УДК 005.72:334.7]:004.9

Шатілова Олена Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Shatilova Olena
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0003-3883-5567

Осокін Микита Геннадійович
магістрант ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
Osokin Mykyta
Master's Student of the EPP "Project Management and Consulting" of the
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0009-0000-1940-3166

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10113

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В БІЗНЕСІ

DIGITAL TOOLS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF BUSINESS INTERNAL COMMUNICATIONS

Анотація. *Вступ. У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, основними факторами успіху стають інформація та знання. Соціальні мережі, платіжні системи, навігація, пошукові системи, хмарні сховища даних та мобільні пристрої формують великі бази даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Цифрові технології оптимізують бізнес-процеси, змінюють бізнес-моделі та формують нові конкурентні переваги, а швидкий розвиток цифрової інфраструктури сприяє активному застосуванню цифрових інструментів у бізнесі. Разом з тим, за результатами аналізу літературних джерел можна дійти висновку про недостатньо чітку визначеність сфер доцільного використання цифрових інструментів для вибудовування ефективної комунікаційної стратегії, підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій з урахуванням специфіки бізнесової діяльності компаній.*

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій сучасних бізнес-організацій різних видів діяльності. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити низку таких задач: 1) здійснити систематизацію цифрових інструментів та визначити переваги їх застосування у внутрішніх комунікаціях сучасних бізнес-організацій; 2) запропонувати послідовність кроків впровадження цифрових інструментів у діяльність бізнес-організації; 3) визначити проблеми та перспективи впровадження цифрових інструментів у внутрішні комунікації організацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці українських та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері розвитку цифрової економіки, зокрема, зокрема, в царині впровадження цифрових інструментів за-для підвищення ефективності управління сучасними бізнес-організаціями. У ході дослідження були використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для виокремлення основних категорій цифрових інструментів, які використовуються для створення, обробки, зберігання, обміну та аналізу інформації в цифровому просторі з метою автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікацій, а також підвищення продуктивності та ефективності різних сфер діяльності бізнес-організації); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення потреби у відповідних цифрових інструментах залежно від того, на якому етапі цифрової трансформації перебуває бізнес-організація, сфер застосування та етапів впровадження цифрових інструментів, рекомендованого переліку ключових показників ефективності, які доцільно використовувати для оцінювання удосконалення внутрішніх комунікацій бізнес-організації під впливом цифрових інструментів), а також логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків проведеного дослідження).

Результати. У статті визначено сутність та категорії цифрових інструментів: комунікаційні інструменти, інструменти для співпраці та управління проєктами, інструменти для створення контенту, аналітичні інструменти, інструменти для зберігання та обміну файлами, інструменти для автоматизації. Визначено потребу у відповідних цифрових інструментах залежно від етапу цифрової трансформації бізнес-організації. Розширено перелік сфер застосування цифрових інструментів у бізнес-організації: цифрове робоче місце, цифрові засоби комунікації, цифровий документообіг, цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації, цифрове управління проєктами та цифрова автоматизація бізнес-процесів. Наведено узагальнений перелік рекомендованих цифрових інструментів, що формують цифрову інфраструктуру бізнесу відповідно до означених сфер їх застосування. Запропоновано перелік рекомендованих ключових показників ефективності (KPI), які доцільно використовувати для оцінки підвищення ефективності внутрішніх комунікацій бізнес-організації під впливом цифрових інструментів: продуктивність роботи персоналу, співпраця та комунікація, якість комунікації. Виділено основні етапи впровадження цифрових інструментів у бізнес-організації, які відповідають стандартним проєктним рішенням по впровадженню інновацій з тією лише специфікою, що концентруються на особливостях задачі та специфіці покращеннь внутрішніх організаційних комунікацій.

Перспективи. Подальші дослідження в області впровадження цифрових інструментів для внутрішніх комунікацій на нашу думку мають охоплювати такі перспективні напрямки: 1) вплив штучного інтелекту на комунікації через дослідження ефектів автоматизації комунікаційних процесів за допомогою ШІ, зокрема чат-ботів і систем підтримки рішень та вивчення можливостей ШІ для покращення аналізу комунікаційних даних та виявлення трендів; 2) забезпечення захисту, конфіденційності та безпеки даних через розробку нових методів захисту даних у цифрових комунікаціях, включаючи шифрування і контроль доступу, а також аналіз впливу кіберзагроз на корпоративні комунікаційні системи та розробка заходів для їх мінімізації; 3) вивчення соціальних впливів цифрових інструментів на корпоративну культуру і соціальні взаємодії в організації, виявлення характеру впливу цифрових технологій на рівень залученості і моральний клімат в команді.

Ключові слова: *цифрова економіка, цифрова трансформація, цифрові інструменти, цифрова інфраструктура бізнесу, комунікація, внутрішні організаційні комунікації, інформаційно-комунікаційні технології, автоматизація, штучний інтелект, бізнес-організація.*

Summary. *Introduction. Information and knowledge are becoming key success factors in today's rapidly changing business environment. Social networks, payment systems, navigation, search engines, cloud storage and mobile devices form large databases that enable informed decision-making. Digital technologies optimise business processes, change business models and create new competitive advantages, while the rapid development of digital infrastructure facilitates the active use of digital tools in business. At the same time, the analysis of the literature suggests that the areas of appropriate use of digital tools for building an effective communication strategy, improving the efficiency of internal and external communications, taking into account the specifics of companies' business activities, are not sufficiently clear.*

Purpose. The purpose of the study is to disclose conceptual approaches to the use of digital tools to improve the efficiency of internal communications of modern business organisations of various types of activities. In order to achieve this goal, the article aims at solving a number of the following tasks: 1) to systematise digital tools and determine the benefits of their use in internal communications of modern business organisations; 2) to propose a sequence of steps for introducing digital tools into the activities of a business organisation; 3) to identify the problems and prospects for introducing digital tools into internal communications of organisations.

Materials and methods. The materials of the study are works of Ukrainian and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of digital economy development, in particular, in the field of implementation of digital tools to improve the efficiency of management of modern business organisations.

In the process of research the following scientific methods were used: theoretical generalisation and grouping (to identify the main categories of digital tools used to create, process, store, exchange and analyse information in the digital space in order to automate business processes, improve communications, and increase the productivity and efficiency of various areas of a business organisation); formalisation, analysis and synthesis (to determine the need for appropriate digital tools depending on the stage of digital transformation of a business organisation, the scope and stages of digital tools implementation, the recommended list of key performance indicators that should be used to assess the improvement of internal communications of a business organisation under the influence of digital tools), and logical synthesis of the results (to formulate the conclusions of the study).

Results. The article defines the essence and categories of digital tools: communication tools, collaboration and project management tools, content creation tools, analytical tools, file storage and sharing tools, and automation tools. The need for appropriate digital tools is determined depending on the stage of digital transformation of a business organisation. The list of areas of application of digital tools in a business organisation has been expanded: digital workplace, digital communication tools, digital document management, digital tools for accumulating and analysing information, digital project management and digital automation of business processes. The author provides a generalised list of recommended digital tools that form the digital infrastructure of business in accordance with the identified areas of their application. A list of recommended key performance indicators (KPIs) is proposed, which should be used to assess the increase in the efficiency of internal communications of a business organisation under the influence of digital tools: staff productivity, cooperation and communication, and quality of communication. The main stages of implementing digital tools in a business organisation are highlighted, which correspond

to standard project solutions for implementing innovations with the only specificity being that they focus on the specifics of the task and the specifics of improving internal organisational communications.

Discussion. Further research in the field of implementation of digital tools for internal communications, in our opinion, should cover the following promising areas: 1) the impact of artificial intelligence on communications through the study of the effects of automation of communication processes using AI, in particular chatbots and decision support systems, and the study of AI capabilities to improve the analysis of communication data and identify trends; 2) ensuring data protection, confidentiality and security through the development of new methods of data protection in digital communications, including encryption and access control, as well as analysing the impact of cyber threats on corporate communication systems and developing measures to minimise them; 3) studying the social impact of digital tools on corporate culture and social interactions in the organisation, identifying the nature of the impact of digital technologies on the level of engagement and moral climate in the team.

Key words: *digital economy, digital transformation, digital tools, digital business infrastructure, communication, internal organisational communications, information and communication technologies, automation, artificial intelligence, business organisation.*

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, є нестабільним та слабко прогнозованим, основними факторами успіху стають інформація та знання. Соціальні мережі, платіжні системи, системи навігації, пошукові системи, хмарні сховища даних, різноманітні електронні та мобільні пристрої дають змогу формувати величезні базу даних про різні аспекти життя людей, бізнес-систем і країн, які у систематизованому вигляді надають можливість приймати обґрунтовані рішення.

Основними засобами отримання, обробки, накопичення, використання інформації та знань є цифрові технології. Процеси цифрової трансформації, які відбуваються сьогодні у всіх сферах життя суспільства, в тій чи іншій мірі допомагають оптимізувати бізнес-процеси компаній, змінювати їх бізнес-моделі, формуючи нові конкурентні переваги та здатність оперативно реагувати на запити ринку. Відтак, у наукових дослідженнях та консалтинговій практиці все частіше обговорюється тема цифрової трансформацію бізнесу, цифровізації операційних процесів, робочих місць тощо. Зазвичай ці процеси відбуваються поступово і здійснюються завдяки активному застосуванню цифрових інструментів.

Міжнародна організація OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) виділяє три основні компоненти цифрової економіки: 1) підтримуюча інфраструктура (апаратне і програмне забезпечення, телекомунікації, мережі та ін.); 2) електронний бізнес або e-business (ведення господарської діяльності та будь-яких інших бізнес-процесів через комп'ютерні мережі); 3) електронна комерція або e-commerce (дистрибуція товарів через Інтернет) [1]. З огляду на тенденції розвитку бізнесових структур в Україні в постпандемічних умовах та умовах військового стану, слід зазначити, що швидкість розвитку цифрової інфраструктури є високою. Попри низку перешкод та викликів, простежуються стала тенденція до активного застосування цифрових інструментів в усіх без винятку бізнес-системах при вибудовуванні внутрішніх і зовнішніх комунікацій. З огляду на це, на нашу думку, імплементація цифрових інструментів сприятиме підвищенню ефективності зовнішніх і внутрішніх комунікацій бізнес-організацій і є актуальною задачею сьогодення для бізнес-організацій різних видів діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики застосування цифрових інструментів в практичній бізнесовій діяльності ускладнено тим, що процеси цифрової трансформації бізнесу відбуваються у режимі реального часу, а накопиченого досвіду управління цифровими інструментами поки не існує в систематизованому вигляді. При цьому, ще в середині XX ст. П. Друкер акцентував свою увагу на дослідженні ролі технологічних трансформацій в інноваційному розвитку бізнес-організацій [2]. В дослідженні К. Шваба, ідея цифрової трансформації бізнесу і світу в рамках концепції «Індустрія 4.0», сформованої в Німеччині в 2011 р., набула свого повноцінного розвитку. Саме з неї починають активно розвиватись дослідження в напрямку використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та напрямів адаптації організацій до існування та розвитку в цифровому середовищі. Подальші дослідження українських та зарубіжних авторів стосуються різних аспектів цифрової трансформації суспільства від запровадження ідей цифрової демократії на рівні держав до створення цифрових робочих місць з метою підвищення продуктивності персоналу організацій. Серед закордонних дослідників, які внесли значний вклад у популяризацію цифрових технологій та комунікацій слід виділити праці Х. Кагерманна, В. Д. Лукаса, В. Вальстера, у яких були сформульовані концептуальні підходи використання цифрових комунікацій в бізнесі. Проблематика розвитку бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації з використанням відповідних цифрових інструментів не оминула і сферу інтересів українських дослідників і, зокрема, представлена у працях Д. Олтаржевського [3], А. Глєбова, В. Кравченка [4], О. Шатілової [5], М. Сагайдака [6]. Разом з тим, за результатами аналізу літературних джерел можна дійти висновку про недостатньо чітку визначеність сфер доцільного використання цифрових інструментів для вибудовування ефективної комунікаційної стратегії, підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій з урахуванням специфіки бізнесової діяльності компаній.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій сучасних бізнес-організацій різних видів діяльності. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити низку таких задач: 1) здійснити систематизацію цифрових інструментів та визначити переваги їх застосування у внутрішніх комунікаціях сучасних бізнес-організацій; 2) запропонувати послідовність кроків впровадження цифрових інструментів у діяльність бізнес-організації; 3) визначити проблеми та перспективи впровадження цифрових інструментів у внутрішні комунікації організацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці українських та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері розвитку цифрової економіки, зокрема, зокрема, в царині впровадження цифрових інструментів задля підвищення ефективності управління сучасними бізнес-організаціями.

У ході дослідження були використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для виокремлення основних категорій цифрових інструментів, які використовуються для створення, обробки, зберігання, обміну та аналізу інформації в цифровому просторі з метою автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікацій, а також підвищення продуктивності та ефективності різних сфер діяльності бізнес-організації); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення потреби у відповідних цифрових інструментах залежно від того, на якому етапі цифрової трансформації перебуває бізнес-організація, сфер застосування та етапів впровадження цифрових інструментів, рекомендованого переліку ключових показників ефективності, які доцільно використовувати для оцінювання удосконалення внутрішніх комунікацій бізнес-організації під впливом цифрових інструментів), а також логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків проведеного дослідження).

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення цифрового простору та відповідної інфраструктури є нагальною задачею для всіх сучасних організацій. Однією із трьох основних компонент цифрової економіки виступає створення підтримуючої інфраструктури через апаратне і програмне забезпечення, телекомунікації, мережі. Фактично мова йде про застосування низки цифрових інструментів, які дозволять налагодити бізнес-процеси в частині їх підтримки, автоматизації та оптимізації для досягнення стратегічних цілей діяльності. Основна мета застосування цифрових інструментів полягає в підвищенні продуктивності персоналу за допомогою технологій. Узагальнюючи різні підходи авторів до визначення поняття цифрових інструментів, визначимо його наступним чином. Цифрові інструменти — це програмні та апаратні засоби, що використовуються для створення, обробки, зберігання, обміну та аналізу інформації в цифровому форматі. Вони забезпечують можливість автоматизації процесів, покращення комунікацій, підвищення продуктивності та ефективності різних сфер діяльності, включаючи в себе все: від простих додатків для управління часом до складних систем для аналізу даних та автоматизації бізнес-процесів. Основні категорії цифрових інструментів можна поділити на 6 груп:

1) комунікаційні інструменти (електронна пошта; месенджери та чати, відеоконференц-зв'язок, соціальні мережі);
2) інструменти для співпраці та управління проєктами (платформи для спільної роботи, системи управління проєктами);
3) інструменти для створення контенту (програми для текстового редагування, графічні редактори, відеоредактори);
4) аналітичні інструменти (платформи для аналізу даних);
5) інструменти для зберігання та обміну файлами (хмарні сховища, сервери для зберігання даних);
6) інструменти для автоматизації (CRM-системи, роботизовані процеси автоматизації).

Залежно від етапу цифрової трансформації, на якому перебуває організація (Рис. 1), необхідно визначати потребу у відповідних цифрових інструментах. Фактично на етапі створення цифрової інфраструктури бізнесу йде активне впровадження цифрових інструментів та їх об'єднання у внутрішній комунікаційній мережі. Процеси налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій відбуваються паралельно. При цьому цифровізація внутрішніх комунікацій покликана оптимізувати процеси для внутрішніх клієнтів, а інновації у зовнішніх комунікаціях мають покращити клієнтський досвід та підвищити рівень задоволеності зовнішніх клієнтів.

У [8] визначено, що сферами застосування цифрових інструментів у бізнес-організації є: цифрове робоче місце, цифрові засоби комунікації, цифровий документообіг, цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації. На нашу думку, даний перелік на сьогоднішній день доцільно доповнити ще двома сферами: цифрове управління проєктами та цифрові платформи автоматизації бізнес-процесів (рис. 2).

Узагальнений перелік рекомендованих цифрових інструментів, що формують цифрову інфраструктуру бізнесу відповідно до означених сфер їх застосування, наведено в табл. 1.

Наведені цифрові інструменти допомагають знизити кількість непорозумінь, збільшити прозорість процесів та забезпечити ефективну співпрацю між співробітниками, незалежно від їхнього місцезнаходження.

Переваги їх застосування у внутрішніх комунікаціях пов'язані з підвищенням ефективності інформаційного обміну, зниженням витрат на комунікації, підвищенням гнучкості та швидкості прийняття рішень, покращення співпраці та командної роботи.

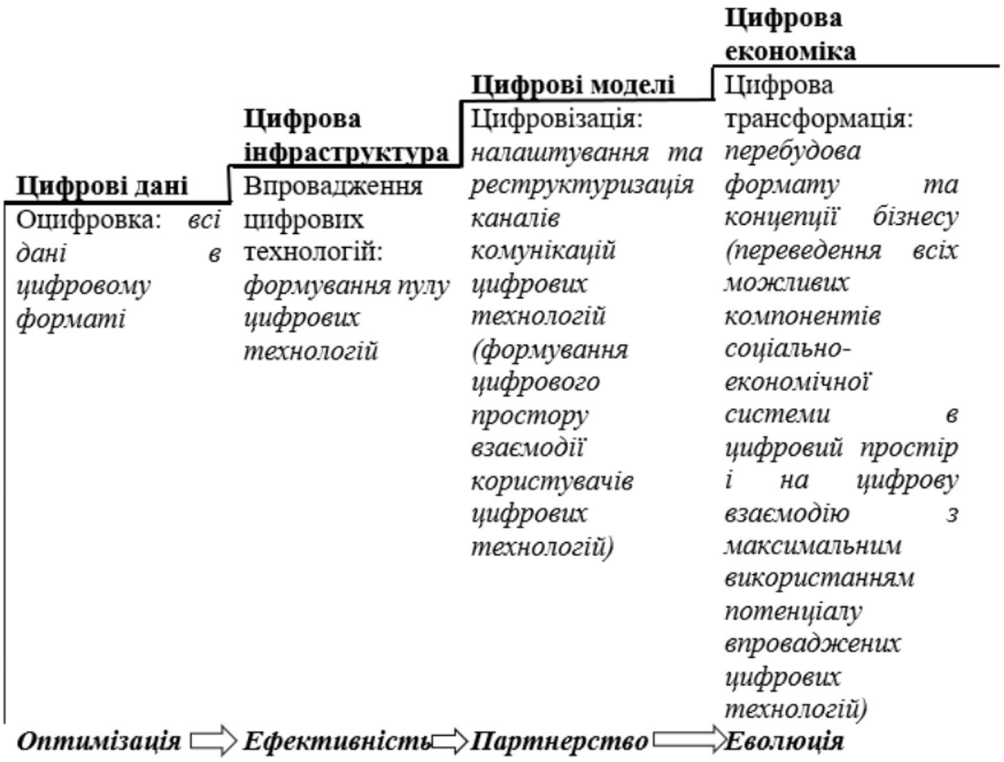

Рис. 1. Етапи процесу цифрової трансформації бізнесу
Джерело: узагальнено авторами на основі [7]

Цифрове робоче місце

•сприяє гнучкості в забезпеченні виконання працівником своїх посадових обовязків

Цифрові засоби комунікації

•сприяють підвищенню продуктивності співробітників

Цифровий документообіг

•забезпечує швидкий доступ до необхідної документації

Цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації

•забезпечують інформацією про діяльність бізнес-організації

Цифрове управління проєктами

•забезпечує координацію, якісну зваємодію команди, швидку комунікацію в проєкті

Цифові платформи автоматизації бізнес-процесів

•забезпечують упорядкованість, прозорість, чіткість в роботі з внутрішніми і зовнішніми клієнтами

Рис. 2. Сфери застосування цифрових інструментів в системі управління бізнес-організацією
Джерело: доповнено авторами на основі [8]

Таблиця 1

Цифрові інструменти, що формують цифрову інфраструктуру бізнесу

Категорія інструменту	Приклад сервісу для використання та призначення
Платформи для обміну повідомленнями	Slack: Інструмент для обміну повідомленнями, що підтримує створення каналів для різних проектів та тем. Microsoft Teams: Платформа для командного спілкування, яка інтегрується з іншими продуктами Microsoft. Google Chat: Інструмент для обміну повідомленнями в рамках Google Workspace.
Відеоконференції та онлайн-зустрічі	Zoom: Платформа для відеоконференцій, вебінарів та онлайн-зустрічей. Microsoft Teams: Крім обміну повідомленнями, Teams також підтримує відеоконференції. Google Meet: Інструмент для відеоконференцій від Google.
Інструменти для спільної роботи над документами	Google Docs: Дозволяє одночасно працювати над документами декільком користувачам. Microsoft Word Online: Хмарна версія Microsoft Word з підтримкою спільного редагування.
Платформи для управління проектами та завданнями	Trello: Інструмент для управління проектами, що використовує дошки та картки для організації завдань. Asana: Платформа для управління проектами, що дозволяє відстежувати завдання, дедлайни та прогрес. Monday.com: Інструмент для управління проектами з великою кількістю інтеграцій та можливостей налаштування.
Хмарні платформи для співпраці:	Google Workspace: Набір інструментів для співпраці, включаючи Google Docs, Sheets, Slides та інші. Microsoft 365: Платформа, що включає Word, Excel, PowerPoint та інші інструменти для співпраці. Dropbox: Хмарне сховище, що підтримує спільний доступ до файлів та співпрацю.
Інтранет та платформи для корпоративних комунікацій	SharePoint: Платформа від Microsoft для створення корпоративних порталів, інтранет-сайтів та управління контентом. Confluence: Інструмент від Atlassian для створення корпоративних вікі та управління знаннями.
Платформи для автоматизації бізнес-процесів	CRM (Customer Relationship Management): інструментт автоматизації та інтеграції бізнес-процесів в частині внутрішнього використання: забезпечує централізований доступ до інформації та автоматизацію завдань і сповіщеннь; інтеграцію з іншими інструментами; зберігає історію взаємодій.

Джерело: складено авторами на основі [3; 4; 8; 9; 10]

Як зазначає Л. Щетініна [11], в процесі побудови ефективної системи внутрішньої комунікації із застосуванням цифрових інструментів та її впровадження необхідно вирішувати наступні завдання управління бізнесом: підвищення залученості та продуктивності працівників; організація інформаційного забезпечення; інформування працівників про пріоритети та стратегічні напрями розвитку компанії; забезпечення оперативності постановки завдань та контролю їх виконання; об'єднання персоналу у форс-мажорних ситуаціях; спрощення міжкультурних комунікацій; просування бренду.

При цьому серед рекомендованих ключових показників ефективності (KPI), які доцільно використовувати для оцінки підвищення ефективності внутрішніх комунікацій бізнес-організації під впливом цифрових інструментів, пропонуємо наступні:

1) *Продуктивність роботи персоналу.* Пріоритетні KPI: Час на виконання завдань (порівняння середнього часу, витраченого на виконання завдань до і після впровадження цифрових інструментів); кількість виконаних завдань в одиницю часу (оцінка кількості виконаних завдань за певний період часу).
2) *Співпраця та комунікація:* Пріоритетні KPI: кількість та частота взаємодій співробітників при виконанні завдань (відстеження кількості повідомлень, відеоконференцій та інших форм комунікаційної активності); час відповіді на запити у внітрішніх комунікаціях (вимірювання середнього часу відповіді на внутрішні запити та повідомлення до і після впровадження цифрових інструментів).
3) *Якість комунікації.* Пріоритетні KPI: рівень задоволеності співробітників (визначення рівня eNPS персоналу (англ. Employee Net Promoter Score) через опитування для оцінки задоволеності співробітників внутрішніми комунікаціями); зменшення помилок та непорозумінь в операційних процесах (вимірювання кількості помилок, дублювань операцій або непорозумінь, що виникають через недостатню, нечітку, невчасну або некоректну комунікацію).

Основні етапи впровадження цифрових інструментів у бізнес-організації фактично відповідають стандартним проєктним рішенням по впровадженню інновацій з тією лише специфікою, що

концентруються на особливостях задачі та специфіці предмету покращень. Так, серед етапів запровадження цифрових інструментів зазвичай виділяють такі:

1) *Оцінювання потреб і визначення цілей:* аналіз існуючих процесів та виявлення вузьких місць, які потрібно усунути; визначення цілей впровадження цифрових інструментів.
2) *Дослідження та вибір цифрових інструментів:* огляд доступних цифрових рішень; вибір найбільш відповідних інструментів з урахуванням потреб організації.
3) *Розроблення плану впровадження:* складання детального плану впровадження з чіткими термінами та етапами; визначення ресурсів, які знадобляться для реалізації проекту.
4) *Тестування та налаштування:* проведення пілотного тестування обраних інструментів; налаштування систем під конкретні потреби організації.
5) *Навчання та підготовка персоналу:* проведення тренінгів для співробітників з використання нових інструментів; підготовка матеріалів та інструкцій.
6) *Впровадження:* запуск інструментів у реальному робочому середовищі; моніторинг і підтримка на початковому етапі використання.
7) *Оцінювання ефективності:* оцінка результатів впровадження інструментів; аналіз досягнення цілей і коригування стратегії за необхідності.
8) *Підтримка та вдосконалення:* постійна технічна підтримка та оновлення систем; впровадження нових функцій і вдосконалення на основі зворотного зв'язку від користувачів.

Незважаючи на відносну простоту усіх описаних вище кроків, дуже часто бізнес-організації зіштовхуються зі значними проблемами у їх реалізації. Основними факторами, що перешкоджають «цифровому добробуту» в бізнес-організаціях дослідники називають такі: необізнаність керівництва, надмірний консерватизм, надмірна бюрократизація, наявність «технологічної прірви» та брак ресурсів [8]. Як зазначає старший партнер консалтингового підрозділу McKinsey, що займається AI, Б. Еленквейг, 90% пілотних проєктів цифрової трансформації не досягають поставлених цілей. «Підприємствам потрібно правильно налаштувати багато елементів одночасно — звернути увагу на неструктуровані дані, розробити передові алгоритми, побудувати правильну IT-архітектуру, стимулювати розвиток можливостей, керувати змінами та набути експертних знань у домені тощо. Мало хто може зробити це самостійно, і тому підключення до багатомільярдного простору штучного інтелекту через чітку співпрацю є критичним» [12]. Відтак, компанії часто потребують якісного консалтингового супроводу даних процесів та постійного навчання персоналу.

Узагальнюючи проблеми, які виникають при впровадженні цифрових інструментів в компаніях, їх можна поділити на чотири групи: *технічні* — стосуються інтеграції з існуючими системами, а також мінімізації залежності від технічних збоїв, виходу з ладу систем, обмеження енергопостачання тощо; *організаційні* — пов'язані з управлінням змінами та вибудовування організаційної архітектури компанії в процесі зміни бізнес-моделі; *культурні* — спрямовані на подолання опору персоналу та вибудовування єдиних стандартів комунікацій; *економічні* — викликані високою вартістю програмного забезпечення, обладнання, сервісного супроводу та навчання.

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що цифрові комунікації продовжують еволюціонувати, приносячи суттєві зміни в управління бізнесом та взаємодію з клієнтами. Стосовно перспектив подальшого розвитку цифрових технологій та їх застосування у бізнес-системах, можна виділити такі пріоритетні напрямки:

- *Інтеграція штучного інтелекту (ШІ)*, яка може бути застосована для автоматизації рутинних завдань, наприклад, таких як обробка запитів і управління розкладом, що дозволяє співробітникам зосередитися на стратегічних питаннях. Також інструменти ШІ можуть бути використаними для аналізу даних, виявлення трендів і надання рекомендацій для покращення взаємодії.
- *Розвиток віртуальної та доповненої реальності* через створення віртуальних офісів для віддалених співробітників, забезпечуючи більш реалістичне середовище для співпраці, а також навчання, забезпечуючи інтерактивний формат начального середовища.
- *Інтеграція з іншими бізнес-процесами* через налагодження зв'язків між CRM і ERP системами, що підвищить ефективність і зручність управління інформацією, вплинуть позитивно на якість та швидкість прийняття рішень.
- *Глобалізація комунікацій* завдяки застосуванню мовних перекладачів в реальному часі, що допоможе зламати мовні бар'єри та полегшити міжнародну співпрацю.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Процеси цифрової трансформації, що охоплюють усі сфери суспільного життя, допомагають бізнес-організаціям оперативно реагувати на запити ринку. Основними компонентами цифрової економіки є підтримуюча інфраструктура, електронний бізнес та електронна комерція. В Україні, попри військовий стан, цифровізація бізнесу відбувається швидкими темпами, з особливим акцентом на внутрішні та зовнішні комунікації.

У дослідженні показано, що впровадження цифрових інструментів у внутрішні комунікації бізнес-організацій є актуальною та необхідною задачею. Такі інструменти, такі як платформи для обміну повідомленнями, відеоконференцій, спільної роботи над документами, управління проектами та автоматизації бізнес-процесів, допомагають знижувати кількість непорозумінь, підвищувати прозорість процесів та ефективність співпраці між співробітника-

ми, підвищувати продуктивність роботи персоналу та ефективність бізнесу в цілому.

Основні етапи впровадження цифрових інструментів включають оцінювання потреб, вибір інструментів, розроблення плану, тестування, навчання персоналу, впровадження, оцінювання ефективності та постійну підтримку. Проте, бізнес-організації часто зіштовхуються з технічними, організаційними, культурними та економічними проблемами на цих етапах. Відтак, для успішної цифрової трансформації необхідна якісна консалтингова підтримка та постійне навчання персоналу.

Серед перспективних напрямків розвитку цифрових технологій варто виділити інтеграцію штучного інтелекту, розвиток віртуальної та доповненої реальності, інтеграцію з іншими бізнес-процесами та глобалізацію комунікацій. Ці напрямки сприятимуть подальшій еволюції цифрових комунікацій, забезпечуючи суттєві зміни в управлінні бізнесом та взаємодії з клієнтами.

Подальші дослідження в області впровадження цифрових інструментів для внутрішніх комунікацій на нашу думку мають охоплювати такі перспективні напрямки: 1) вплив штучного інтелекту на комунікації через дослідження ефектів автоматизації комунікаційних процесів за допомогою ШІ, зокрема чат-ботів і систем підтримки рішень та вивчення можливостей ШІ для покращення аналізу комунікаційних даних та виявлення трендів; 2) забезпечення захисту, конфіденційності та безпеки даних через розробку нових методів захисту даних у цифрових комунікаціях, включаючи шифрування і контроль доступу, а також аналіз впливу кіберзагроз на корпоративні комунікаційні системи та розробка заходів для їх мінімізації; 3) вивчення соціальних впливів цифрових інструментів на корпоративну культуру і соціальні взаємодії в організації, виявлення характеру впливу цифрових технологій на рівень залученості і моральний клімат в команді.

Література

1. Меліховець Г., Рожко З. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології: матеріали V Міжн. наук.-практ. конф.* (5–6 бер. 2024). К.: НАУ, 2024. С. 557–561.

2. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.

3. Олтаржевський Д. О. Цифрові комунікації: навчальний посібник із дисципліни «Медіавиробництво: промоція». Київ : ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 120 с.

4. Глєбова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка.* 2021. № 9. doi: 10.32702/2307-2105-2021.9.80; URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277 (дата звернення: 19.07.2024).

5. Shatilova O. Digital technologies Influence on Busines Organization management. management: strategic imperatives and trends of transformation: monograph / [Sahaidak m., Sobolieva t.and all] / ed. by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva. Kyiv: Kyiv national Economic University named after Vadym Hetman, 2020. P. 34–49.

6. Сагайдак М. П., Андрющенко А. Р. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф.* (21 жовт. 2022 р.). М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2022. С. 169–171.

7. Дергачова Г.М, Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2020. С. 280–290. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461 (дата звернення: 20.07.2024).

8. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організацій. *Проблеми економіки.* 2020. № 4 (46). С. 249–255. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-249_255.pdf (дата звернення: 20.07.2024).

9. Osokina A. Digital transformation of operating models of business organizations under the influence of modern technological trends. Management: strategic imperatives and trends of transformations: monograph / [Sahaidak M., Sobolieva T. And all] / Edited by M. Sahaidak, T. Sobolieva. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020. 230 p. P. 50–61.

10. Осокін М. Г. Застосування цифрових інструментів в бізнес-системах: виклики та перспективи. *Агробізнес 2024: відповіді на нові виклики: збірник Всеукраїнської наукової конференції.* К.: КНЕУ, 2024. 111 с. С. 34–37.

11. Щетініна Л. В. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі. *Бізнес Інформ.* 2023. № 2. С. 229–235. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-2_0-pages-229_235.pdf (дата звернення: 20.07.2024).

12. McKinsey's ecosystem of strategic alliances brings the power of generative AI to clients. *McKinsey Blog.* URL: https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/mckinsey-alliances-bring-the-power-of-generative-ai-to-clients (дата звернення: 20.07.2024).

13. Harris-Briggs N. How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management. *Training Industry.* 2019. URL: https://trainingindustry.com/blog/performance-management/how-the-digital-workplace-of-2019-will-affect-performance-management (дата звернення: 20.07.2024).

14. Strohmeier S. Employee relationship management: Realizing competitive advantage through information technology?. *Human Resource Management Review.* 2013. Vol. 23.

15. Tapscott D. Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World. HC, McGraw-Hill, 2008.

References

1. Melikhovets H., Rozhko Z. Perspektyvy rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini. *Biznes-analityka: modeli, instrumenty ta tekhnolohii: materialy V Mizhn. nauk.-prakt. konf.* (5–6 ber. 2024). K.: NAU, 2024. S. 557–561.

2. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row, 1985. 277 r.

3. Oltarzhevskyŭ D. O. Tsyfrovi komunikatsiï: navchalnyyi posibnyk iz dystsypliny "Mediavyrobnytstvo: promotsiia". Kyiv: NNIZh KNU imeni Tarasa Shevchenka, 2023. 120 s.

4. Hliebova A. O., Kravchenko V. V. Rozvytok tsyfrovykh komunikatsii v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky Ukrainy: problemy ta mozhlyvosti. *Efektyvna ekonomika.* 2021. № 9. doi: 10.32702/2307-2105-2021.9.80; URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277 (date of access: 19.07.2024).

5. Shatilova O. Digital technologies Influence on Busines Organization management. management: strategic imperatives and trends of transformation: monograph / [Sahaidak m., Sobolieva t.and all] / ed. by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva. Kyiv: Kyiv national Economic University named after Vadym Hetman, 2020. R. 34–49.

6. Sahaidak M. P., Andriushchenko A. R. Tsyfrovi komunikatsii v systemi upravlinnia biznes-orhanizatsiieiu. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zb. materialiv VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (21 zhovt. 2022 r.). M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana; [orh. kom.: Lukianenko D. H. (holova) ta in.]. Kyiv: KNEU, 2022. S. 169–171.

7. Derhachova H. M, Koleshnia Ya. O. Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI".* 2020. S. 280–290. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461 (date of access: 20.07.2024).

8. Shatilova O. V., Shyshuk N. O. Tsyfrovi instrumenty innovatsiinoho rozvytku biznes-orhanizatsii. *Problemy ekonomiky.* 2020. № 4 (46). S. 249–255. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020–4_0-pages-249_255.pdf (date of access: 20.07.2024).

9. Osokina A. Digital transformation of operating models of business organizations under the influence of modern technological trends. Management: strategic imperatives and trends of transformations: monograph / [Sahaidak M., Sobolieva T. And all] / Edited by M. Sahaidak, T. Sobolieva. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020. 230 r. R. 50–61.

10. Osokin M. H. Zastosuvannia tsyfrovykh instrumentiv v biznes-systemakh: vyklyky ta perspektyvy. *Ahrobiznes 2024: vidpovidi na novi vyklyky: zbirnyk Vseukrainskoi naukovoi konferentsii.* K.: KNEU, 2024. 111 s. S. 34–37.

11. Shchetinina L. V. Vnutrishnokorporatyvni komunikatsii v tsyfrovomu seredovyshchi. *Biznes Inform.* 2023. № 2. S. 229–235. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-2_0-pages-229_235.pdf (date of access: 20.07.2024).

12. McKinseys ecosystem of strategic alliances brings the power of generative AI to clients. *McKinsey Blog.* URL: https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/mckinsey-alliances-bring-the-power-of-generative-ai-to-clients (date of access: 20.07.2024).

13. Harris-Briggs N. How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management. *Training Industry.* 2019. URL: https://trainingindustry.com/blog/performance-management/how-the-digital-workplace-of-2019-will-affect-performance-management (date of access: 20.07.2024).

14. Strohmeier S. Employee relationship management: Realizing competitive advantage through information technology?. *Human Resource Management Review.* 2013. Vol. 23.

15. Tapscott D. Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World. HC, McGraw-Hill, 2008.