випускаються;
- розмір капіталу підприємства;
- структура та величина витрат виробництва та їх динаміка;
- стан майна підприємства та його фінансових коштів та майна, що включають резерви та запаси.

Внутрішні фактори також діляться на:

- виробничі – характеризують наявність і використання засобів і предметів праці, трудових і фінансових ресурсів;
- поза-виробничі – пов'язані з постачальницько-збутової та природоохоронної діяльністю, соціальними умовами праці і побуту.

Враховуючи зазначені у попередньому розділі завдання діджиталізації, можемо стверджувати, що даний процес безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. Наведемо, яким чином діджиталізація

впливає на наявність активів на підприємстві як основного фактору платоспроможності підприємства (рис. 1.4).

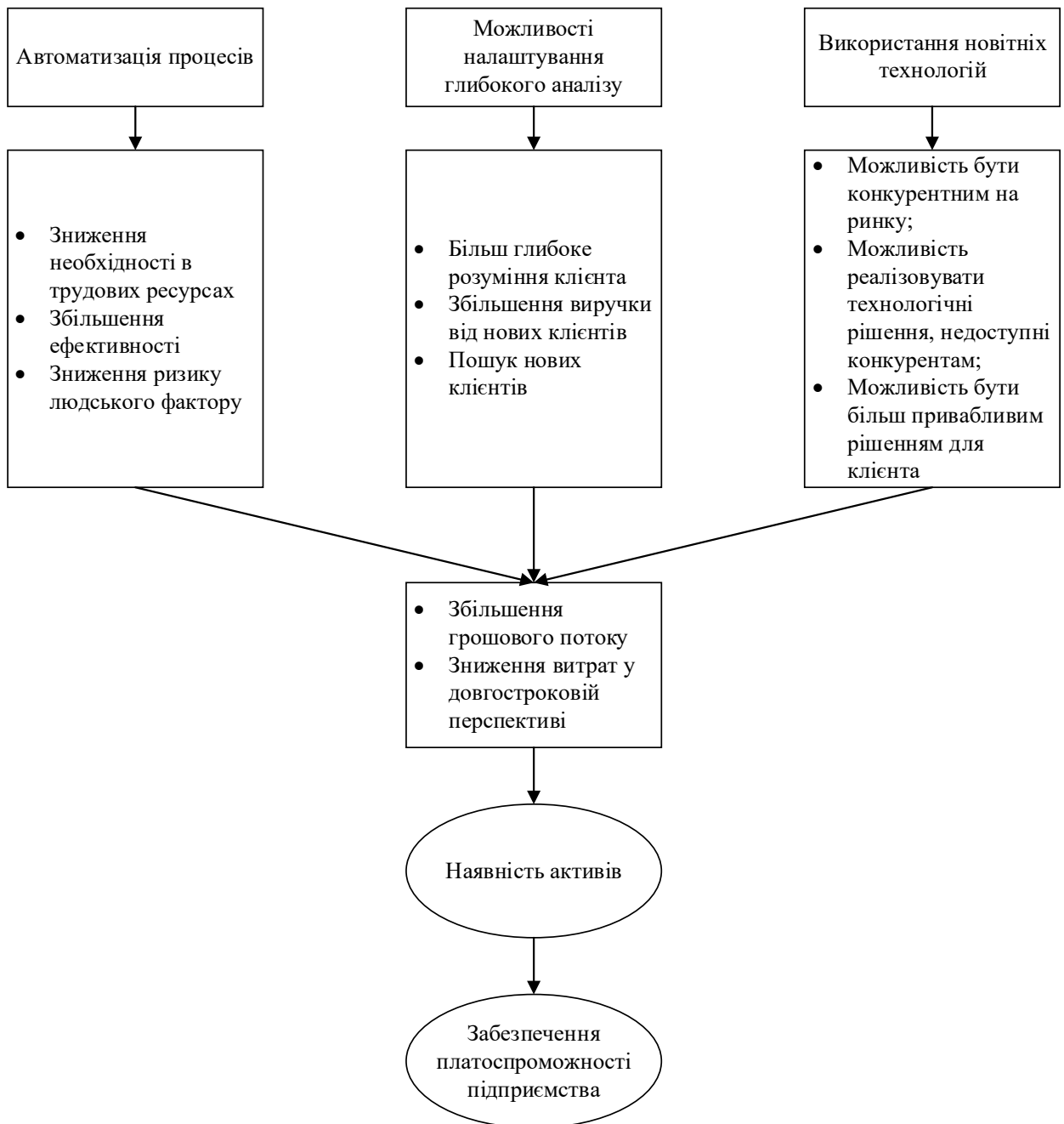


Рис. 1.4. Процес впливу діджиталізації на забезпечення платоспроможності підприємства

Джерело: Розроблено автором на основі [1; 15; 26]

Таким чином бачимо, що діджиталізація на підприємстві безпосередньо направлена на покращення фінансових результатів та забезпечення

платоспроможності підприємства. При цьому важливо розуміти, що зазвичай ефект спостерігається у довгостроковій перспективі, оскільки процес діджиталізації та використання новітніх технологій передбачає значних витрат на підприємстві, а тому потребує комплексного підходу та аналізу перед рішенням впровадження тих чи інших технологій.

Одним з ключових моментів діджиталізації стає прискорення бізнес процесів. У зв'язку з цим оцінка ліквідності та платоспроможності на основі тільки балансових даних у сучасному світі вже застаріла і не дає повної та достовірної інформації для відображення реальної картини діяльності та економічного стану підприємства. Пандемія COVID-19 для багатьох підприємств стала поштовхом для перегляду чинної облікової політики, розширення ролі інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності організації. Усе більше підприємств диверсифікують бізнес для зменшення ризиків, удосконалюють свої програмні продукти, скоротити фінансовий цикл та знизити витрати.

Також наведемо фактори, які можуть зменшити платоспроможність компанії є [28]:

- інвестиції в основні засоби;
- використання резервних фондів;
- грошові виплати;
- зменшення виробничих обсягів, а також продажів товарів і робіт компанії;
- підвищення собівартості продукції;
- зниження обсягів прибутку;
- нестача власних коштів, як джерел фінансування роботи компанії, а також істотне підвищення заборгованостей;
- відволікання коштів в дебіторську заборгованість;
- збільшення запасів, що перевищують нормативний обсяг;
- неплатоспроможність споживачів товарів компанії.

Що стосується діджиталізації, то вона може відобразитися у ряді зазначених факторів, що впливають саме на зниження платоспроможності підприємства. У даному контексті питання впливу діджиталізації на платоспроможність підприємства є ще більш актуальним та потребує від менеджменту підприємства організувати діджиталізацію таким чином, щоб це сприяло підвищенню платоспроможності підприємства, а не навпаки.

Вважаємо доречним перед впровадженням діджиталізації на підприємстві, дати відповідь на наступні питання, на шляху розуміння впливу впровадження технологій на платоспроможність підприємства:

- Чи може підприємство бути конкурентним та забезпечувати необхідний рівень фінансового результату без впровадження новітніх технологій?
- Яким чином діджиталізація повинна вплинути на фінансові результати підприємства?
- Яким чином підприємство зможе окупити витрати, пов'язані на впровадження новітніх технологій? Як швидко?

Отже, діджиталізація відіграє важливу роль у платоспроможності підприємства, виступаючи одночасно як фактор, що зумовлює її зниження та фактор, що впливає на підвищення платоспроможності. З огляду на даний аспект менеджмент процесу діджиталізації відіграє важливу роль та здатен як підвищити рівень фінансового результату, а неефективний менеджмент - знизити.

## **РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»**

### **2.1 Цифрові рішення в діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»**

Тривалий час поштовий зв'язок, як елемент рекламно-інформаційної політики туристичної галузі, був представлений лише монополістом ПАТ «Укрпошта». Нині на ринку поштових послуг, що здатні забезпечити інформування потенційних туристів про об'єкти туризму, рекреації та інфраструктури, з'явилась - ТОВ «Нова Пошта», що діє з 2001 р., у правовому полі ЗУ «Про поштовий зв'язок» [2].

До складу групи «Нова Пошта» входять окремі компанії «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Ітернешнл» [3-5]. ТОВ «Нова Пошта» великий поштовий оператор зв'язку, який працює на ринку України в кожному регіоні.

ТОВ «Нова Пошта» було створено у 2001 р. Компанія вже довгий час пропонує клієнтам зручні, доступні та якісні послуги: швидку доставку вантажів й кореспонденції по території України та за її межами. Компанія використовує в своїй діяльності нові технології та послуги з доставки товарів (вантажів): склад-склад, двері-двері, склад-двері, двері-склад [3].

ТОВ «Нова Пошта» перший український оператор з впровадження експрес-перевезень - повного комплексу надання послуг з доставки документів, вантажів, грошових переказів. Територіальне покриття діяльності компанії нараховує понад 1052 відділень поштового зв'язку у 646 населених пунктах України.

ТОВ «Нова Пошта» у діяльності акцент робить на пересиланні різногабаритних вантажів (хоча є послуги пересилання кореспонденції, зокрема листів, бандеролей). Зокрема «НП Логістик» надає послуги фулфілменту: зберігання товару на складах, комплектацію та відправку

замовлень отримувачу. Тут потужний сектор поштових грошових переказів та операцій з електронними грошима компанії «ПОСТ ФІНАНС», діє тривала співпраця із закордонними операторами платіжних переказів, що забезпечує платіжні послуги потенційним туристам [3].

В процесі сортування поштової кореспонденції запроваджена 5-ти значна індексація - якісне, просте, прискорене обслуговування клієнтів. Технічне забезпечення процесу виробництва використовує нові сучасні технології, сучасну техніку, транспорт, сучасний ремонт, розширення поштових мереж.

Перед тим, як зазначити напрямки діджиталізації підприємства, розглянемо які підсистеми існують в рамках загальної організаційної системи:

1. Технічна – являє собою взаємообумовлений комплекс механізмів, приборів, обладнання, що забезпечує рішення завдань систем.
2. Технологічна – базується на розподілі процесу виконання послуг на стадії і етапи.
3. Система організації праці – включає в себе сукупність підрозділів і ланок, які займаються управлінням і організацією надання послуг на підприємстві.
4. Економічна система – єдність економічних процесів і економічних зв'язків.
5. Соціальна – люди, які входять до складу персоналу та вступають в поділ спільної праці, в певні взаємозв'язки.

Як бачимо, кожна соціально-економічна система перш за все складається з двох систем – керована і керуюча (об'єкт і суб'єкт управління). До керованої системи відносяться всі елементи і підсистеми (наприклад, підприємства), які забезпечують безпосередній процес створення матеріальних благ або надання послуг. До керуючої системи відносяться всі елементи і підсистеми, які забезпечують процес управління, тобто процес ціле направлено впливу на колективи людей і ресурси керованої системи. Разом, всі вище означені системи складають внутрішнє середовище організації.

Розглянемо принципи, за якими функціонує логістика в ТОВ «НОВА ПОШТА» як основний бізнес-процес підприємства:

1. Планування логістики відбувається вже на етапі намірів виходити на новий ринок. Попередньо проводиться моніторинг можливих способів доставки: види транспорту, оптимальний і альтернативний маршрути. Збирається інформація про потенційних логістичних партнерів, які відповідатимуть високим вимогам підприємства: мають бездоганну репутацію, можуть здійснити доставку продукції в максимально можливих обсягах і дотримати необхідні терміни в рамках міжнародного контракту, забезпечити збереження вантажу і, в разі необхідності, відшкодувати втрати і т.д. Як відомо, витрати на логістику – це одна зі складових формування собівартості ПОСЛУГ, витратна частина, яка, в підсумку, впливає на ціноутворення. Логістика – це частина планових процесів в ТОВ «НОВА ПОШТА», - дистрибуційних, ритейлі, Інтернет-торгівлі.

2. При плануванні логістики також враховується, що в піковий сезон, наприклад напередодні новорічних свят, можна зіткнутися з нестачею рухомого складу, вантажних автомобілів, контейнерного обладнання, і, як результат, підвищуються ціни на доставку. Також у такі періоди наприкінці року виникає проблема нестачі спеціальних дозволів, іменованих у професійних колах як «дозволу» – документ на перетин транзитом тієї чи іншої країни. Щоб уникнути подібних ситуацій, контракт підписується з надійним логістичним оператором і плануються заздалегідь обсяги продукції і під них – кількість транспортних засобів або відповідного обладнання, фіксує ціни на доставку.

3. Контракт із покупцем продукції завжди відповідає формальним вимогам, тобто зазначається:

- скільки, коли і як покупець має намір платити за поставку;
- умови поставки, час поставки, упаковка, маркування, податки й інші збори, умови оплати, вимоги до документів.

Розглянемо також процес документообігу на підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА» як важливий та супутній процес логістики:

1. Початковий етап - під час складання документа або одержання його із зовні;
2. Етап руху до кінцевого бенефіціара, тобто від місця складання або одержання до облікового працівника;
3. Обробка і введення документа в автоматизовану систему;
4. Етап зберігання: підшивання та зберігання, а також передача до архіву.

Важливим цифровим рішенням в рамках діджиталізації підприємства стала можливість приймати документи у «Дія». Наведемо особливості даної розробки у табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Особливості функціонування процесу використання цифрових документів «Дія» при отриманні посилянь/грошових переказів на «Нова Пошта»**

Питання	Рішення
Результат діджиталізації процесу використання цифрових документів	Для отримання посилки, вантажу або грошового переказу у відділенні замість паперових документів, що засвідчують особу, можна використовувати цифрові паспорти та посвідчення водія у додатку "Дія 2.0".
Особливості	Отримати посилення або грошовий переказ з цифровими документами доступно вартістю до 5 тис. грн. Щоб отримати посилення/грошовий переказ вартістю вище 5 тис. грн. необхідно зробити верифікації особи, використавши функцію «поділитись цифровою копією документа» в "Дії"
Вимоги для використання даного процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановлений додаток «Дія» щонайменше версії 2.0</li> <li>• Наявність електронних документів: ID картка /посвідчення водія</li> <li>• Підключення пристрою до мережі Інтернет</li> </ul>

Продовження табл. 2.1

Процес	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Клієнт відкриває у "Дії" свій цифровий документ</li> <li>2. Оператор за допомогою сканера сканує штрихкод на обороті документа</li> <li>3. При отриманні посилення/грошового переказу вартістю понад 5 тис. грн., після цього потрібно підтвердити передачу документа до відділення Нової пошти. Мобільний додаток автоматично формує цифрову копію та надішле її з е-підписом клієнта до системи Нової пошти.</li> </ol>
--------	---

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта» [3]

Розглянемо послугу грошових переказів на відділеннях Нова Пошта. Переказ коштів здійснюється в рамках підприємства ТОВ «НоваПей», яке входить в ГПК «Нова Пошта» і надає фінансові послуги під брендом NovaPay. Дану компанію було започатковано в 2012 році.

Згідно з даними НБУ за підсумками 2019 р. NovaPay визнано лідером серед усіх систем переказу коштів в Україні, створених небанківськими установами, з часткою ринку – 43,55%, що свідчить про важливість даної платіжної системи як шляху забезпечення переказів на території України при здійсненні міжнародних переказів.

Розглянемо особливості функціонування даної послуги (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Особливості функціонування послуги грошових переказів NovaPay

Питання	Рішення
Форма власності	ТОВ «НоваПей» є фінансовою установою відповідно до Свідоцтва про реєстрацію фінансової установи серії ФК № 378 від 08.01.2013 року
Валюта відправки та виплати, обмінний курс	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виплата переказів в Україні у відділеннях Нової пошти здійснюється тільки в гривні</li> <li>• Відправлення переказів з-за кордону здійснюється в доступній у системі RIA валюті, переважно в євро та в доларах США</li> </ul> <p>Інформація щодо переказу та курсу виплати в гривні встановлюється внутрішньо-системно та повідомляється відправнику в момент відправки переказу</p>

## Продовження табл. 2.2

Результат діджиталізації процесу використання цифрових документів	Для отримання посилки, вантажу або грошового переказу у відділенні замість паперових документів, що засвідчують особу, можна використовувати цифрові паспорти та посвідчення водія у додатку "Дія 2.0"
Послуги, які можуть бути надані	<ul style="list-style-type: none"> <li>• переказ коштів, на підставі Ліцензії на переказ коштів у національній валюті без відкриття рахунків за № 11/1, що видана Національним банком України 17.10.2014 р.;</li> <li>• валютні операції: переказ коштів, торгівля валютними цінностями в готівковій формі згідно ліцензії на здійснення валютних операцій за №5 від 26.03.2019 р.;</li> <li>• надання коштів у позику, зокрема й на умовах фінансового кредиту, згідно Ліцензії на надання коштів у позику (відповідно до Розпорядження Нацкомфінпослуг від 13.04.2017р., № 1095).</li> <li>• Фінансова послуга «переказ Миттєвий» передбачає швидкий готівковий переказ грошових коштів у національній валюті фізичними особами, які стають доступні одержувачу вже протягом декількох хвилин після їх перерахування.</li> </ul>
Процес	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Клієнт відкриває у "Дії" свій цифровий документ</li> <li>2. Оператор за допомогою сканера сканує штрих-код на обороті документа</li> <li>3. При отриманні посилання/грошового переказу вартістю понад 5 тис. грн., після цього потрібно підтвердити передачу документа до відділення Нової пошти. Мобільний додаток автоматично формує цифрову копію та надішле її з е-підписом клієнта до системи Нової пошти.</li> </ol>
Вимоги для використання даного процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Встановлений додаток «Дія» щонайменше версії 2.0</li> <li>• Наявність електронних документів: ID картка /посвідчення водія</li> <li>• Підключення пристрою до мережі Інтернет</li> </ul>

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта» [3]

#### Переваги послуги грошових переказів NovaPay:

- Отримати переказ можна у будь-якому із пунктів ТОВ «НоваПей», що знаходяться у відділеннях Нової пошти по всій Україні;
- На виплату переказу потрібно лише кілька хвилин;
- Переказ доступний до виплати вже через 10 хвилин після відправки;
- Не потрібно відкривати поточний банківський рахунок;
- Комісію за переказ оплачує тільки відправник за кордоном;

- Вигідні тарифи. З 1 грудня 2020 року по 28 лютого 2021 року в деяких країнах діють акційні тарифи на відправлення переказів в Україну.

Недоліки послуги грошових переказів NovaPay:

- Не на всіх відділеннях є необхідні для здійснення грошового переказу термінали;
- Немає можливості здійснити грошовий переказ онлайн, без походу у відділення;

Нова пошта вже не один рік вдало розвиває власну інфраструктуру шляхом діджиталізації, серед одних з напрямків - будівництва інноваційних терміналів у партнерстві з іншими підприємцями. До основних здобутків та досягнень у поточному році можна віднести створення інноваційних терміналів в Києві (КІТ), а також інших містах, які забезпечують можливість клієнтам самотійно ввести дані щодо відправки посилення. Посилання до 1,5 кг на терміналі сортуються окремо, через автоматичне сортувальне обладнання.

Перша черга Київського інноваційного терміналу була запущена у 2018 році. КІТ – найбільший автоматизований термінал Нової пошти. За 2020 рік тут оброблено 124 млн посилок, що майже на третину більше, ніж за попередній рік. Нова пошта інвестувала близько 14 млн євро в будівництво та обладнання для оснащення другої черги терміналу. У наступних розділах розглянемо вплив даної цифрової інновації на платоспроможність підприємства.

Ще одним цифровим рішенням ТОВ «Нова Пошта» є створення проєкту Nova Poshta Shopping. Розглянемо детальніше особливості функціонування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Особливості функціонування послуги Nova Poshta Shopping

Питання	Рішення
Можливості для клієнта	Купівля на іноземних інтернет площадках, доставка яких не передбачає доставку в Україну
Вимоги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бути зареєстрованим на платформі Nova Poshta Shopping</li> <li>• Мати можливість сплатити онлайн (банківською карткою Visa/ Mastercard)</li> </ul>
Процес	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отримання клієнтом адрес для шопінгу Клієнт реєструється, щоб отримати адреси для шопінгу, на які інтернет-магазини доставлятиме обрані замовлення;</li> <li>2. Здійснення покупки При оформленні замовлення, клієнт вказує адресу для шопінгу (тобто адресу складу партнера Нова Пошта);</li> <li>3. Вибір доставки В особистому кабінеті клієнт додає відправлення та обирає відділення, поштомот чи кур'єра як спосіб доставки замовлення</li> </ol>

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта» [3]

Ще одним цифровим рішенням є створення додатку для смартфонів, за допомогою якого у клієнта є можливість:

- відстежувати статус відправлених посилянь, та посилянь, які прямують до клієнта;
- створити накладну;
- отримати посилення без документів;
- оплатити отримане посилення.

Отже, підприємство активно впроваджує цифрові рішення як складові діджиталізації підприємства. Доречним є оцінити фінансово-господарську діяльність ТОВ «Нова Пошта» та здійснити аналіз впливу діджиталізації на платоспроможність підприємства.

## 2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

За умов ринкової економіки України, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності одним із головних напрямів аналітичної роботи підприємства «НОВА ПОШТА» є оцінка показників його фінансово-господарської діяльності.

Аналіз складу майна «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр. наведено в табл.

2.4

Таблиця 2.4

### Динаміка активів «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, млн. грн.		Темп приросту, %	
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	4	113	105	109	-8	2725%	-7%
Основні засоби	14424	14802	12702	378	-2100	3%	-14%
Разом необоротні активи	14428	14915	13807	487	-1108	3%	-7%
Запаси	15061	13459	15765	-1602	2306	-11%	17%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	30	28	31	-2	3	-7%	11%
Інша поточна дебіторська заборгованість	3547	4683	3793	1136	-890	32%	-19%
Гроші та їх еквіваленти	52331	67679	74947	15348	7268	29%	11%
Інші оборотні активи	30	37	30	7	-7	23%	-19%
Разом оборотні активи	70999	85886	94566	14887	8680	21%	10%

Джерело: Розроблено автором на основі [3]

Обсяг необоротних активів «НОВА ПОШТА» в 2021 році склав 13807 млн. грн., що на 1108 млн. грн. (7,43%) менше порівняно з 2020 роком та на 621 млн. грн. (4,30%) порівняно з 2019 р. В т. ч. обсяг основних засобів в 2021 році склав 12702 млн. грн., що на 2100 млн. грн. (14,19%) менше порівняно з 2020 роком та на 1722 млн. грн. (14,19%) порівняно з 2019 роком.

Обсяг оборотних активів в 2021 році склав 94566 млн. грн., що на 8680 млн. грн. (10,11%) більше порівняно з 2020 роком та на 23567 млн. грн. (33,19%) більше порівняно з 2019 роком. Збільшення обсягу оборотних активів в 2021 році в порівнянні з 2020 роком відбулося за рахунок збільшення запасів на 2306 млн. грн. (17,13%) та проти 2019 року на 407 млн. грн. (4,67%). Великий залишок запасів не забезпечує ефективність діяльності підприємства.

Дебіторська заборгованість за послуги «НОВА ПОШТА» зросла в 2021 році проти 2020 року на 3 млн. грн. (10,71%) та порівняно з 2019 роком на 1 млн. грн. (3,33%). Інша поточна дебіторська заборгованість зросла проти 2019 року на 246 млн. грн. (6,94%) та зменшилась проти 2018 року на 890 млн. грн. (19,00%) відповідно, що є позитивним фактором.

Збільшення обсягу оборотних активів «НОВА ПОШТА» в 2021 році в порівнянні з 2020 роком відбулося також за рахунок збільшення грошових коштів на 22616 млн. грн. (43,22%) та в порівнянні з 2019 роком на 7268 млн. грн. (10,74%). Грошові кошти повинні швидко залучатися в здійснення інвестиційних проектів і в оборот для отримання прибутку шляхом розширення діяльності «НОВА ПОШТА». Інша оборотні активи зменшились в 2021 році порівняно з 2020 роком на 7 млн. грн. (18,92%) .

Розглянемо структуру майна «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

## Аналіз структури майна «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр., %

Стаття	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп приросту, %	
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	0	0,11	0,1	0,11	-0,01	-	-9%
Основні засоби	16,88	14,68	12,64	-2,2	-2,04	-13%	-14%
Разом необоротні активи	16,89	14,8	12,74	-2,09	-2,06	-12%	-14%
Запаси	17,63	13,36	14,54	-4,27	1,18	-24%	9%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,04	0,03	0,03	-0,01	0	-25%	0%
Інша поточна дебіторська заборгованість	4,15	4,65	3,5	0,5	-1,15	12%	-25%
Гроші та їх еквіваленти	61,26	67,14	69,16	5,88	2,02	10%	3%
Інші оборотні активи	0,04	0,04	0,03	0	-0,01	0%	-25%
Разом оборотні активи	83,11	85,2	87,26	2,09	2,06	3%	2%
Всього майна	100	100	100	0	0	0%	0%

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Найбільшу частку в структурі майна «НОВА ПОШТА» в 2021 році склали оборотні активи підприємства – 87,26%, яка зросла порівняно з 2020 роком на 4,15% та порівняно з 2019 роком на 2,06%.

Зростання частки оборотних активів відбулося в основному за рахунок збільшення частки грошових коштів на 7,90% проти 2019 року та на 2,02% проти 2020 року. Частка необоротних активів склала в 2019 році 12,74%, що менше проти 2020 року на 2,06%.

Аналіз складу джерел майна «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр. наведено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

**Динаміка зобов'язань «НОВА ПОШТА» за 2019-2021 рр., тис. грн.**

Стаття	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп приросту, %	
				2020-2019	2021-2020	2021/2019	2021/2020
Зареєстрований капітал	2707	2707	2707	0	0	0,00	0,00
Додатковий капітал	8991	8991	8991	0	0	0,00	0,00
Резервний капітал	677	677	677	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	52521	65771	74291	21770	8520	41,45	12,95
Всього власний капітал	64896	78146	86666	21770	8520	33,55	10,90
Короткострокові кредити банків	0	2901	2975	2975	74	0,00	2,55
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	17941	17015	18821	880	1806	4,90	10,61
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1399	1573	2486	1087	913	77,70	58,04
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	252	245	202	-50	-43	-19,84	-17,55
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	541	431	353	-188	-78	-34,75	-18,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	76	115	131	55	16	72,37	13,91
Інші поточні зобов'язання	322	375	363	41	-12	12,73	-3,2

Продовження табл. 2.6

Всього поточні зобов'язання та забезпечення	20531	22655	25331	4800	2676	23,38	11,81
Всього	85427	100801	108373	22946	7572	26,86	7,51

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Таким чином, відповідно до табл. 2.3. бачимо, що за останні 3 роки спостерігається позитивна динаміка зобов'язань підприємства загалом та за більшістю складовими. Так, загальний обсяг у 2021 р. склав 108373 тис. грн., що на 7,51% більше у порівнянні з 2020 р. (та на 26,86% більше за 2020 р. у порівнянні з 2019 р). Такі складові як зареєстрований капітал, додатковий та резервний за останні три роки становили 2707 тис. грн., 8991 тис. грн. та 677 тис. грн. відповідно. При цьому власний капітал у 2021 р. збільшився на 10,9% та становив 86666 тис. грн., а у 2020 р. даний показник зріс на 33,55% та становив 78146 тис. грн. Тенденцію до зниження продемонстрували показники: поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування та поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці. Так, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування у 2021 р. знизилась на 17,55% та склала 202 тис. грн., за 2020 р. даний показник склав 245 тис. грн, що майже на 20% нижче ніж за аналогічний період у 2019 р. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці у 2021 р. склала 353 тис. грн.. що на 18.1% менше у порівнянні з попереднім роком, а у 2020 р. даний показник склав 431 тис. грн., що на - 34,75% менше порівняно з 2019 р.

Зробимо оцінку показників платоспроможності підприємства за останні 3 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» за 2019-2021 рр.**

Показник	Алгоритм розрахунку	Граничне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт фінансової автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс}}$	>0,5	0,76	0,78	0,80
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{Баланс}}{\text{Власний капітал}}$	< 2	1,32	1,29	1,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}}$	0,1	0,1	0,1	0,1
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Баланс}}$	0,5	0,11	0,09	0,08
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	$\frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$		0,14	0,12	0,10
Показник фінансового левериджу	$\frac{\text{Баланс} - \text{Власний капітал}}{\text{Власний капітал}}$	< 0,25	0,32	0,29	0,25
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	$\frac{\text{Власний капітал} + \text{Забезпечення наступних платежів} - \text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}}$	0,1	-0,5	-0,3	-0,15
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Сер. дебіторська заборгованість}}{\text{Дохід}}$	<	0,08	0,07	0,08
Оборотність сукупного капіталу, об.	$\frac{\text{Дохід від реалізації}}{\text{Середня вартість капіталу}}$	>	0,45	0,32	0,8
Поточна платоспроможність	Довгострокові фін. інвестиції + Грошові кошти – Позиковий капітал	>0	-125354,0	-543,4	-732,5
Коефіцієнт Бівера	$\frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Позиковий капітал}}$	0,2	0,01	0,02	0,03

Джерело: Розроблено автором на основі [3]

Таким чином бачимо, що не всі розраховані показники ТОВ «НОВА ПОШТА» знаходяться в межах граничних значень, що свідчить про

платоспроможність підприємства. Так, коефіцієнт фінансової автономії та коефіцієнт фінансової залежності знаходяться в рамках граничних значень, та демонструють позитивну тенденцію протягом аналізованих 3-х років відповідно до оптимального значення. Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом аналізованих років знаходиться на межі граничного значення – 0,1. У свою чергу коефіцієнт концентрації позикового капіталу також знаходиться в межах допустимих значень протягом аналізованих 2019-2021 рр. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів ТОВ «НОВА ПОШТА» за аналізовані 3 роки демонструє спад, це може бути пов'язано з тим, що знижується обсяг позикових коштів, отриманих у 2018 р. на реалізацію впровадження цифрових рішень.

Показник фінансового левериджу ТОВ «НОВА ПОШТА» демонструє значення вище граничного у 2019 р., та стабілізацію протягом 2-х наступних. У свою чергу коефіцієнт забезпечення власними засобами демонструє від'ємне значення, а саме -0,5 у 2019 р., -0,3 у 2020 р. та -0,15 у 2021 р. Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості має нормальні межі та демонструє стає значення протягом аналізованих років.

У свою чергу оборотність сукупного капіталу демонструє тенденцію до підвищення та стабілізації показника з 0,4 у 2019 р. до 0,8 у 2021 р.

Показник поточної платоспроможності за аналізовані три роки демонструє від'ємне значення з невеликою позитивною тенденцією протягом 2019-2021 рр.

Отже, оцінивши фінансово-господарську діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА» бачимо, що підприємство розвивається та демонструє тенденцію до зросту, проте показники платоспроможності демонструють значення за рамками граничних, що свідчить про неефективне управління, в тому числі позиковими коштами. Розглянемо вплив діджиталізації на аналізовані показники та на платоспроможність ТОВ «НОВА ПОШТА» в цілому.

### 2.3. Оцінка впливу діджиталізації на платоспроможність ТОВ «НОВА ПОШТА»

Розглянуті в попередніх розділах цифрові впровадження були направлені на забезпечення покращення платоспроможності шляхом забезпечення наступного ефекту:

- зменшення навантаження на контакт-центр;
- розвантаження ресурсів компанії, шляхом автоматизації процесу надсилання клієнтом посилання без участі персоналу;
- оптимізація витрат компанії;
- підвищення іміджа підприємства як інноваційної компанії, здатної задовільнити будь-які потреби клієнта в рамках запропонованих послуг.

Розглянемо фінансовий ефект від цифрового впровадження можливості за допомогою документів у застосунку «Дія» отримувати посилання (рис. 2.1).

Загалом витрати при реалізації даного проєкту були направлені на:

Технічно створеного бізнес-процесу на базі програмного забезпечення компанії;

- обслуговування проєкту аутсорсинговою компанією;
- часові витрати внутрішніх співробітників на навчання використання даного впровадження;
- закупівля обладнання для сканування штрих-коду;

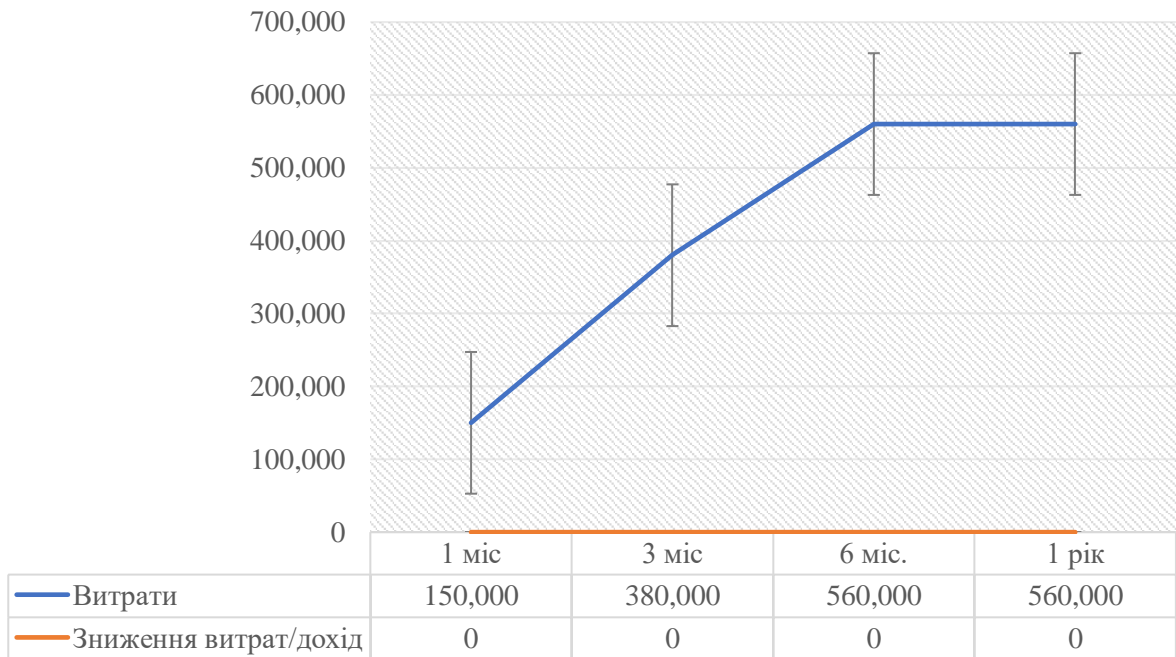


Рис. 2.1. Фінансовий ефект від впровадження можливості за допомогою документів у застосунку «Дія» отримувати посилення протягом 6 міс. (термін впровадження проєкту), грн.

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта»

Загалом важливо сказати, що дане впровадження зробить процес отримання посилок більш зручним, враховуючи те, що не потрібно при собі завжди мати фізичний варіант документу. Проте дане впровадження не передбачає збільшення потоку клієнтів та не має чіткого фінансового ефекту. Також важливо вказати, що клієнту не обов'язково мати при собі документ у будь-якому форматі, якщо він має застосунок Нової пошти, що дублює фінансовий ефект, а отже і робить дане впровадження цілком збитковим та негативно впливає на платоспроможність підприємства.

Розглянемо фінансовий ефект від впровадження додатку Нова Пошта (рис. 2.2).

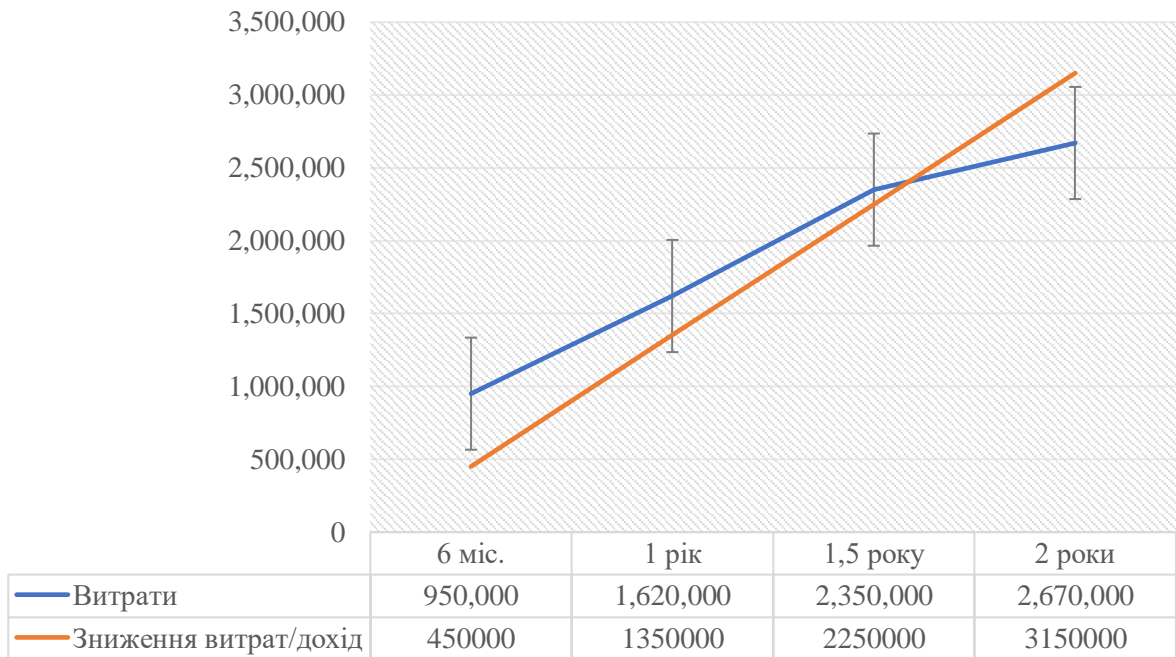


Рис. 2.2. Фінансовий ефект від впровадження застосунку Нова Пошта протягом 2-х років, грн.

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта»

Розробка додатку, в якому клієнти мають можливість переглядати статус посилення, дало змогу знизити кількість співробітників контакт-центру на 5 осіб у перші пів року, та ще 5-и осіб протягом наступних пів року. Таким чином, з розрахунком, що середня заробітня плата одного співробітника контакт-центру становить 15 тис. грн, підприємству протягом двох років вдалось зменшити витрати на 3150 тис. грн., що на 480 тис. грн. більше ніж витрати на розробку та подальше обслуговування додатку.

Розглянемо ефект від впровадження інноваційних терміналів (КІТ). Перша черга Київського інноваційного терміналу була запущена у 2018 році. КІТ – найбільший автоматизований термінал Нової пошти. За 2020 рік було оброблено 124 млн посилок, що майже на третину більше, ніж за попередній рік. Нова пошта інвестувала близько 14 млн євро в будівництво та обладнання для оснащення другої черги терміналу. Таким чином, за 2 роки дії даних терміналів, підприємству вдалося знизити кількість працівників на

відділеннях на 48 осіб, з середньою заробітною платою 16 тис. грн. Розрахуємо фінансовий ефект від даного цифрового впровадження (рис. 2.3).

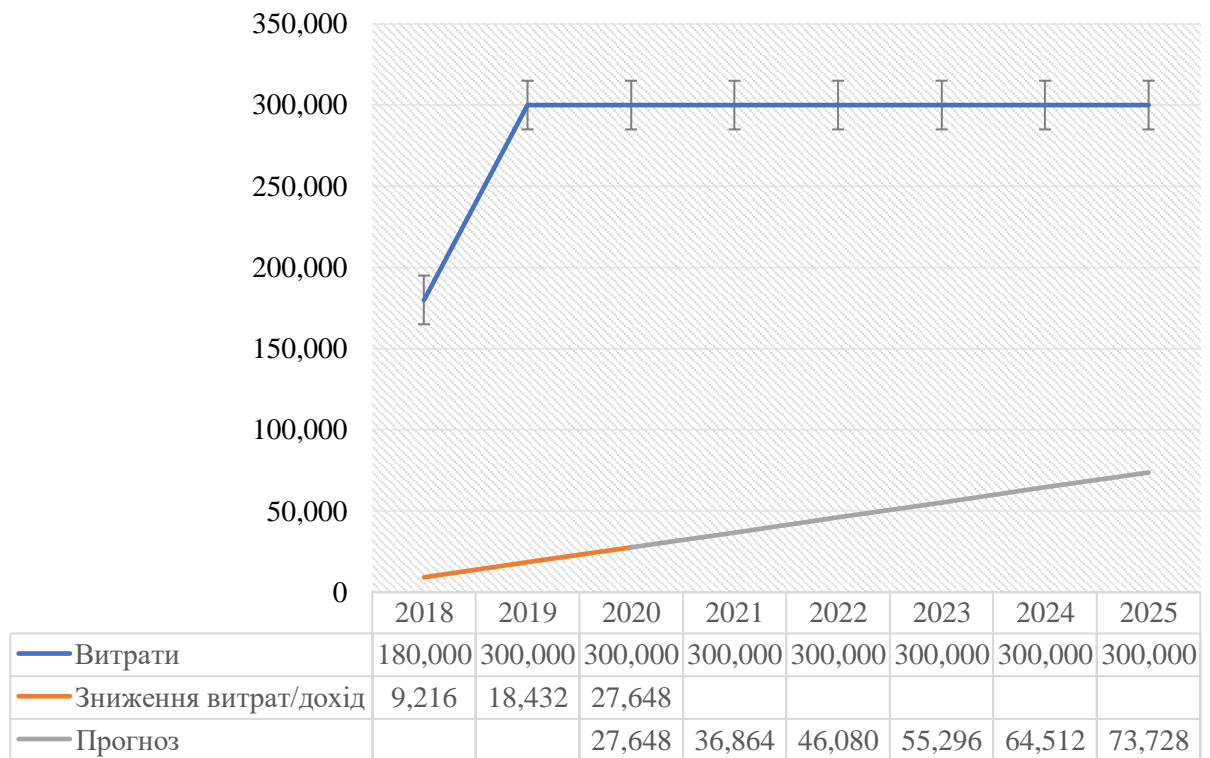


Рис. 2.3. Фінансовий ефект від впровадження інноваційних терміналів (КІТ) протягом 3-х років та прогноз до 2025 р., тис. грн.

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта»

Таким чином, інвестиції у 10 млн. євро (300 000 тис. грн.) будуть окуплені за прогнозом лише у 2050 р. Так, скорочення персоналу за 2 роки дасть змогу знизити витрати у обсязі 27 648 тис. грн.

Розглянемо структуру витрат на реалізацію проєкту інноваційних терміналів (КІТ) (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Структуру витрат на реалізацію проєкту інноваційних терміналів (КІТ) протягом всього терміну реалізації, тис. грн.

Джерело: Розроблено автором на основі даних ТОВ «Нова Пошта»

Таким чином бачимо, що у цифровому проєкті КІТ найбільшу вагу у структурі витрат займає обладнання, безпосередньо самі термінали – 158 000 тис. грн, що становить 53%, наступним вагомим компонентом є витрати на утримання команди ІТ в рамках реалізації проєкту, так за 2 роки впровадження, витрати склали 141 984,6 тис. грн, що становить 47% від загального обсягу витрат.

Таким чином бачимо, що за розглянутими цифровими рішеннями витрати або не передбачають чітких фінансових результатів від їх впровадження, або передбачають окупність у майбутніх періодах. При цьому деякі цифрові рішення є більш влучними та продемонстрували позитивний фінансовий результат ще протягом першого року впровадження. Так, реалізація проєкту КІТ, за нашими розрахунками, має окупитися протягом 25-и років, що наразі негативно впливає на платоспроможність підприємства. Також було виявлено, що значну частину витрат на реалізацію проєкту було витрачено на команду розробників, а саме 47% від загального обсягу інвестицій в даний проєкт. Враховуючи такі показники, важливим вважаємо розглянути шляхи розвитку

процесів діджиталізації підприємства ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням зниження витрат і, тим самим, позитивного впливу на досліджуване підприємство.

Попередня оцінка платоспроможності ТОВ «НОВА ПОШТА» продемонстрували неоптимальні значення, в тому числі: коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів ТОВ «НОВА ПОШТА» за аналізовані 3 роки демонструє спад, що пов'язано з тим, що знижується обсяг позикових коштів, отриманих у 2018 р. на реалізацію впровадження цифрових рішень, проте за 2018-2019 рр. значення не являється оптимальним та негативно впливає на платоспроможність підприємства; коефіцієнт забезпечення власними засобами продемонстрував від'ємне значення, а саме - 0,5 у 2019 р., -0,3 у 2020 р. та -0,15 у 2021 р., що стверджує про неефективне управління власними та позиченими коштами в рамках забезпечення платоспроможності підприємства; показник поточної платоспроможності за аналізовані три роки демонструє від'ємне значення з невеликою позитивною тенденцією протягом 2019-2021 рр. Це все свідчить про важкий натиск на платоспроможність підприємства протягом 2018-2019 рр., коли підприємство реалізовувало цифрові рішення, розглянуті раніше.

Загалом важливо сказати, що зробити точну оцінку процесів діджиталізації на підприємстві неможливо, оскільки одні процеси впливають на пряму на зниження витрат, інші – опосередковано, наприклад, шляхом підвищення рівня іміджу підприємства та шляхом «відриву» від конкурентів на ринку, у яких немає змоги реалізовувати схожі цифрові рішення в рамках діджиталізації підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Розвиток процесів діджиталізації ТОВ «НОВА ПОШТА»**

Розглянуті напрямки цифрових рішень підприємства ТОВ «Нова Пошта» демонструють, що підприємство активно займається діджиталізацією. При цьому, як ми з'ясували у попередніх розділах, діджиталізація може впливати на платоспроможність підприємства як позитивним, так і негативним чином. На сьогодні ми бачимо, що напрямок діджиталізації ТОВ «Нова Пошта» потребує розвитку у напрямку аналізу та менеджменту з метою реалізації цифрових рішень, що впливатимуть на платоспроможність позитивним чином.

Нами було виявлено, що значну частину витрат при впровадженні цифрових рішень, підприємство витрачає на розробку процесів командою ІТ. Альтернативним рішенням діджиталізації є використання BPM системи.

BPM (Business Process Management) - це концепція процесного управління організацією, що поєднує в собі ідеологію та програмне забезпечення для управління бізнес-процесами без ІТ-експертів та витрачання значних ресурсів на їх утримання. Концепція BPM розглядає всю роботу компанії як набір з безлічі бізнес-процесів і чітко відповідає на всі питання про кожного з них.

Ідея, що лежить в основі будь-якої BPM-системи, дуже проста: впроваджуючи управління бізнес-процесами в своїй компанії, бізнес описує їх за допомогою зрозумілих схем без необхідності залучення цілої ІТ команди. На наступному кроці всі учасники бізнес-процесу отримують завдання в системі в заданій послідовності. При цьому BPM-система дозволяє відстежувати і контролювати хід роботи в реальному часі. Відштовхуючись від даних моніторингу виявляються потенційні можливості для оптимізації. Поліпшення процесів здійснюється у візуально зрозумілому інтерфейсі без

залучення програмістів та написання коду. Це дозволяє швидко реагувати на нові тренди ринку і формувати конкурентну перевагу.

Моделювання процесу починається зі складання його схеми в графічному дизайнері, та зазвичай виконується бізнесом без залучення ІТ фахівців. Схема створюється з готових блоків в конструкторі, які необхідно розташовувати в потрібному порядку, призначити відповідальних та встановити терміни.

Таким чином, використання BPM-системи дозволяє:

- моделювати бізнес-процеси;
- здійснювати моніторинг процесів;
- виявляти вузькі місця процесів та реалізовувати їх оптимізацію;
- гнучко управляти процесами компанії.

Згідно даних в таблиці 1.2, можемо стверджувати, що автоматизація процесів за використання BPM системи є найкращим рішенням серед розглянутих варіантів.

На сьогодні на ринку України вже є компанії, які пропонують готові комплексні рішення по впровадженню BPM систем, серед них: Corezoid, Apache NiFi, StreamSets Data Collector, Flogo, Node-Red, Total.js Flow. Нами було проаналізовано ринок компаній, що надають послуги BPM систем з метою виявлення найбільш оптимального варіанту. У табл. 3.1 навели систему оцінки критеріїв компаній, які надають послуги BPM систем.

Таблиця 3.1

Система балів

Кількість балів	Оцінка
1	Низька, Немає (елементу), Немає (підтримки/безкоштовної версії)
2	Середня, Часткова (наявність елементу), Платно
3	Висока, Є (елемент), Добре, Безкоштовно

Джерело: розроблено автором

Нами було здійснено аналіз даних ВРМ систем за такими критеріями як:

- простота інтерфейсу (інтуїтивно зрозумілий простір для користувача);
- здатність навантаження (кількісне значення при якому система буде працювати при її навантаженні);
- документація (опис системи та її можливостей в просторі на Confluence);
- можливість розширення (додавання нового функціоналу в системі);
- базова логіка (базове наповнення функціональних можливостей ВРМ системи, яке пропонують компанії);
- внутрішнє сховище (можливість використовувати систему, як Базу даних);
- розподіл доступу (надання доступу до системи в ієрархічному порядку (матриця ієрархії));
- візуалізація даних (можливість користувачу робити візуалізацію бізнес процесу шляхом управління блок схемами);
- юзер код (можливість користувачу будувати елементарні запити в системі);
- підтримка (технічна підтримка та супроводження системи компаніями, які пропонують пакетне рішення);
- вартість (наявність безкоштовного періоду користування/тестування системи).

Аналіз характеристик компаній ринку, що надають послуги ВРМ систем, наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2

**Порівняльна характеристика ринку BPM систем**

Назва продукту	Apache NiFi	StreamSets Data Collector	Flogo	Node-RED	Corezoid
Актуальна версія	1.9.2 (Квітень 2019)	3.9.0 (Червень 2019)	0.5.8 (Лютий 2019)	0.20.4 (Травень 2019)	5.6.0 (Травень 2020)
Простота інтерфейсу	Низька	Середня	Низька	Висока	Висока
Здатність навантаження	Висока	Висока	Висока	Середня	Висока
Документація	Середня	Висока	Висока	Висока	Середня
Можливість розширення	Низька	Середня	Середня	Висока	Висока
Базова логіка	Низька	Середня	Середня	Висока	Висока
Внутрішнє сховище	Немає	Немає	Немає	Є	Є
Розподіл доступу	Є	Є	Часткова	Часткова	Часткова
Візуалізація даних	Середня	Середня	Середня	Середня	Висока
Юзер код	Складно	Середня	Середня	Добре	Добре
Підтримка	Немає	Платно	Немає	Немає	Платно
Вартість	Безкоштовно	Платно	Безкоштовно	Безкоштовно	Безкоштовно
Загалом балів:	19	24	22	28	29

Джерело: розроблено автором на основі [32-37]

Даний аналіз допоможе при виборі компанії, яка пропонує свою BPM систему та комплексне рішення. Точного лідера немає, оскільки все залежить від потреб бізнесу то готовності фінансувати таке супроводження, проте за нашими критеріями оцінки віддаємо перевагу варіанту з найбільшою кількістю балів – 29, це продукт Corezoid.

Розглянемо можливу структуру витрат на реалізацію проекту інноваційних терміналів (КІТ) за умови використання ВРМ системи Corezoid з вартістю повного пакету 15 млн. грн. на рік [37] (рис. 3.1).

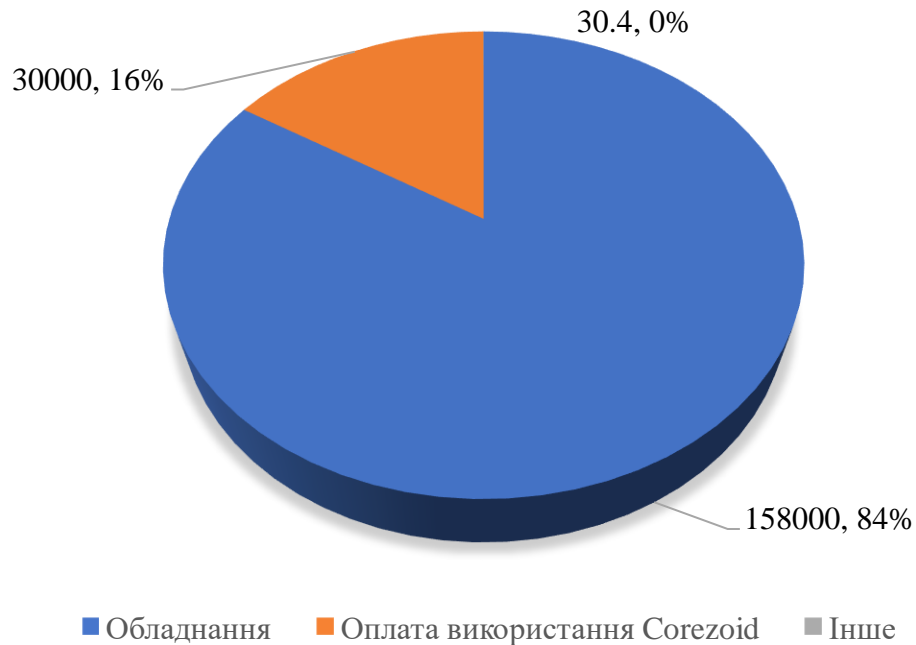


Рис. 3.1. Структуру витрат на реалізацію проекту інноваційних терміналів (КІТ) протягом 2-х років за умови використання Corezoid, тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Таким чином бачимо, що обсяг витрат протягом 2-х років скоротився на 81 969,6 тис. грн. та становив 218 030,4 тис. грн.

До того ж важливо зазначити, що використання ВРМ системи Corezoid дозволить заощадити не тільки на одному проекті, а при впровадженні всіх цифрових рішеннях, які передбачають існування бізнес-моделі. Тому в загальному обсязі проектів підприємства, фінансовий ефект буде більш значним.

Розглянемо можливий фінансовий результат реалізації впровадження КІТ (рис. 3.2).

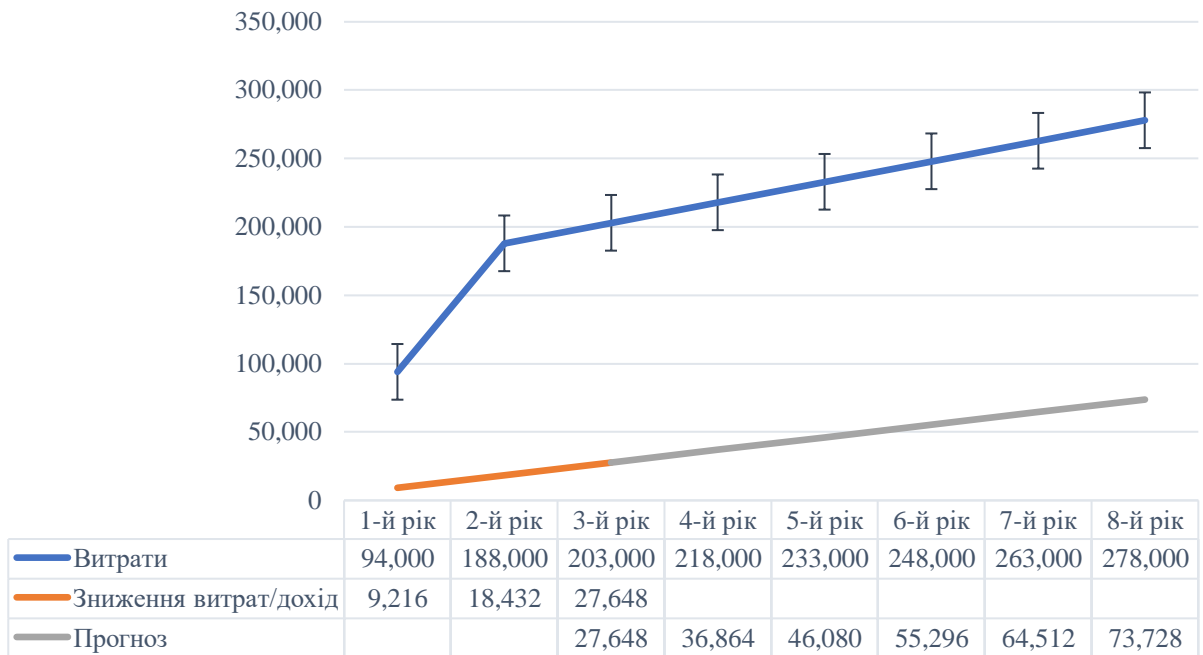


Рис. 3.2. Фінансовий ефект від впровадження інноваційних терміналів (КІТ) за умови використання ВРМ системи Corezoid, тис. грн.

Джерело: розроблено автором

З метою удосконалення документообігу пропонується: чіткий розподіл функцій між структурними підрозділами підприємства; скорочення внутрішнього листування; підвищення рівня автоматизація діловодства. Завдяки автоматизації ділових процесів на державному підприємстві ТОВ «НОВА ПОШТА» продуктивність праці персоналу зросте на 30 – 50 %, при цьому на 75 % менше часу витратиметься на опрацювання одного документа. ТОВ «НОВА ПОШТА» постійно удосконалює процес документообігу в частині його переведення в електронну форму. Так в роботі з контрагентами юридичними особами існує потенціал для переведення окремих форм в електронний вигляд.

Зокрема наприклад Форма 103 (список згрупованих відправлень), абсолютно може бути переведена в електронну форму, автоматично формуватися і відправлятися клієнту, Форма 101 (реєстр повернень відправлень) також достатньо адаптована форма для електронного документообігу. Оскільки це типові форми, що застосовуються більше для

аналізу і контролю і не є безпосереднім підтвердженням здійснення господарської операції, їх досить легко адаптувати і перевести в електронну форму. Окрім цих форм варто створити базові засади для аналізу сервісів, які можуть бути переведені в електронну форму, це не тільки знизить витрати компанії, а і знизить обсяги часу на обробку таких документів.

Отже, нами було розглянуто розвиток процесів діджиталізації ТОВ «Нова Пошта» шляхом використання BPM системи Corezoid, яка дозволить відмовитися від команди ІТ розробників та знизити витрати за всіма проєктами, які передбачають побудування бізнес-процесів. Так, наприклад, обсяг витрат протягом 2-х років реалізації проєкту впровадження інноваційних терміналів (KIT) скоротився на 81 969,6 тис. грн.

### **3.2. Зарубіжний досвід використання діджиталізації як чинника покращення платоспроможності підприємства**

Фінансові технології широко використовуються для здійснення платежів, кредитування, інвестування тощо. Принципи цифрової економіки не можуть працювати на основі існуючої управлінської та операційної моделі, тому потрібна перебудова не тільки зовнішніх, а також внутрішніх структурних ланок та зв'язків між ними. Діюча модель побудови банківського бізнесу, операційної діяльності та системи управління довге час орієнтувалася на поступовий розвиток та впровадження нових технологій і не передбачала масштабної трансформації та переходу у цифрову сферу.

Найбільші гравці світового ринку послуг, які масштабно впроваджують фінансові технології та ІТ-системи, віртуальні канали комунікацій, стикаються з необхідністю зміни мислення своїх співробітників, причому на всіх рівнях ієрархії (від керівників до персоналу операційного відділу), впровадження нової культури ведення банківського бізнесу. У сучасному бізнесі

підприємств, що надають послуги, керівники зосереджені на трьох ключових напрямів діяльності: клієнти, операційні процеси та бізнес-моделі. Саме у цих трьох напрямках йде трансформація.

Клієнти стають не просто споживачами послуг, а їх генератором. На основі доступних технологій підприємства збирають великий обсяг даних про клієнта, його запити та здатні сформувавши та запропонувати йому необхідну послугу або їх комплекс, при цьому надані вони будуть у зручному для клієнта форматі. Зміни в клієнтській структурі також впливають на застосовувані підприємством технології.

Впровадження систем, що дозволяють зібрати максимальний обсяг відомостей про клієнта та, як наслідок, що дають можливість сформувавши «картину сучасного споживача» та на її базі запропонувати актуальну послугу є конкурентною перевагою. Як правило, хто швидше та якісніше відреагував на ринковий попит, той здобув перемогу у боротьбі за клієнта. Саме тому просто розробити та застосувати у своїй діяльності нову технологію вже недостатньо, сучасний економічний ринок вимагає «передбачити» та визначити тренди заздалегідь, потрібен комплексніший підхід.

Найбільші вкладення 70% банків до 2021 р. передбачаються у сферах хмарних технологій, мобільних застосунків та обробки інформації. Близько 50% кредитних організацій виділяють розвиток систем біометрії, підвищення рівня кібербезпеки та впровадження штучного інтелекту як першочергові завдання. Даний досвід надання кредитних послуг також вважаємо доречним для ТОВ «Нова Пошта», оскільки NovaPay має ліцензію на надання кредитних послуг.

За даними McKinsey за 2020 р., вже близько 76% великих підприємств, що надають послуги та діють на території США у своїй діяльності застосовують Big Data, а 34% вклалися у розвиток цієї технології. Впровадження Big Data, згідно з дослідженням, зможе підвищити рівень довіри до банків та небанківських кредитних установ, розширити їх клієнтську базу та покращити їх комунікацію із споживачами. Крім цього, аналіз Big Data

знижує рівень ризикованості операцій, допомагає у боротьбі з шахрайством, стимулює створення системи ризик-менеджменту та сприяє автоматизації внутрішніх бізнес-процесів [46]. Прикладом підвищення рівня кібербезпеки завдяки застосуванню технології Big Data виступає система антифроду Visa, яка в онлайн-режимі визначає незаконні дії з низки специфічних ознак і, як наслідок, запобігає шахрайству на 2 млрд. дол. щороку [46].

Основним полем застосування методів цифрової економіки у банківському секторі є застосування інтелектуалізованих обчислень, технологій великих даних на основі інтеграції роботизації та машинного самонавчання, іншими словами - менеджмент, заснований на даних та знаннях, або, інакше, Data Driven & Data Science [43]. Класичним прикладом є CRM-системи, які були розглянуті нами як орієнтир діджиталізації ТОВ «Нова Пошта» в рамках підвищення платоспроможності.

Все це потребує збільшення ІТ-потенціалу підприємства, а також нестандартного підходу до управління фінансами.

За результатами дослідження Banking Technology Vision 2019, проведеного консалтинговою компанією Accenture, топ-менеджери та ІТ-керівники 748 корпорацій із 30 країн світу визнали, що з 2015 р. швидкість технологічної трансформації у тому організаціях значно зростає. 73% респондентів наголосили, що таким змінам сприяв розвиток SMAC-технологій (соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології) [44].

Чим вищий статус керівника, тим менше часу він готовий витратити на аналіз даних і тим більшу відповідальність за ухвалення рішень він несе. Тому зі зростанням статусу споживача аналітики на підприємстві змінюються його вимоги до ІТ-інструментів. Так, аналітикам потрібні більше мобільні та гнучкі засоби, що дозволяють всебічно вивчати різні фактори, виявляти приховані закономірності, менеджерам середньої ланки потрібні інструменти, що дають можливість швидко та повно проаналізувати ситуацію на локальному ринку для оперативного прийняття рішень, для керівників вищої ланки (топ-менеджерів) важливим є моніторинг зовнішніх подій, що надають значний

вплив на платоспроможність підприємства, контроль рівня внутрішніх бізнес-показників.

Аутсорсинг міцно увійшов у діяльність корпорацій. Усе більше організацій розуміє, що для оптимізації витрат на їх утримання бек-офіси необхідно централізувати. Єдиний бек-офісний центр можна створювати для кількох відділень/точок/підприємств за прикладом вже створених загальних процесингових центрів з платіжних послуг. Наразі вже є постачальники, готові запропонувати такі центри у хмарі. У підприємства є можливість вибирати, які компанії зможуть надати їм повніший спектр послуг з ведення бухгалтерії, ризик-менеджменту, процесингу. Канали взаємодії з клієнтами та партнерами компанії також зможуть купувати ззовні.

Цифровізація бізнесу послуг передбачає зміни у застосовуваній бізнес-моделі. Поряд із вертикальною використовують горизонтальну модель побудови бізнесу. Зміна моделі бізнесу тягне за собою зміни в управлінні персоналом банку. Сьогодні для корпорацій найбільш затребуваними стають фахівці, які мають сучасні компетенції в технологічному напрямку. Наприклад, на ринку праці підвищується попит на фахівців на посаду Scientist – це універсальний економіст із навичками програміста, який займається інтелектуальною обробкою даних.

У штат приймають нових співробітників, наприклад Chief Digital Officer (CDO) – менеджера з цифрової трансформації. Також організації виробляють гнучкі підходи до розробки програмного забезпечення Agile, приймають до співпраці фінтех-стартапи, забезпечують доступ до IT-платформ власної розробки.

Великим попитом користується і посада аналітика Big Data — фахівця, який має математичні, статистичні, економічні, управлінські знання, знання в галузі інформатики та комп'ютерних наук. Основний напрямок діяльності аналітика великих даних – робота з Big Data [46]. У його обов'язки входить обробка великого масиву неструктурованої інформації та формування на основі отриманих результатів обґрунтованих висновків з теми, що вивчається.

Діяльність аналітика великих даних дозволяє корпораціям здійснювати технологічні прориви, відкривати нові перспективи, підвищувати ефективність своєї діяльності, розширювати можливості частини доходу, ринку збуту, нових продуктів тощо. Головна компетенція такого співробітника — здатність виявляти логічні зв'язки у масиві отриманої інформації та на підставі цього розробляти нові моделі банківської діяльності. Фахівці Data Scientist та аналітики Big Data зобов'язані вміти отримувати необхідну інформацію, у тому числі інформаційні потоки, у режимі «тут і зараз» з різних ресурсів та з високою швидкістю обробляти її для подальшого прийняття бізнес-рішень.

Для формування перелічених вище компетенцій банкам необхідно повністю змінювати систему навчання та мотивації персоналу, а також модернізувати HR-процеси, що склалися. Організація майстер-класів, запрошення різних спікерів та бізнес-тренерів, виділення бюджету на освіту поза робочим часом, «прокачування» навичок, проведення вебінарів — все це сприяє формуванню висококваліфікованої команди, яка відповідає всім сучасним вимогам.

Все це вимагає якісної перебудови операційних процесів та зміни бізнес-моделі управління підприємством. Широке впровадження та поширення у практиці набули технології розподілених реєстрів (DLT), штучного інтелекту (artificial intelligence), розширеної реальності (extended reality), квантових обчислень (quantum). Дані цифрові рішення дозволяють вивести бізнес на якісно новий рівень організації бізнес-процесів. Використання нових технологій потребує сталого та безпечного взаємозв'язку між програмними системами підприємства та інформаційними системами партнерів та контрагентів.

Розглянутий світовий досвід діджиталізації підприємств на шляху підвищення платоспроможності підприємства дозволив виділити наступні популярні рішення: використання хмарних технологій; цифрування та поглиблення клієнтської аналітики; впровадження нових посад на

підприємстві, які відповідатимуть за діджиталізацію; використання послуг аутсорсингових компаній з метою зниження витрат та використання вже готових технологічних рішень.

Проте важливо зазначити, що активне використання високих технологічних рішень має супроводжуватися зростанням грамотності персоналу. На підприємствах слід використовувати концепцію, що передбачає індивідуальну роль кожного працівника у банківській діяльності. У перспективі передбачається виділення ключових компетенцій кожного працівника та розстановка на зони пов'язаних технологій від штучного інтелекту до навчальних платформ. Для забезпечення успіху за такого підходу необхідно буде створити потужну навчальну систему для персоналу.

## ВИСНОВКИ

Визначивши сутність поняття «діджиталізація», можемо стверджувати, що найкращим чином воно відкривається в можливостях для підприємства, які використовують даний напрямок впровадження технологій. Так, діджиталізація сприяє підвищенню можливостей організацій та співробітників, надаючи інструменти, що дозволяють ставати більш активними, мобільними та продуктивними. Загалом, дане поняття визначили як процес використання новітніх технологій на підприємстві, направлених на налаштування бізнес-процесів таким чином, щоб їх виконання було максимально ефективним для досягнення компанією її цілей.

Зазначаючи етапи та завдання діджиталізації на підприємстві визначили, що процес діджиталізації бізнесу передбачає етапність, серед яких ми виділили: реалізацію, результат, аналіз, визнання, розставлення пріоритетів, впровадження, розгортання. Особливість зазначених етапів – циклічність. У свою чергу завдання діджиталізації розкривається у структурних елементах, які дозволяють покращити функціонування підприємства, розглядаючи його з трьох складових: обслуговування клієнта, операційна діяльність, внутрішні бізнес-процеси.

Діджиталізація відіграє важливу роль у платоспроможності підприємства, виступаючи одночасно як фактор, що зумовлює її зниження та фактор, що впливає на підвищення платоспроможності. З огляду на даний аспект менеджмент процесу діджиталізації відіграє важливу роль та здатен як підвищити рівень фінансового результату, а неефективний менеджмент - знизити. Одним з ключових моментів діджиталізації стає прискорення бізнес процесів. У зв'язку з цим оцінка ліквідності та платоспроможності на основі тільки балансових даних у сучасному світі вже застаріла і не дає повної та достовірної інформації для відображення реальної картини діяльності та економічного стану підприємства.

Розглядаючи цифрові рішення діяльності ТОВ «Нова Пошта» дійшли висновку, що підприємство активно впроваджує цифрові рішення які є складовою діджиталізації підприємства. Серед основних виділили: впровадження додатку для смартфона «Нова Пошта»; встановлення інноваційних терміналів (КІТ) на відділеннях; надання послуг доставки товарів з міжнародних маркет-плейсів (Nova Poshta Shopping); використання цифрових документів «Дія» при отриманні посилянь/грошових переказів на «Нова Пошта»; здійснення грошових переказів NovaPay.

Аналіз впливу розглянутих цифрових рішень на платоспроможність підприємства продемонстрував, що такі напрямки діджиталізації не передбачають чітких фінансових результатів від їх впровадження, або передбачають окупність у майбутніх періодах. При цьому деякі цифрові рішення є більш влучними та продемонстрували позитивний фінансовий результат ще протягом першого року впровадження. Так, реалізація проекту КІТ, за нашими розрахунками, має окупитися протягом 25-и років, що наразі негативно впливає на платоспроможність підприємства. Також було виявлено, що значну частину витрат на реалізацію проекту було витрачено на команду розробників, а саме 47% від загального обсягу інвестицій в даний проєкт. Враховуючи такі показники, важливим вважаємо розглянути шляхи розвитку процесів діджиталізації підприємства ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням зниження витрат і, тим самим, позитивного впливу на досліджуване підприємство.

Виходячи з вищесказаного, нами було розглянуто розвиток процесів діджиталізації ТОВ «Нова Пошта» шляхом використання BPM системи Corezoid, яка дозволить відмовитися від команди ІТ розробників та знизити витрати за всіма проєктами, які передбачають побудування бізнес-процесів. Так, наприклад, обсяг витрат протягом 2-х років реалізації проєкту впровадження інноваційних терміналів (КІТ) скоротився на 81 969,6 тис. грн.

У свою чергу розглянутий світовий досвід діджиталізації підприємств на шляху підвищення платоспроможності підприємства дозволив виділити

наступні популярні рішення: використання хмарних технологій; цифрування та поглиблення клієнтської аналітики; впровадження нових посад на підприємстві, які відповідатимуть за діджиталізацію; використання послуг аутсорсингових компаній з метою зниження витрат та використання вже готових технологічних рішень. Зазначений досвід є корисним для впровадження нових рішень діджиталізації ТОВ «Нова Пошта» з метою підвищення рівня платоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. №19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113>
2. Про поштовий зв'язок: Закон України від 04.10.2001 р.№ 2759-III // Відомості ВРУ України. - 2002. - № 6. - 39 с.
3. Офіційний сайт Нова пошта – URL:<https://novaposhta.ua/>
4. Закон України «Про підприємства в Україні». - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12>.
5. Clark, D. R., Li, D., & Shepherd, D. A. (2018). Country Familiarity in the Initial Stage of Foreign Market Selection. *Journal of International Business Studies*, 49(4): 442–472.
6. Олійник Л.В. Сучасні підходи до ефективного управління ресурсами та активами підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. Том 2. №4. С. 206-209.
7. Gray, J., & Rumpe, B. (2015). Models for Digitalization. *Software & Systems Modeling*, 14(4): 1319–1320.
8. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. Економіка і організація управління. 2016. № 3 (23). С. 417–423
9. Нескородєв С. М., Грачова О. О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 132–136.
10. Шишкіна О., Журман С. Систематизація наукових підходів до розуміння природи ризику. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2018. № 3 (15). С. 155-163
11. S. Brennen. Digitalization and Digitization. URL: <http://culturedigitally.org>. Harnessing the Digital Economy for Developing Countries.

12. Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. *Harnessing the Digital Economy for Developing Countries*. Paris: OECD, 2016.
13. Гусева О. Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. - *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* – 2018. – №1. – С. 33-39.
14. Aulakh, P. S., Rotate, M., & Teegen, H. (2010). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43, 342–361.
15. Дикань В.Л. *Забезпечення конкурентоспроможності підприємств* – Х.: УкрДАЗТ, 2011. – 421 с.
16. The 2017 State of Digital Transformation, Brian Solis. URL: [https://www.prophet.com/wp-content/uploads/2018/04/Altimeter\\_-\\_2017-State-ofDT.pdf](https://www.prophet.com/wp-content/uploads/2018/04/Altimeter_-_2017-State-ofDT.pdf).
17. Mazzone, DM (2014). *Digital or Death: Digital Transformation – The Only Choice for Business to Survive Smash and Conquer*. (1st ed.). Mississauga, Ontario: Smashbox Consulting Inc.
18. Жекало Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* – 2020. – №26. – С. 56–60.
19. BMWi (2015). *Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft – Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation*, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
20. Ліскович М. Україна переходить на “цифрову економіку”. Що це означає? *Укрінформ.* – 2020. - URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-na-cifrovu-ekonomikuso-ce-oznacaє.html>.
21. Марченко О. Цифрова економіка в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. - *Галицький економічний вісник.* – 2020. – №4. – С. 34–
22. Михайло Федоров: Цифровізація економіки. – 2021. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mihajlo-fedorov-cifrovizaciya-ekonomiki-dozvolit-dosyagtiminimum-4-dodatkovogo-zrostannya-vvp-na-rik>.

23. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / О. Пищуліна. – Київ: Заповіт, 2020. – 274 с.
24. Україна в Global Innovation Index: які шанси підвищити позиції в рейтингу. – 2020. – URL: <https://mind.ua/publications/20223399-ukrayina-v-global-innovation-index-yaki-shansipidvishchiti-poziciyi-v-rejtingu>.
25. Цифрова економіка України: час діяти настав. URL: <https://issuu.com/mineconomdev/docs/>
26. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digitalvortex-report.pdf>
27. Зуб Ірина. Фактори впливу на ліквідність та платоспроможність підприємства URL: <https://naub.oa.edu.ua/2013/factory-vplyvu-na-likvidnist-taplatspromozhnist-pidpryjemstva/>
28. Богданов М.Х. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА. - URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/12/53-1.pdf>
29. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. HBS Press. 2006. ISBN 978-1422104279.
30. Що таке бізнес-модель. Бізнес-моделі компаній. Їх еволюція та класифікація. - URL: [https://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business\\_models\\_finexpert\\_09.pdf](https://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf)
31. Baden-Fuller Ch. Business Models and Technological Innovation / Ch. BadenFuller, S. Haefliger // Long Range Planning. — 2013. — Vol. 46. — Is. 8.— Pp. 419-426.
32. Офіційний сайт компанії Corezoid. - URL: <https://corezoid.com/>
33. Офіційний сайт компанії Apache NiFi. - URL: <https://nifi.apache.org/>
34. Офіційний сайт компанії StreamSets. - URL: <https://streamsets.com/>
35. Офіційний сайт компанії Project Flogo. - URL: <https://www.flogo.io/>
36. Офіційний сайт компанії Node-RED. - URL: <https://nodered.org/>

37. Сутнісна характеристика, функції та механізми розробки бізнес-моделі підприємства. - URL: [http://dipplus.com.ua/metodichn-vkazvki/news\\_post/sutnisna-kharakteristikafunksii-ta-mekhanizm-rozrobki-biznes-modeli-pidpriemstva](http://dipplus.com.ua/metodichn-vkazvki/news_post/sutnisna-kharakteristikafunksii-ta-mekhanizm-rozrobki-biznes-modeli-pidpriemstva)
38. Albort-Morant, G., & Oghazi, P. (2016). How useful are incubators for new entrepreneurs? *Journal of Business Research*, 69(6), 2125–2129.
39. Alborno, F., Fanelli, S., & Hallak, J. C. (2016). Survival in export markets. *Journal of International Economics*, 102, 262–281.
40. Arctic Space Technologies-Retrieved Feb-May 2021: <https://www.arcticspacetech.com/>
41. Andersen, P.H., Dubois, A. and Lind, F. (2018), “Process validation: coping with three dilemmas in process-based single-case research”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 4, pp. 539-549.
42. Autio, A., & Zander, I. (2016). Lean Internationalization. *Academy of Management Proceedings*, (1): 17420.
43. Baptista, R., Karaöz, M., & Mendonça, J. (2013). The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity-based entrepreneurs. *Small Business Economics*, 42(4), 831–847.
44. Accenture: Technology Vision 2019. – URL: <https://www.accenture.com/us-en>
45. Kriz, A., & Welch, C. (2018). Innovation and internationalisation processes of firms with new-to-the-world technologies. *Journal of International Business Studies*, 49(4), 496–522.
46. Müller, O., Fay, M., & vom Brocke, J. (2018). The Effect of Big Data and Analytics on Firm Performance: An Econometric Analysis Considering Industry Characteristics. *Journal of Management Information Systems*, 35(2): 488–509.