

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN E-COMMERCE

УДК 331.101.3+004.738.5:339

DOI: <https://doi.org/10.32843/infastruct50-25>

Обіход С.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри цифрової економіки
та міжнародних економічних відносин
Державний університет
«Житомирська політехніка»

Ткачук В.О.

к.е.н.,
доцент кафедри цифрової економіки
та міжнародних економічних відносин
Державний університет
«Житомирська політехніка»

Омельчук О.М.

магістрантка
Державний університет
«Житомирська політехніка»

Obikhod Svitlana

Zhytomyr Polytechnic State University

Tkachuk Viacheslav

Zhytomyr Polytechnic State University

Omelchuk Oleksandra

Zhytomyr Polytechnic State University

У статті розкриваються особливості управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Визначено характеристики електронного бізнесу та його складової частини – електронної комерції. Розкрито мету застосування інформаційних технологій в електронному бізнесі. Пояснено доцільність використання мережових і хмарних технологій у забезпеченні доступу до ресурсів (даних) та їх поширення між користувачами. Автори апелюють до необхідності розвитку цифрової компетентності співробітників. Акцентовано увагу на представницькій функції персоналу у відносинах із клієнтами. Аргументовано необхідність визначення ключових компетенцій персоналу бек-офісу та фронт-офісу в електронній комерції у зв'язку з переведенням бізнес-процесів у цифрове середовище. Відзначено необхідність правильного підходу до структуризації роботи таких груп персоналу. Обґрунтовано значення інструментів соціальних мереж у забезпеченні комунікацій між працівниками підприємств. Наведено переваги застосування внутрішніх корпоративних порталів, у тому числі для забезпечення підвищення продуктивності праці на підприємствах.

Ключові слова: управління персоналом, електронний бізнес, електронна комерція, цифрові компетенції, цифрова грамотність, цифрові технології, цифрова трансформація, соціальні мережі.

В статті розкриваються особливості управління персоналом в умовах цифро-

вой трансформації бізнесу. Определены характеристики электронного бизнеса и его составляющей – электронной коммерции. Раскрыто значение применения информационных технологий в электронном бизнесе. Определяющей чертой электронного бизнеса является использование сетевых и облачных технологий. Объяснена целесообразность использования сетевых и облачных технологий в обеспечении доступа к ресурсам (данным) и их распространения между пользователями. Авторы апеллируют к необходимости развития цифровой компетентности сотрудников. Акцентируется внимание на представительской функции персонала в отношениях с клиентами. Аргументирована необходимость определения ключевых компетенций персонала бэк-офиса, мидл-офиса и фронт-офиса в электронной коммерции в связи с переводом бизнес-процессов в цифровую среду. Отмечена необходимость правильного подхода к структуризации работы таких групп персонала. Обосновано значение инструментов социальных сетей в обеспечении коммуникаций между работниками предприятий. Приведены преимущества применения внутренних корпоративных порталов, в том числе для обеспечения повышения производительности труда на предприятиях.

Ключевые слова: управление персоналом, электронный бизнес, электронная коммерция, цифровые компетенции, цифровая грамотность, цифровые технологии, цифровая трансформация, социальные сети.

The article reveals the features of personnel management in the digital transformation of business. The characteristics of e-business and its component – e-commerce are determined. The purpose of application of information technologies in e-business is revealed. It consists in the collection, processing, storage, dissemination, demonstration and use of data for analysis and their adoption of appropriate management decisions. The defining feature of e-business is the use of information and communication, network and cloud technologies. The list of the main components of e-commerce is given, among which the authors cover to a greater extent the electronic exchange of information and e-commerce. The expediency of using network and cloud technologies in providing access to resources (data) and their distribution among users is explained. The authors appeal to the need to develop digital competencies of employees, as they are necessary for the use of information and computer and digital technologies to achieve goals in personal and professional life. In this context, there is a transformation of social and labour relations, forms and types of employment, approaches to e-commerce management. Emphasis is placed on the representative function of staff in customer relations. The need to identify the key competencies of back office and front office staff in e-commerce in connection with the transfer of business processes to the digital environment is argued. The list of the main tasks of the back office, middle office and front office staff is given. There is a need for the right approach to structuring the work of such staff's groups. The importance of social networking tools in providing communications between employees of enterprises is substantiated. In this regard, the experience of using social networking tools for internal communication of employees in the world's leading companies. The advantages of using internal corporate portals, including to ensure increased productivity in enterprises, are given. Specific recommendations are added to increase employee awareness of the possibilities of using the services of internal corporate portals of enterprises.

Key words: personnel management, e-business, e-commerce, digital competencies, digital literacy, digital technologies, digital transformation, social networks.

Постановка проблеми. Сучасний діловий світ стає більш динамічним, глобальним і цифровим. Інформаційні системи та технології надають нові перспективи розвитку підприємництва та сприяють виникненню такого економічного та правового явища, як електронний бізнес і його невіддільної складової частини – електронної комерції.

Сьогодні електронна комерція стала не лише одним із напрямів економічної діяльності, а й невід'ємною частиною економічної і соціальної діяльності людей. Професійний персонал у всі

часи становив основний капітал бізнесу, тому на ринку праці постійно зростає потреба у кваліфікованих фахівцях. Відповідно до специфіки діяльності в електронній комерції, виникає необхідність пошуку нових механізмів та інструментів управління персоналом для забезпечення його ефективної роботи, професійного розвитку та утримання талановитих фахівців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Становлення і розвиток електронної комерції привносить низку новацій у діяльність суб'єктів

господарювання, що потребує системного підходу до організації окремих процесів, а отже, викликає стійкий інтерес у науковому плані. Проблематика ведення електронного бізнесу, у тому числі в контексті управління персоналом підприємств, зайнятих в електронній комерції, розглядається у працях вітчизняних (Т.Г. Буй, К.Б. Волощук, І.Я. Гаврилів, Д.Д. Євтушенко, В.С. Куйбіда, Н.Л. Писаренко) та зарубіжних (Х. Ельснера, Дж. Іган Л.Г. Зомердйк, Й. Кремер, Я. де Фріз) учених. Зокрема, Д.Д. Євтушенко проводить співставлення понять «електронний бізнес», «електронна комерція» та «Інтернет-торгівля». Під електронним бізнесом автор розуміє вид підприємництва, який здійснюється на основі інформаційних технологій для перетворення зв'язків підприємства з постачальниками, партнерами та клієнтами у цілях поліпшення загальної ефективності бізнесу та вдосконалення бізнес-процесів (виробництва, управління запасами, розроблення продукту (послуги), управління ризиками, фінансів, управління знаннями та персоналом) [4, с. 185].

Електронну комерцію пропонується визначити як сукупність усіх операцій між підприємством і всіма контрагентами, здійснених за допомогою інформаційних технологій із метою автоматизації бізнес-процесів для оптимізації витрат і збільшення економічної ефективності бізнесу. Інтернет-торгівлю, своєю чергою, науковець визначає як вид електронної комерції, що являє собою операції з купівлі/продажу товарів за допомогою інструментів, які пропонує Інтернет.

Т.Г. Буй і І.Я. Гаврилів розглядають розвиток електронної комерції як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Дослідження чинників конкурентоспроможності електронної комерції здійснювалося авторами із застосуванням стратифікованої вибірки, на основі якої вибираються однорідні групи одиниць із випадковою варіацією факторів ознаки всередині груп. Так, було опитано 1 162 респонденти з усіх регіонів України, які серед чинників конкурентоспроможності електронної комерції виділили логістику (52% відповідей), ціну (43%), сервіс підтримки клієнтів (39%). Кадровий потенціал в опитуванні вибрали 25% респондентів [1, с. 12].

К.Б. Волощук, Ю.О. Волощук, В.Р. Волощук і С.В. Богачик наводять основні інноваційні тренди розвитку електронної комерції, серед яких помітне місце займають зростання частки мобільного шопінгу, використання технологій «голосової» комерції, збільшення ролі соціальних медіа в електронній комерції, платежі за QR-кодом, збільшення впливу «візуальної» комерції [2, с. 104–106]. Зарубіжні вчені Л.Г. Зомердйк і Я. де Фріз велику увагу приділяють управлінським рішенням щодо роботи фронт-офісу та бек-офісу й узагальнюють, що важливу роль у структуруванні роботи персоналу

відіграють рішення, що стосуються місця, де має відбуватися контакт співробітників із клієнтами у процесі надання послуг, повноцінних заходів, які мають здійснюватися, а також можливостей групування (об'єднання) працівників, які беруть участь у процесі надання послуг [12, с. 110].

Проте в наукових дослідженнях недостатньо уваги приділено питанням управління персоналом в електронній комерції, що продиктовано специфікою ведення бізнесу.

Розуміння особливостей управління персоналом в електронній комерції важливе з погляду оптимізації бізнес-процесів підприємств в умовах цифрового середовища, організації взаємодії між співробітниками за допомогою сучасних електронних ресурсів, забезпечення позиціонування бренду роботодавця та ін. Широкий спектр можливих моделей бізнесу в електронній комерції, серед яких чільне місце відводиться міжособистісним відносинам усередині колективу (E2E), відносинам працівників із керівництвом (B2E), є одним із чинників можливого ускладнення функціонування суб'єктів господарювання, якщо їм не приділяється достатньо уваги.

Постановка завдання. Метою дослідження є розкриття теоретичних та практичних аспектів управління персоналом в електронній комерції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Електронний бізнес доцільно трактувати як різновид економічної діяльності, що здійснюється з використанням інформаційно-комунікаційних технологій та мереж у реалізації бізнес-процесів із метою отримання прибутку (рис. 1). Визначальною рисою електронного бізнесу є використання інформаційно-комунікаційних, мережних і хмарних технологій. Основними компонентами електронного бізнесу є інформація, комунікації та транзакції.

Тож електронну комерцію варто розглядати як найважливіший складник електронного бізнесу, що включає всі транзакції (фінансові та торгові), які проводяться за допомогою комп'ютерних мереж, та бізнес-процеси, пов'язані з проведенням цих транзакцій. До електронної комерції відносять електронний обмін інформацією (Electronic Data Interchange), електронний рух капіталу (Electronic Funds Transfer), електронну торгівлю (E-Trade), електронні гроші (E-Cash), електронний маркетинг (E-Marketing), електронний банкінг (E-Banking), електронні страхові послуги (E-Insurance) [6, с. 350].

Метою застосування інформаційних технологій у бізнесі є збирання, обробка, зберігання, розповсюдження, демонстрація та використання даних для аналізу й прийняття на їх основі відповідних управлінських рішень. Комунікаційні технології сприяють налагодженню взаємозв'язків і каналів спілкування в усіх бізнес-процесах організації. Мережні технології, що являють собою набір



Рис. 1. Концептуальна модель електронного бізнесу

стандартів, протоколів та програмного забезпечення, визначають спосіб отримання доступу до середовища передачі даних. Хмарні технології (або хмарні обчислення Cloud Computing) як модель спільного використання ресурсів, програмного забезпечення та даних через мережу сприяють доступу до збереженої інформації у «хмарі» через Інтернет-з'єднання з мінімальними управлінськими затратами та зверненнями до провайдера.

Цифрові технології докорінно змінюють бізнес-процеси та управлінські моделі ринків, які вже сьогодні мають ознаки [9]:

- зростаючої глобалізації;
- автоматизації робочих місць;
- швидкого поширення датчиків, обчислювальних потужностей та засобів комунікації з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ);
- реорганізації роботи завдяки новим технологіям і соціальним медіа, які значно розширюють можливості для співпраці.

Це зумовлює трансформацію соціально-трудових відносин, форм і видів зайнятості, підходів до менеджменту електронної комерції. І особливості управління персоналом, на нашу думку, доцільно розглядати в трьох аспектах:

- людські ресурси (цифрові компетенції, концепція навчання протягом життя);

- цифрове робоче місце (особливості цифровізації бек-офіс, мідл-офіс та фронт-офіс робочих процесів);

- цифровий HR-менеджмент (використання нових практик управління персоналом).

За прогнозами експертів, до 2020 р. мали змінитися більше 1/3 професійних знань і навичок, важливих для сьогоденної трудової діяльності. Як зазначається в Доповіді про розвиток людини, опанування навичок, необхідних для XXI ст., має стати складовою частиною процесу освіти протягом життя, спрямованої на критичне мислення, колаборативність, креативність і комунікативність [3].

Розвиток цифрових навичок стає однією з найважливіших умов для розвитку цифрового ринку будь-якої країни та електронного бізнесу. Цифрові компетенції – це сукупність знань, здібностей, особливостей характеру і поведінки, які необхідні для того, щоб людина могла використовувати ІКТ та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті [5, с. 6].

Компетентність у сфері цифрових технологій повинна сприйматися не лише як знання, що мають відношення до технічних навичок, а й як знання, більшою мірою зосереджені на когнітивних, соціальних та емоційних аспектах роботи і життя у цифровому середовищі. Формування цифрової компетентності – багатогранний еволюційний

процес, що постійно змінюється за появи нових ІКТ. Рамка цифрової компетентності для громадян 2.0 (Digital Competence Framework for Citizens 2.0), яка розроблена та представлена в країнах ЄС, містить опис основних галузей у сфері цифрової компетентності, якими має володіти сучасний громадянин. Це такі сфери, як інформація та цифрова грамотність, комунікація та співробітництво, створення цифрового контенту, кібербезпека і розв'язання проблем [11].

Специфіка управління персоналом в електронній комерції, на нашу думку, продиктована необхідністю розглядати фронт-офіс-, мідл-офіс- та бек-офіс-персонал. Така класифікація призначена для опису безпосереднього зв'язку з клієнтами і відповідного управління підрозділами організації. Фронт-офіс-персонал залишається «обличчям» підприємства у цифровому середовищі електронної комерції, оскільки веде пряме спілкування з клієнтами, від їх компетентності та підприємливості безпосередньо залежить успіх діяльності.

Бек-офіс персонал в умовах електронної комерції виконує низку завдань, а саме:

- відповідає за технічний стан роботи електронного магазину (Інтернет-магазину) або вебсайту (блогу);

- проводить автоматизацію та цифровізацію робочих місць і бізнес-процесів (аналітика, у тому числі аналіз здійснених операцій і отримання прибутку, цінова політика, контроль руху товарів та матеріально-речових цінностей на складах, внутрішні закупівлі та ін.);

- здійснює цифровізацію документообігу.

Мідл-офіс-працівники виконують функції управління бізнесом. Поділ праці відбувається на рівні виконання функцій із використанням відповідного програмного забезпечення та апаратного оснащення.

Цифровізація бізнес-процесів в електронній комерції значно трансформує всі традиційні функції управління організацією, передусім сферу управління персоналом. Із кожним роком усе більше компаній автоматизують HR-функції, чим спрощують та підвищують ефективність роботи менеджерів із персоналу та HR-підрозділів у цілому.

Цифровізація HR-менеджменту традиційно полягає у: автоматизації HR-процесів (кадровий облік та кадрове адміністрування; підбір персоналу; оцінювання, адаптація та розвиток персоналу; оплата праці, виплата компенсацій та пільг) та застосуванні мобільних додатків у роботі менеджерів із персоналу; застосуванні VR-технологій (технологій доповненої реальності) в процесі ознайомлення з підприємством, зі стандартами роботи, корпоративною (організаційною) культурою, у дистанційному навчанні працівників тощо; використанні HR-ботів під час підбору персоналу

(технології штучного інтелекту); HR-аналітиці, що потребує використання технологій Big Data, штучного інтелекту та хмарних рішень у передачі та обробки структурованих та неструктурованих даних.

Проте в електронній комерції варто звернути увагу на переваги застосування комунікаційних технологій. Серед основних моделей бізнесу електронної комерції з погляду узгодження економічних інтересів виділяють [6, с. 352] B2B, B2G, B2C, C2C, C2G, E2E, B2E. У рамках нашого дослідження особливий інтерес викликають дві останні моделі. Зокрема, модель E2E (employee-to-employee, або «співробітник для співробітника») являє собою організацію взаємодії між співробітниками підприємства за допомогою електронних ресурсів (форумів, закритих груп у соціальних мережах тощо).

Тут потрібно відзначити, що, незважаючи на зростаючу популярність соціальних мереж серед користувачів Інтернету в усьому світі, підприємства або не повною мірою використовують інструменти соціальних мереж для внутрішніх комунікацій, або не здатні отримати позитивні результати від їх використання у своїй діяльності [10]. Прикладом успішного внутрішньофірмового використання соціальних мереж можна вважати досвід китайської компанії Baixing.com, яка має один із найбільш відвідуваних вебсайтів у Китаї. Компанія забезпечує своїх користувачів усіма видами інформації щодо пошуку роботи, друзів, купівлі-продажу різних речей тощо. Порівняно з конкурентами компанія досягла вражаючої продуктивності з мінімальною чисельністю співробітників, й ефективні внутрішні комунікації відіграють у цьому важливу роль.

Соціальні мережі посідають важливе місце серед засобів спілкування всередині компанії Nokia. Ще в 2008 р. Nokia створила групу для спілкування у соціальних мережах, діяльність якої спрямована на вдосконалення внутрішньофірмових комунікацій та зростання рівня залученості працівників. Мета використання соціальної мережі – заохочення внутрішнього спілкування співробітників для налаштування унікального та аутентичного «голосу» компанії та вихід у зовнішні соціальні мережі від імені Nokia. За допомогою інструментів соціальних мереж у компанії прагнули сприяти поширенню знань серед власних співробітників. Найбільш популярними з таких інструментів є BlogHub, VideoHub та Infopedia. Так, BlogHub дає змогу розпочинати розмову на нижньому рівні, на рівні співробітників, а не керівників. Проблеми, які традиційно вирішувалися в одному відділі, тепер доводяться до відома усього персоналу в рамках усієї організації. Співробітники мають можливість коментувати повідомлення, що дає змогу обмінюватися знаннями та пропозиціями. Nokia заохочує персонал пропонувати шляхи

вирішення проблем у компанії і водночас сприяє комунікації в рамках усієї компанії, надаючи співробітникам свій власний вебпростір для творчого мислення. Внутрішній VideoHub дає змогу співробітникам розміщувати відео, які можна оновлювати щоденно, а Infopedia надає можливість працівникам безперешкодно співпрацювати та ділитися знаннями. Постійний моніторинг активності співробітників дає змогу безперервно оцінювати успіх і прогрес компанії [7, с. 314–315].

Наведені приклади вказують на те, що використання соціальних мереж у внутрішніх комунікаціях підприємства є одним із перспективних напрямів успішного здійснення внутрішнього маркетингу (модель B2E). Корпоративні вебпортали, наприклад, використовуються не лише у сприянні запровадженню бізнес-моделі підприємства, а й для підвищення продуктивності праці персоналу внаслідок оптимізації системи управління персоналом. Так, Х. Ельснер та Й. Кремер розробили систему рекомендацій із підвищення обізнаності працівників щодо можливостей використання послуг внутрішнього корпоративного порталу підприємства [8, с. 217–218]. Зокрема, ця система спроможна генерувати персональні рекомендації для кожного співробітника з автоматичною прив'язкою до відповідної економічної служби підприємства. Вона може гнучко реагувати на будь-які зміни в переліку послуг, доступних для співробітників. Окрім того, у цілях забезпечення захисту конфіденційної інформації користувачів (співробітників підприємств) доступ до корпоративних порталів надається виключно фіксованому переліку осіб.

Таким чином, використання соціальних мереж та корпоративного порталу може допомогти підприємствам електронної комерції збільшити охоплення і результативність спілкування зі співробітниками, мотивувати співробітників до обміну знаннями та спільної роботи, формувати у працівників позитивне та лояльне ставлення до роботодавця, проводити навчання через корпоративні університети онлайн, вирішувати інші актуальні завдання управління персоналом.

Висновки з проведеного дослідження.

Електронна комерція технологічно ґрунтується на використанні інформаційних технологій та мережі Інтернет. Тож особливості управління персоналом в електронній комерції пов'язані з цифровізацією HR-менеджменту, необхідністю цифровізації бек-офіс, мідл-офіс та фронт-офіс робочих процесів, розвитку цифрової компетентності співробітників. Успіх підприємства електронної комерції напряму пов'язаний із фронт-офіс-персоналом, його компетентністю та підприємливістю, оскільки саме ця категорія працівників безпосередньо спілкується з клієнтами; проте бек-офіс-персонал надає можливість такого спілкування та технічно робить можливим провадження стратегії розвитку підприємства,

що розроблена мідл-офіс-персоналом. У зв'язку із цим вважаємо за потрібне в управлінні персоналом використання каналів та запровадження інструментів внутрішнього Digital-маркетингу, зокрема соціальних мереж та внутрішніх корпоративних порталів, у налагодженні комунікацій між працівниками для забезпечення підвищення якості та продуктивності праці.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буй Т.Г., Гаврилів І.Я. Розвиток електронної комерції як інструмент підвищення конкурентоспроможності українських компаній. *Наукові записки НАУКМА. Економічні науки*. 2015. Т. 172. С. 8–14.
2. Електронна комерція в Україні та основні інноваційні тренди її розвитку / К.Б. Волощук та ін. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2019. Вип. 31. С. 98–109.
3. Доклад о человеческом развитии 2016. URL : <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/annual-reports/human-developmentreport-2016.html> (дата звернення: 15.05.2020).
4. Євтушенко Д.Д. Електронний бізнес, електронна комерція, Інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 185–188.
5. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналітична записка / В.С. Куйбіда та ін. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.
6. Писаренко Н.Л., Євдокимова З.Р. Особливості функціонування та моделі бізнесу на ринку електронної комерції в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 348–355.
7. Egan J. *Marketing Communications*. 2nd edition. London : SAGE Publications Ltd, 2015. 425 p.
8. Elsner H., Krämer J. Managing corporate portal usage with recommender systems. *Business & Information Systems Engineering*. 2013. Issue 4, vol. 5, pp. 213–225.
9. Future Work Skills. URL: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf (дата звернення: 15.05.2020).
10. Huy Q., Shipilov A. The Key to Social Media Success Within Organizations. *MIT Sloan Management Review*. 2012. № 54(1). P. 73–81.
11. The Digital Competence Framework 2.0. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework> (дата звернення: 15.05.2020).
12. Zomerdijs L.G., Vries J. Structuring front office and back office work in service delivery systems. *International Journal of Operations & Production Management*. 2007. Vol. 27. № 1. Pp. 108–131.

REFERENCES:

1. Bui T.H., Havryliv I.Ia. (2015) Rozvytok elektronnoi komertsii yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukrainykh kompanii [Development of e-commerce as a tool to increase the competitiveness of Ukrainian companies]. *Naukovi zapysky NAUKMA*, vol. 172, pp. 8–14.

2. Voloshchuk K.B., Voloshchuk Yu.O., Voloshchuk V.R., Bohachyk S.V. (2019) Elektronna komertsiiia v Ukraini ta osnovni innovatsiini trendy yii rozvytku [E-commerce in Ukraine and the main innovative trends of its development]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*, issue 31, pp. 98–109.
3. Doklad o chelovecheskom razvitii 2016 [uman Development Report 2016]. Available at: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/annual-reports/human-developmentreport-2016.html> (accessed 15 May 2020).
4. Yevtushenko D.D. (2014) Elektronnyi biznes, elektronna komertsiiia, internet-torhivlia: sutnist ta vzaiemozviazok poniat [E-business, e-commerce, online commerce: the essence and relationship of concepts]. *Biznes Inform*, no. 8, pp. 185–188.
5. Kuibida V.S., Petroie O.M., Fedulova L.I., Androshchuk H.O. (2019) Tsyfrovi kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liudskoho kapitalu [Digital competences as a condition for the formation of the quality of human capital]. Kyiv: NAPA. (in Ukrainian)
6. Pysarenko N.L., Yevdokymova Z.R. (2017) Osoblyvosti funktsionuvannia ta modeli biznesu na rynku elektronnoi komertsii v Ukraini [Features of functioning and business model in the e-commerce market in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 14, pp. 348–355.
7. Egan J. (2015) *Marketing Communications*. 2nd edition. London: SAGE Publications Ltd.
8. Elsnera H., Krämer J. (2013) Managing corporate portal usage with recommender systems. *Business & Information Systems Engineering*, issue 4, vol. 5, pp. 213–225.
9. Future Work Skills 2020. Available at: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf (accessed 15 May 2020).
10. Huy Q., Shipilov A. (2012) The Key to Social Media Success Within Organizations. *MIT Sloan Management Review*, no. 54(1), pp. 73–81.
11. The Digital Competence Framework 2.0. Available at: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework> (accessed 15 May 2020).
12. Zomerdijk L.G., Vries J. (2007) Structuring front office and back office work in service delivery systems. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27, no. 1, pp. 108–131.