

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 070 ПЗ

ГРИШКА В'ЯЧЕСЛАВА СЕРГІЙОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к.е.н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Диджиталізація менеджменту в підприємстві»

Спеціальність **073 «Менеджмент»** _____

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** _____

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор _____

(підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н. _____

(підпис)

Мар'яна ДОБРІВСЬКА

Виконав _____

(підпис)

В'ячеслав ГРИШКО

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к.е.н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
« _____ » _____ 2023 р.**

З А В Д А Н Н Я

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Гришку В'ячеславу Сергійовичу**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Диджиталізація менеджменту в підприємстві»** затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від «14» грудня 2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи (проекту) на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти диджиталізації менеджменту в підприємстві.
2. Діагностика процесу диджиталізації менеджменту в підприємстві.
3. Шляхи удосконалення процесу диджиталізації менеджменту в підприємстві.

Дата видачі завдання «__» _____ 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи _____ Мар'яна ДОБРІВСЬКА**
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ В'ячеслав ГРИШКО
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Поняття про диджиталізацію та її застосування в управлінні підприємством.....	8
1.2. Особливості впровадження цифровізації в менеджменті.....	13
1.3. Методичні підходи до визначення ефективності диджиталізації.....	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2. Аналіз впровадження цифровізації в ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод».....	26
2.3. Особливості впливу цифровізації на процес управління підприємством.....	31
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ	39
3.1. Рекомендації щодо удосконалення процесу цифровізації в ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод».....	39
3.2. Зарубіжний досвід диджиталізації в управлінні підприємством.....	45
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСО ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Диджиталізація менеджменту в сучасному підприємстві стає все більш актуальною в умовах швидкої технологічної трансформації та змін на ринку. Підприємства, які успішно інтегрують цифрові технології у свої бізнес-процеси, мають значні переваги у плані ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до змін у середовищі. Активна диджиталізація менеджменту дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни у попиті, оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати якість обслуговування клієнтів та знижувати витрати. Завдяки використанню аналітики та штучного інтелекту, бізнес може здійснювати більш точне прогнозування та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Прогрес у галузі диджиталізації менеджменту не зупиняється, і разом з розвитком технологій відкриваються нові можливості для підприємств. Такі напрямки, як, блокчейн, розширена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR), стають все більш доступними та знайомими для бізнесу, відкриваючи широкі перспективи для вдосконалення управління та створення нових цінностей для клієнтів.

Теоретичні та практичні аспекти диджиталізації менеджменту розглянуто в працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як: та ін.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів диджиталізації менеджменту, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу диджиталізації менеджменту в підприємстві. Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- з'ясувати поняття про диджиталізацію та її застосування в управлінні підприємством;
- розкрити особливості впровадження цифровізації в менеджменті;
- узагальнити методичні підходи до визначення ефективності

диджиталізації;

- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати процес впровадження цифровізації в

ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»;

- розкрити особливості впливу цифровізації на процес управління підприємством;

- розробити рекомендації щодо удосконалення процесу цифровізації в ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»;

- проаналізувати зарубіжний досвід диджиталізації в управлінні підприємством.

Об'єктом дослідження бакалаврської кваліфікаційної роботи є процес диджиталізації менеджменту в підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів диджиталізації менеджменту в підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових використано такі методи: діалектичний (при розгляді теоретичних та концептуальних підходів до диджиталізації менеджменту); дедукції (при побудові структури роботи та вивченні предмета дослідження); абстрактно-логічний та синтезу (при уточненні трактувань категоріального апарату теми роботи); аналізу (при аналізі впровадження цифровізації, а також при вивченні зарубіжного досвіду диджиталізації в управлінні підприємством) та індукції (при формуванні висновків роботи). Спеціальні методи, що використовувалися при написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи: табличний та графічний (при виявленні закономірностей та висвітленні результатів роботи); статистичний (при збиранні, зведенні, аналізі статистичних даних).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної

служби статистики України, річні звіти та первинна документація ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод», а також результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу диджиталізації менеджменту в підприємстві.

Апробація результатів бакалаврської роботи. Основні результати дослідження були оприлюднені на: III Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р.).

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на ___ сторінках друкованого тексту, бакалаврська кваліфікаційна робота містить ___ таблиць і ___ рисунків. Список використаних джерел включає ___ найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття про диджиталізацію та її застосування в управлінні підприємством

Диджиталізація, як перехід до використання цифрових технологій, є надзвичайно актуальним явищем в управлінні підприємствами сьогодення. Застосування цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, аналіз даних та інтернет речей, дозволяє підприємствам збільшувати ефективність операцій, підвищувати конкурентоспроможність та швидше адаптуватися до змінних умов ринку. Актуальність диджиталізації управління підприємством стає ключовою у контексті постійного розвитку технологій та потреб споживачів.

Швидке та інтенсивне введення цифрових новинок й активне їх впровадження відіграють значну роль для суб'єкта господарювання. Всі ці дії є рушійним фактором розвитку, а також прискореної прибуткової діяльності підприємства.

Організації не дивлячись на сферу діяльності для ефективного економічного розвитку вимушені рухатись неминучим напрямом диджиталізації.

Відповідно до зарубіжного досвіду, процес диджиталізації характеризується впровадженням цифрових технологій для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, у тому числі й у фінансовій діяльності, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-операцій.

Диджиталізація бізнес-процесів являє собою потужний механізм, який сприяє розвитку бізнесу. Основними перевагами диджиталізації є:

- економія часу більшості бізнес-процесів за рахунок їх автоматизації;

- оптимізація фінансового управління за рахунок автоматизації обліку, розрахунків, фінансового планування та контролю;
- оптимізація внутрішньої та зовнішньої комунікації;
- досягнення нового рівня обслуговування клієнтів та заохочення більших продажів;
- покращення обслуговування клієнтів;
- загальна оптимізація робочого процесу [24, с. 25].

Термін «диджиталізація» «digitalization» вперше було введено в Сполучених Штатах Америки (, що дослівно перекладається як «оцифрування». Тож буквально в перекладі «оцифрування» – це процес переведення будь-якої інформації в цифрову форму. Різні вчені трактують сутність поняття «диджиталізація» по-різному. Вітчизняні науковці переважно включають у свої роботи поняття «диджиталізація» та «диджитал-трансформація» (цифрове перетворення).

У табл. 1.1 наведено трактування сутності диджиталізації сучасними науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «диджиталізація» вітчизняними науковцями*

Автор	Визначення
Клименко К. В. [12]	«Диджиталізація» – дефініція, що характеризується трансформаційними змінами, що мають на меті симбіоз оцифрування і софту.
Варга В. П. [3]	«Диджиталізація» – процес використання, застосування, перенесення та переведення інформації у цифровий формат; система збору, зберігання, аналізу даних, застосування штучного інтелекту; трансформація проникнення цифрових технологій, щодо оптимізації бізнес-процесів.
Савицька О. М., Салабай В. О. [22]	«Диджиталізація» – процес перенесення інформації у цифрову форму, який поступово формується в межах постіндустріального періоду економічного розвитку шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інноваційних методів господарювання.
Парашич М. І., Ноджак Л. С. [18]	«Диджиталізація» являє собою впровадження цифрових інновацій і технологій задля автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, а також покращення каналів спілкування між підприємством та його споживачем

Примітка. *Систематизовано за: [3, 12, 18, 22]

Аналізуючи трактування сутності диджиталізації вітчизняними науковцями, можна зазначити, що цей термін розглядається як комплексний процес, спрямований на трансформацію бізнес-процесів за допомогою цифрових технологій та інновацій. Визначення включають аспекти оцифрування, систематизації та аналізу даних, застосування штучного інтелекту, а також оптимізацію бізнес-процесів і покращення комунікації між підприємством та споживачем. Власне визначення диджиталізації може бути сформульоване як системний підхід до впровадження цифрових інновацій для автоматизації та оптимізації функцій підприємства з метою поліпшення його продуктивності та конкурентоспроможності.

Внаслідок чого сформуємо власне тлумачення диджиталізації «диджиталізація – це комплексний процес впровадження цифрових технологій та інновацій, спрямований на автоматизацію, оптимізацію та трансформацію бізнес-процесів підприємства з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості взаємодії зі споживачами».

Диджиталізація забезпечує підприємствам такі конкурентні переваги як:

- надання додаткової цінності товару через якісний сервіс;
- високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією;
- підвищення іміджу компанії за допомогою швидкої комунікації з клієнтами;
- зниження ціни за допомогою автоматизації процесів та оцифрування бізнес процесів;
- прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства; підвищення лояльності клієнтів до компанії [3].

Всі зміни, які безпосередньо відбуваються в діяльності суб'єкта господарювання призводять до трансформації надання послуг, а саме:

- змінюються умови для зручності торгівлі;
- надається можливість здійснювати оплату електронними платіжками;
- купити товар не виходячи з будинку;
- оцінити товар не заходячи в магазин;

- замовити товар в будь-який зручний час та в будь-яке зручне місце;
- мобільні додатки надають можливість цілодобового доступу до інформації в реальному часі.

Диджиталізація в управлінні передбачає застосування ряду принципів, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення ефективного використання цифрових технологій. Основні принципи диджиталізації в управлінні включають (рис. 1.1):

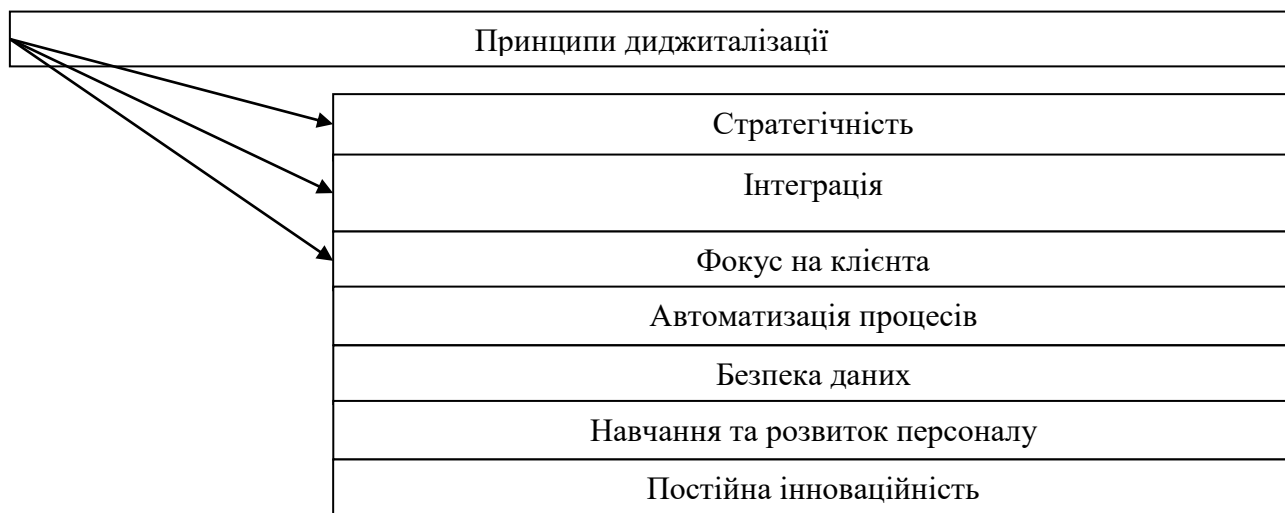


Рис. 1.1. Структура товарної політики*

Примітка. *Систематизовано за: [31]

1. **Стратегічність.** Розвиток цифрової стратегії, яка відповідає основним цілям і завданням підприємства. Визначення чіткої цілі впровадження цифрових технологій та їх взаємодії із стратегічними напрямками розвитку.

2. **Інтеграція.** Спрямованість на інтеграцію цифрових рішень у всі сфери управління підприємством. Забезпечення взаємодії між різними системами та платформами для уніфікації даних та оптимізації бізнес-процесів.

3. **Фокус на клієнта.** Використання цифрових технологій для поліпшення взаємодії з клієнтами, покращення обслуговування та персоналізації послуг. Аналіз даних для розуміння потреб клієнтів та пристосування бізнес-процесів до їх очікувань.

4. Автоматизація процесів. Використання автоматизації для оптимізації рутинних операцій та усунення людського фактору в деяких бізнес-процесах. Впровадження роботизації для виконання монотонних завдань та збільшення продуктивності.

5. Безпека даних. Забезпечення надійності та конфіденційності цифрових даних. Розробка та впровадження стратегій кібербезпеки для захисту важливої інформації в умовах зростаючого обсягу цифрових атак.

6. Навчання та розвиток персоналу. Залучення персоналу до процесу диджиталізації через навчання та підтримку. Розвиток цифрової культури та компетенцій для ефективного використання нових технологій.

7. Постійна інноваційність. Спрямованість на постійне оновлення та удосконалення цифрових рішень. Активне вивчення та впровадження новітніх технологій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, диджиталізація, як перехід до цифрових технологій, є необхідною умовою управління підприємством у сучасному світі. Її застосування визначає конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи ефективне управління, адаптацію до змін та стратегічну перевагу на ринку. Такий підхід дозволяє підприємствам підтримувати темпи інновацій та досягати високих результатів у глобальному бізнес-середовищі.

Визначено, що диджиталізація – це комплексний процес впровадження цифрових технологій та інновацій, спрямований на автоматизацію, оптимізацію та трансформацію бізнес-процесів підприємства з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості взаємодії зі споживачами. Диджиталізація забезпечує установам такі конкурентні переваги як: надання додаткової цінності товару через якісний сервіс; високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; підвищення іміджу компанії за допомогою швидкої комунікації з клієнтами; зниження ціни за допомогою автоматизації процесів та оцифрування бізнес процесів; прозорість внутрішніх та зовнішніх процесах підприємства.

1.2. Особливості впровадження цифровізації в менеджменті

В сучасному менеджменті впровадження цифровізації стає необхідною умовою для ефективного функціонування підприємств. Особливості цього процесу полягають у використанні цифрових інструментів для оптимізації прийняття рішень, автоматизації бізнес-процесів та підвищення продуктивності персоналу. Цифрові технології в менеджменті сприяють швидкому реагуванню на зміни та розвитку гнучких стратегій управління.

Цифрова трансформація в менеджменті – це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнес-діяльності підприємства. Цей процес передбачає внесення суттєвих змін у технології, корпоративну культуру, операційні процеси та принципи створення нових продуктів та послуг.

Для досягнення максимальної ефективності використання нових технологій та їх оперативного впровадження у всі сфери діяльності підприємства необхідно відмовитись від старих підходів і повністю трансформувати процеси та моделі роботи.

Усі господарюючі суб'єкти швидко замінюють традиційні процеси на всіх рівнях менеджменту цифровими, використовуючи передові технології. Нерідко трансформація відбувається не тільки через внутрішнє рішення підприємства, але й через необхідність адаптації до нових умов для власного виживання. Сьогодні на ринку значно зросла потреба у високоефективних цифрових технологіях для менеджменту, і підприємства, які не зможуть адаптуватися до нової моделі цифрового споживача, можливо, приречені на зникнення.

На сьогоднішній день воєнний стан в Україні спричинив ряд проблем для українського бізнесу, таких як обмежені ресурси, низька кількість замовлень, труднощі з логістикою, нестача кадрів, фінансів та сировини. Незважаючи на складні сучасні умови, це не повинно слугувати причиною відмови від впровадження цифровізації. Навпаки, ці труднощі можуть стимулювати цей процес через його майбутні перспективи.

Цифрова трансформація може сприяти раціоналізації у трьох головних напрямках: документообіг, аналіз даних та організаційна діяльність. По-перше, використання соціальних мереж, методів SMM-просування та ефективного запуску рекламних кампаній на різних платформах може вирішити проблему локалізації бізнесу та розширити його присутність на ринку. По-друге, впровадження цифровізації дозволяє ефективно планувати та управляти обмеженими ресурсами підприємства, автоматизувати бізнес-процеси і зменшити витрати на персонал. По-третє, цифрові інструменти можуть покращити комунікацію з клієнтами, дозволяючи детальніше визначати цільову аудиторію, встановлювати нові методи співпраці та аналізувати статистичні дані.

Важливо також зазначити, що впровадження цифрових обрахунків дозволяє ефективно організувати вхідну та вихідну логістику, приймати управлінські рішення в реальному часі. Отже, цифрова трансформація не лише допомагає пристосуватися до труднощів, але й надає підприємствам інструменти для оптимізації та зміцнення їхнього становища в умовах нестабільності [30, с. 25].

На рис. 1.2 наведено ключові чинники цифровізації в менеджменті:

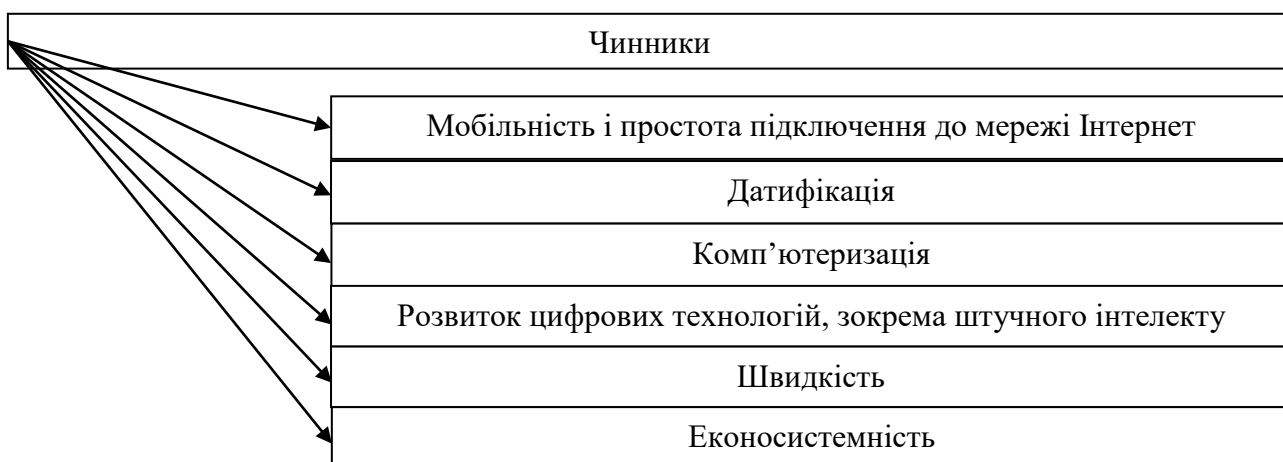


Рис. 1.2. Ключові чинники цифровізації в менеджменті*

Примітка. *Систематизовано за: [17]

1. Мобільність і простота підключення до мережі Інтернет. Вихід бізнесу та населення в кіберпростір завдяки розвитку мобільних технологій, широкому поширенню мережі Інтернет. Формування нових форм ведення бізнесу (віртуальні компанії), зниження транзакційних витрат ведення бізнесу (зокрема витрат координації, пошуку інформації), зміна форм взаємодії з клієнтом.

2. Датифікація. Експоненціальне зростання обсягів інформації, що використовується людством. Перетворення даних на ключовий фактор виробництва економіки та доходуутворюючий актив цифрового бізнесу, що супроводжується зміною традиційних бізнес-моделей.

3. Комп'ютеризація. Зростання продуктивності комп'ютерів. Підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень за рахунок прискорення.

4. Розвиток цифрових технологій, включаючи штучний інтелект. Спрощення процесу обробки великої кількості інформації. Підвищення ефективності діяльності підприємства, автоматизація операційних процесів, скорочення витрат.

5. Швидкість. Істотне прискорення економічних процесів. Відмова від традиційних форм і методів менеджменту, наприклад, проектного управління, що не дозволяє приймати оперативні управлінські рішення.

6. Еконосистемність. Формування середовища, що передбачає комплексні умови для розвитку інноваційних процесів та цифрових технологій. Перехід на екосистемні бізнес-моделі, що забезпечують диверсифікацію бізнесу [17, с. 33].

Основні етапи можуть виглядати наступним чином (рис. 1.3).

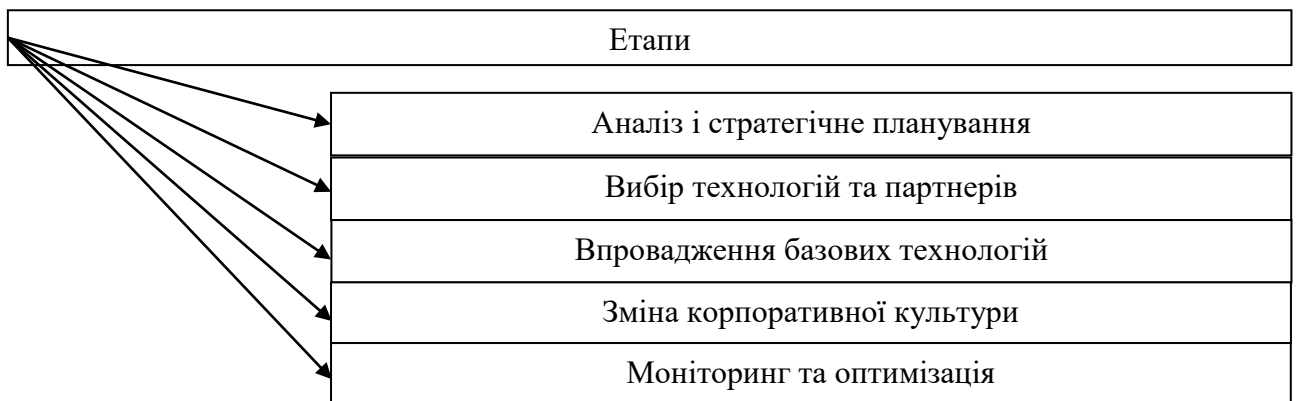


Рис. 1.3. Етапи впровадження цифровізації в менеджменті*

Примітка. *Систематизовано за: [6]

1. Аналіз і стратегічне планування. Оцінка потреб та можливостей: визначення областей, які потребують цифрової трансформації, і виявлення можливостей для впровадження цифрових технологій. Визначення мети і цілей: формулювання чітких цілей та очікуваних результатів від цифрової трансформації.

2. Вибір технологій та партнерів. Вибір цифрових рішень: визначення необхідних технологій і платформ для впровадження. Пошук партнерів: обговорення і співпраця з постачальниками цифрових рішень та партнерами для взаємодії та підтримки.

3. Впровадження базових технологій. Інтеграція систем: розгортання та інтеграція базових цифрових технологій, таких як системи управління відносинами з клієнтами (CRM), ентєрпрайз-ресурс-планування (ERP) та інші. Освоєння обраних рішень. Навчання персоналу та підготовка до використання нових технологій.

4. Оптимізація бізнес-процесів. Перегляд та оптимізація: переосмислення і оптимізація існуючих бізнес-процесів під впливом цифрових технологій. Автоматизація рутинних завдань: впровадження автоматизації для ефективності та зменшення ризиків помилок.

5. Зміна корпоративної культури. Залучення персоналу: забезпечення участі та підтримки з боку персоналу, а також врахування їхніх ідей та думок.

Зміна менталітету: розвиток нової корпоративної культури, що сприяє інноваціям та використанню цифрових інструментів.

6. Моніторинг та оптимізація. Впровадження ключових показників ефективності (KPI): встановлення та моніторинг KPI для оцінки успішності цифрової трансформації. Коригування стратегії: аналіз результатів та коригування стратегії на основі навчань і змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. [6, с. 205].

Отже, провадження цифровізації в менеджменті є критично важливим етапом для сучасних організацій, оскільки це дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів та адаптуватися до стрімкого темпу змін у бізнес-середовищі. Особливості цього процесу полягають у використанні інноваційних технологій для управління даними, автоматизації завдань та створення гнучких стратегій, що сприяють стійкому розвитку та конкурентоспроможності підприємств.

Встановлено, що впровадження цифрових обрахунків дозволяє ефективно організувати вхідну та вихідну логістику, приймати управлінські рішення в реальному часі. Отже, цифрова трансформація не лише допомагає пристосуватися до труднощів, але й надає підприємствам інструменти для оптимізації та зміцнення їхнього становища в умовах нестабільності.

1.3. Методичні підходи до визначення ефективності диджиталізації

Визначення ефективності диджиталізації стає ключовим для сучасних організацій у контексті стрімкого технологічного розвитку. Аналіз інноваційних методів визначення ефективності цифрових ініціатив дозволить глибше зрозуміти внесок диджиталізації у підвищення продуктивності, збільшення конкурентоспроможності та формування стійкої стратегії управління для сучасних підприємств.

Цифрові інструменти та технології, як і будь-які інші інструменти менеджменту, мають відповідати принципам ефективності. Основна ідея

полягає в тому, що результати впровадження цифрових рішень повинні приносити вимірювані вигоди для підприємства чи організації, що, в свою чергу, дозволяє перекривати витрати на їхнє впровадження, якщо не в найкоротшому терміні, то в найближчій перспективі.

У сучасних умовах турбулентної економіки важливо підкреслити, що обговорювати довгострокову окупність IT-проектів може бути не доцільно. Технології швидко змінюються, і замовники очікують негайних результатів або надають перевагу продуктам конкурентів, що вимагає швидкої та ефективної реакції.

Отже, підходячи до впровадження цифрових ініціатив, важливо визначити конкретні вигоди, які підприємство може отримати, будучи усвідомленим про те, що технології можуть застаріти або бути замінені у найближчому майбутньому. Фокус на короткострокових результативних метриках та оперативному відгуку на зміни в технологічному середовищі дозволяє підприємствам бути гнучкими та адаптивними до вимог ринку.

Наведемо основні показники ефективності диджиталізації:

- методологія оцінки, заснована на досвіді і ефекті впровадження систем в попередніх проектах;
- чистий приведений дохід (NPV);
- індекс рентабельності інвестицій (ROI);
- внутрішня норма доходності (IRR);
- термін окупності проекту (PBP);
- економічна додана вартість (EVA);
- сукупна вартість володіння (TCO);
- збалансована система показників (BSC);
- інформаційна економіка (IE);
- сукупний економічний ефект (TEI);
- управління портфелем активів (PM);
- справедлива ціна опціонів (ROV).

Зокрема, для обчислення прямих затрат на впровадження інформаційних технологій Поливана Л.А. пропонуємо використовувати формулу:

$$Z_{IT} = Z_{TЗ} + Z_{ПЗ} + Z_{ОП} + Z_{НП} + Z_{СЗ} + Z_I \quad (1)$$

де, Z_{IT} – прямі витрати на впровадження ІТ;

$Z_{TЗ}$ – витрати на придбання технічного забезпечення;

$Z_{ПЗ}$ – витрати на придбання програмного забезпечення;

$Z_{ОП}$ – витрати на оплату праці учасникам проекту;

$Z_{НП}$ – витрати на навчання персоналу;

$Z_{СЗ}$ – відрахування на соціальні заходи;

Z_I – інші прямі витрати на впровадження.

Цікавим є підхід до оцінки ефекту від впровадження ІТ-рішень у сфері бізнесу. Дослідники пропонують два основних підходи:

1. Порівняння зі середніми показниками галузі. Оцінка ефекту шляхом порівняння отриманих результатів із середніми показниками прибутку по галузі. Порівняння з показниками лідерів ринку або з бажаними показниками.

2. Визначення приросту прибутку за окремими напрямками. Визначення ефекту через вимірювання приросту прибутку підприємства за окремими напрямками, де застосовувались інформаційні технології (планування, логістика, робота з клієнтами, точні технології у виробничому циклі тощо).

Для бізнесу обидва підходи можуть мати свої особливості:

1. Порівняння зі середніми показниками галузі. Обмеження: важкість реалізації через відсутність необхідної інформації, яка була б достатньо об'єктивною та репрезентативною для галузі. Альтернатива: замість середніх показників галузі можливо використовувати порівняльний аналіз з конкретними підприємствами або групами компаній зі схожими характеристиками.

2. Визначення приросту прибутку за окремими напрямками. Аналітичні виклики: потребує певних аналітичних та методичних підходів від

менеджерів, які можуть бути не завжди готові до такого. Спрощення: можливо спростити аналіз, обмежившись вимірюванням приросту прибутку за обраними ключовими напрямками, що стосуються впроваджених ІТ-рішень.

Враховуючи специфіку бізнесу, важливо підходити до оцінки ефекту від ІТ-проектів з урахуванням доступної інформації та можливостей аналізу, щоб забезпечити реалістичні та практичні результати.

Отже, методичні підходи до визначення ефективності диджиталізації важливі для об'єктивного оцінювання впливу цифрових ініціатив на діяльність підприємств. Розробка та застосування цих підходів дозволяє не лише вимірювати результати диджиталізації, але й визначати оптимальні стратегії для досягнення поставлених бізнес-цілей в умовах постійної зміни технологічного ландшафту. Залучення методологій ефективності диджиталізації стає ключовим кроком для сучасних організацій у формуванні успішної та інноваційної стратегії розвитку.

Виявлено, що цифрові інструменти та технології, як і будь-які інші інструменти менеджменту, мають відповідати принципам ефективності, а отже результати впровадження цифрових рішень повинні приносити вимірювані вигоди для підприємства чи організації, що, в свою чергу, дозволяє перекидати витрати на їхнє впровадження, якщо не в найкоротшому терміні, то в найближчій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» є провідним виробником молочної продукції у регіоні. Підприємство має довгу історію, починаючи з 1929 року, і пройшло кілька етапів реконструкцій та модернізацій. Завод володіє сучасним обладнанням і має велику потужність виробництва до 280 000 тонн молочної продукції на рік. Крім того, підприємство активно розвивається, впроваджує інноваційні технології та займає стабільну позицію на ринку.

1929 рік був початком історії молокозаводу у Кременчуці, який почав свою діяльність з потужністю 600 тонн на рік. Протягом наступних десятиліть завод проходив через значні зміни та реконструкції. У 1939-1940 роках була проведена реконструкція, що дозволила збільшити потужність до 1500 тонн на рік. Після Великої Вітчизняної війни, в 1943-1944 роках, підприємство було відновлено. Проте найбільш значима реконструкція відбулася у період з 1958 по 1965 роки, коли потужність заводу була збільшена до 20 000 тонн на рік.

Далі, у 1986 році, була проведена наступна реконструкція, яка включала будівництво нових виробничих корпусів і котельної, що збільшило потужність до 180 тисяч тонн на рік. У цей період на заводі почали випускати цільномолочну продукцію, морозиво, сухе молоко, масло, сири.

З настанням нового тисячоліття, у 1999 році, була проведена модернізація цеху з виробництва сухого молока, а також у 2000-2002 роках реконструкція цеху морозива з встановленням сучасних ліній виробництва.

Починаючи з 2004 року, завод розпочав випуск молока у ПЕТ-пляшках, а потім впровадив нове обладнання для виробництва глазуrowаних сирків (2005 рік) і високопродуктивну лінію для розливу молочних продуктів у ПЕТ-пляшки (2006 рік).

У 2007 році була почата реконструкція підприємства з метою збільшення потужності до 280 000 тонн на рік. Пізніше, у 2010 році, почалася інтеграція з компанією «Юнімілк», а у 2011 році була відновлена робота з реконструкції підприємства в рамках першого пускового комплексу.

У 2012 році розпочалася нова реконструкція заводу, що включала оновлення прийомки молока, мийки, цеху розливу продукції та інші модернізаційні заходи.

У табл. 2.1 наведено основні дані про ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

Таблиця 2.1

Інформаційні дані про ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»*

Повне найменування	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД»
Код ЄДРПОУ	00446782
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру
Місцезнаходження	39600, Полтавська обл., м. Кременчук, вул. Лікаря О. Богаєвського, 14/69

Примітка. *Розраховано на основні даних підприємства [33]

У табл. 2.2 виконаємо аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності

ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» у 2020-2022 рр.*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				Абсолютне	У %
Необоротні активи	581261	560456	486852	-73604	-13,13
Оборотні активи	225308	278716	325927	47211	16,94
Власний капітал	519877	462681	286089	-176592	-38,17
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	108393	9700	10387	687	7,08
Поточні зобов'язання і забезпечення	178299	366791	516303	149512	40,76
Середня кількість працівників	345	337	319	-18	-5,34
Чистий прибуток (збиток)	-34300	-57196	-176592	-119396	208,75

Примітка. *Розраховано на основні даних підприємства [33]

Давайте розглянемо кожен показник окремо і спробуємо з'ясувати причини змін у цих показниках за період 2020-2022 років:

1. Необоротні активи. Зменшення необоротних активів на 13,13% у 2022 році порівняно з 2020 роком може бути пов'язане з відчутним зменшенням інвестицій у капітальні проекти, зокрема у розширення виробництва чи модернізацію застарілого обладнання.

2. Оборотні активи. Збільшення оборотних активів на 16,94% у 2022 році свідчить про зростання виробничої активності та можливе розширення асортименту продукції. Це може бути спричинене попитом на продукцію підприємства або впровадженням нових продуктів на ринку.

3. Власний капітал. Різне зменшення власного капіталу на 38,17% у 2022 році може мати кілька причин, включаючи можливе збільшення заборгованості підприємства, несприятливі фінансові умови або неефективне фінансове управління.

4. Довгострокові зобов'язання і забезпечення. Збільшення цих показників на 7,08% у 2022 році може бути пов'язане з додатковим фінансуванням підприємства для реалізації стратегічних проектів або сплати заборгованості (рис. 2.1).

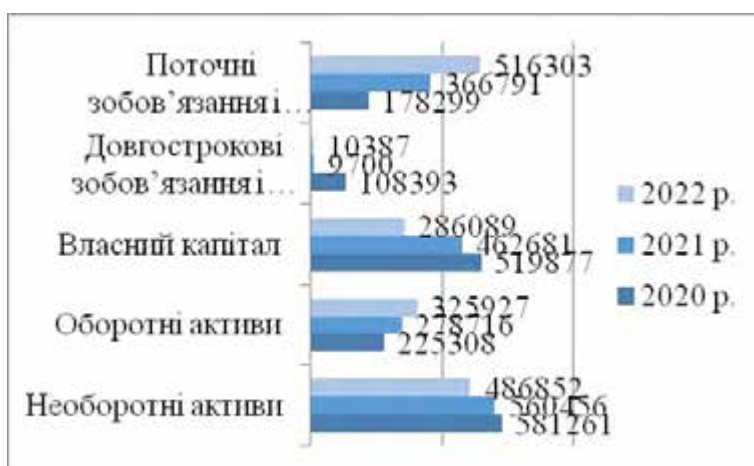


Рис. 2.1. Динаміки зміни активів та пасивів ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» у 2020-2022 рр.*

Примітка. *Сформовано на основні даних підприємства [33]

5. Поточні зобов'язання і забезпечення. Значне зростання цих показників на 40,76% у 2022 році може бути зумовлене збільшенням кредитування для покриття поточних зобов'язань, таких як заробітна плата, оплата постачальників і т. ін.

6. Середня кількість працівників. Зменшення середньої кількості працівників на 5,34% у 2022 році може бути пов'язане з оптимізацією персоналу, автоматизацією виробництва або іншими організаційними змінами (рис. 2.2).

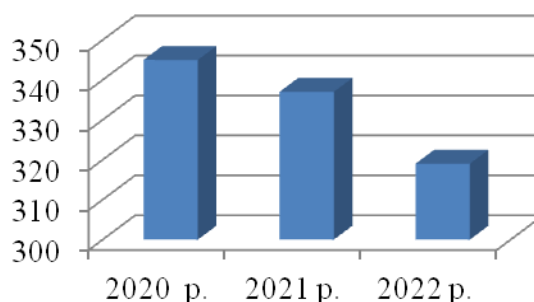


Рис. 2.2. Динаміки зміни кількості працівників ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» у 2020-2022 рр.*

Примітка. *Сформовано на основні даних підприємства [33]

7. Чистий прибуток (збиток). Різкий збільшення в збитку на 208,75% у 2022 році може бути наслідком низької рентабельності продукції, збільшення витрат або інших факторів, що впливають на фінансові результати підприємства (рис. 2.3).

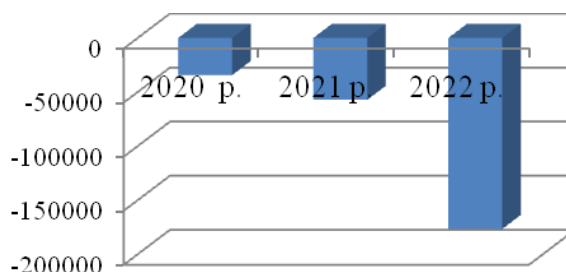


Рис. 2.3. Динаміки зміни чистого прибутку (збитку) ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» у 2020-2022 рр.*

Примітка. *Сформовано на основні даних підприємства [33]

Розглядаючи структуру відділу маркетингу у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» робимо висновок про те, що вона має функціональний вид організації, основною формувannya якого являються базові функції маркетингу. Перевагою використання у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» функціональної організації відділу маркетингу являється те, що існує тісний та ефективний зв'язок між відділами (контроль збуту, планування асортименту, організація рекламних заходів та ін.). Функціональна організація маркетингового відділу у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» є досить простою в управлінні, але недоліком являється те, що при зростанні ширини та глибини асортименту продукції, вона втрачає ефективність.

Основний офіс маркетингового відділу знаходиться у м. Києві. Але, більшість підприємств мають власні відділи. Відділ маркетингу у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» складається з основного та регіональних відділ. Так, до складу регіонального відділу входять: начальник відділу, менеджери зі стимулювання збуту, реклами, маркетингових досліджень.

До основних функцій відділу маркетингу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» відносять: дослідження міжнародного та регіонального ринків; дослідження цінової політики; формування та розширення кількості послуг; контроль та дослідження маркетингової діяльності.

Сутність планування маркетингу полягає у тому, що воно є логічною схемою діяльності, яка має бути спрямована на те, щоб встановити ринкові цілі та визначити способи як їх реалізувати. Окрім цього він виступає як важливий інструмент для здійснення контролю керівником за тим, як реалізуються ринкові цілі та стратегії.

Планування маркетингу у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» виконує наступні функції: установити базові дані для планування; формування стратегії та цілей підприємства; контроль та моніторинг процесу реалізації стратегії; організувати загальний процес і його межі.

Отже, ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» є сучасним та динамічно розвиваючим підприємством у сфері молочної промисловості. Його довга історія та провідна позиція на ринку свідчать про високий рівень організаційного керівництва та економічної стабільності. Завод має сучасне технічне обладнання та значну потужність виробництва, що дозволяє виробляти великий асортимент продукції високої якості. Його активний розвиток та впровадження інноваційних технологій свідчать про стратегічну орієнтацію на успішність і конкурентоспроможність на ринку.

2.2. Аналіз впровадження цифровізації в ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Впровадження цифровізації в промислові підприємства, зокрема ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод», є важливим кроком у покращенні ефективності виробництва та оптимізації бізнес-процесів. Однак перед проведенням аналізу впровадження цифровізації варто зазначити, що цей процес може включати в себе різні аспекти, такі як автоматизація виробничих ліній, впровадження систем управління та моніторингу, цифрові рішення для маркетингу та збуту, а також використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень.

У рамках аналізу впровадження цифровізації в ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод», перший абзац може бути присвячений опису основних кроків, які були зроблені в цьому напрямку. Наприклад, встановлення сучасних систем автоматизації на виробництві, впровадження програмного забезпечення для моніторингу якості продукції та управління запасами, а також використання цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами.

Впровадження цифровізації на підприємстві може пройти кілька етапів:

1. Аналіз потреб і можливостей. Перший етап включає вивчення поточних процесів управління на підприємстві та визначення областей, які можна покращити за допомогою цифрових технологій. Це включає аудит

існуючих систем, виявлення проблемних зон та визначення цілей впровадження цифровізації.

2. Планування і стратегія впровадження. На цьому етапі розробляється стратегія впровадження, визначаються конкретні цілі та завдання, а також розробляється план впровадження, в якому визначаються кроки, ресурси та терміни.

3. Вибір технологій і постачальників. Підприємство обирає необхідні цифрові технології та постачальників, враховуючи вимоги, можливості та бюджет.

4. Впровадження та налаштування систем. На цьому етапі виконується реалізація обраного рішення. Це може включати в себе інтеграцію нових систем з існуючими, налаштування програмного забезпечення та тренінг персоналу.

5. Тестування та оптимізація. Після впровадження систем проводиться тестування їх ефективності та продуктивності. На основі отриманих результатів можуть вноситися корективи та оптимізації.

6. Підтримка та розвиток. Після впровадження систем потрібно забезпечувати їхню стабільну роботу, вирішувати виникаючі проблеми та забезпечувати їхнє подальше розвиток з урахуванням змін у бізнес-середовищі та технологічних трендів.

Для успішної диджиталізації підприємства важливим аспектом є зберігання усієї інформації про діяльність в електронній формі. Це необхідна передумова для подальшого аналізу та моделювання процесів. Ефективне зберігання даних в одному місці спрощує роботу з ними під час аналізу та майнінгу.

У даному випадку для зберігання даних була обрана система AirTable, яка відома своєю зручністю та можливістю об'єднувати різноманітні потоки роботи. Основними напрямками розробки цього сервісу є об'єднання кожного аспекту роботи, збір та обробка усіх даних у єдиному місці, а також полегшення спільної роботи команди в масштабі. Такий підхід дозволяє

підприємству зберігати, оновлювати та аналізувати дані ефективно та безпечно, що стає важливим фактором для успішної цифрової трансформації.

Основними елементами сервісу є:

1. Панель з джерелами даних. Це підпроекти, які розбиваються на вищому рівні проекту. Кожне джерело є таблицею, яку можна відобразити і обробити різними способами.
2. Вкладка «Views». Кожна вкладка представляє собою певний принцип, за яким можна групувати дані у головному вікні.
3. Головне вікно. Це місце, де відбувається вся робота з даними та їх можна переглядати.

У нашому випадку ми маємо два підпроекти: «Клієнти» та «Регіони». Останній ще перебуває на стадії розробки, тому зосередимося на основному. В основному вікні є декілька колонок:

1. Час реєстрації клієнта.
2. Електронна адреса.
3. Ініціали.
4. Дата народження.
5. Контактні дані.
6. Стать.
7. Регіон.
8. Засіб зв'язку.

Ці дані дозволяють зберігати та організувати інформацію про клієнтів для подальшого аналізу та використання.

Одним із важливих елементом цифровізації на підприємстві є HR-стратегія і культура.

HR-стратегія ПрАТ "Кременчуцький міськмолочозавод" базується на кількох ключових принципах:

1. Привернення та збереження талантів. Компанія активно працює над залученням висококваліфікованих працівників і забезпеченням їхньої стабільності та розвитку в організації.

2. Розвиток особистості та професійної кар'єри. ПрАТ "Кременчуцький міськмолкозавод" надає своїм працівникам можливості для особистісного зростання, навчання та підвищення кваліфікації через різноманітні тренінги, семінари та програми розвитку.

3. Створення позитивної організаційної культури: Компанія активно працює над створенням такого середовища, де кожен працівник відчуває себе важливим, цінним та здатним до внесення внеску у загальний успіх підприємства.

4. Підтримка робочого задоволення. ПрАТ "Кременчуцький міськмолкозавод" забезпечує своїм працівникам комфортні умови праці, розвиває комунікаційні мережі та механізми зворотного зв'язку для покращення робочого задоволення.

5. Диверсифікація та інклюзивність. Компанія ставить за мету створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища, де кожен працівник має можливість реалізувати свій потенціал незалежно від віку, статі, національності та інших факторів.

HR-стратегія ПрАТ "Кременчуцький міськмолкозавод" може включати в себе диджиталізацію у таких аспектах:

1. Електронні системи управління персоналом. Використання електронних систем для управління персоналом, таких як HRM-системи (системи управління людськими ресурсами), які дозволяють автоматизувати процеси з найму, оцінки та розвитку персоналу.

2. Електронна документація та архівування. Впровадження електронної системи документообігу та архівування даних HR для забезпечення ефективного управління документами та збереження важливої інформації про персонал.

3. Електронні засоби комунікації та зворотного зв'язку. Використання електронних засобів комунікації, таких як корпоративна електронна пошта, відеоконференції, чати та платформи для збору зворотного зв'язку від працівників

4. Електронні тренінги та навчання. Впровадження електронних платформ для навчання та розвитку персоналу, які дозволяють проводити онлайн-курси, вебінари та інші форми навчання дистанційно

5. Електронна оцінка та звітування про ефективність. Використання електронних інструментів для оцінки ефективності працівників, ведення персональних розмов та звітування про результати роботи через спеціалізовані платформи або програми.

Далі, потрібно докладно проаналізувати присутність ТОВ "Топтул" у соціальних мережах, оцінити стан їх сторінок та актуальність контенту. Якщо розглядати маркетинг як спосіб взаємодії компанії зі зовнішнім світом для досягнення прибутку, то соціальний медіа маркетинг (SMM) є одним із каналів цього маркетингу, спрямованим на взаємодію у соціальних мережах

В рамках SMM використовуються різні інструменти, як платні, так і безкоштовні, для забезпечення ефективно присутності в соціальних мережах. Ці інструменти включають публікації, рекламні записи, банери, таргетингові налаштування та особисте спілкування з потенційними та існуючими клієнтами.

Використання соціальних мереж у сфері бізнесу має значні переваги, оскільки це дозволяє використовувати як платні, так і безкоштовні інструменти для ефективного взаємодії з аудиторією:

1. Публікації. Створення та розміщення цікавого та корисного контенту допомагає привернути увагу клієнтів та збільшити їхню відданість бренду.

2. Рекламні записи і банери. Використання рекламних матеріалів дозволяє збільшити охоплення аудиторії та привернути нових клієнтів, особливо через таргетовану рекламу.

3. Таргетинг. Можливість точного налаштування таргетингу дозволяє дотримуватися маркетингової стратегії, спрямованої на конкретних клієнтів з певними інтересами та потребами.

4. Особисте спілкування. Активне спілкування з аудиторією через коментарі, особисті повідомлення та відгуки допомагає збудувати довіру та зміцнити відносини з клієнтами.

5. Аналітика та зворотній зв'язок. Можливість використання аналітичних інструментів для відстеження результатів та зворотного зв'язку дозволяє постійно вдосконалювати стратегію маркетингу в соціальних мережах.

Впровадження цифровізації в ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» дозволило підвищити ефективність виробничих процесів та оптимізувати управління ресурсами. Автоматизація і моніторинг за допомогою цифрових систем сприяли збільшенню якості продукції та зниженню витрат. Впровадження новітніх технологій також сприяло підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку. Загалом, цифровізація в ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» призвела до позитивних змін у всіх аспектах діяльності підприємства.

2.3. Особливості впливу цифровізації на процес управління підприємством

Вплив цифровізації на процеси управління підприємством виявляється у великій кількості особливостей, які можна розглянути на кількох рівнях. По-перше, цифрові інструменти дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних швидше та ефективніше, що дозволяє управлінцям приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, системи управління виробництвом можуть автоматично визначати оптимальні режими роботи обладнання або прогнозувати потребу в сировині на основі аналізу попередніх замовлень.

По-друге, цифрові інструменти сприяють автоматизації багатьох рутинних процесів управління, що звільняє час керівників для стратегічного аналізу та прийняття стратегічних рішень. Наприклад, автоматизовані системи

управління персоналом дозволяють ефективно контролювати робочий час працівників, розподілювати завдання та оцінювати їхню продуктивність.

На рис. 2.4 наведено основні складові елементи ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

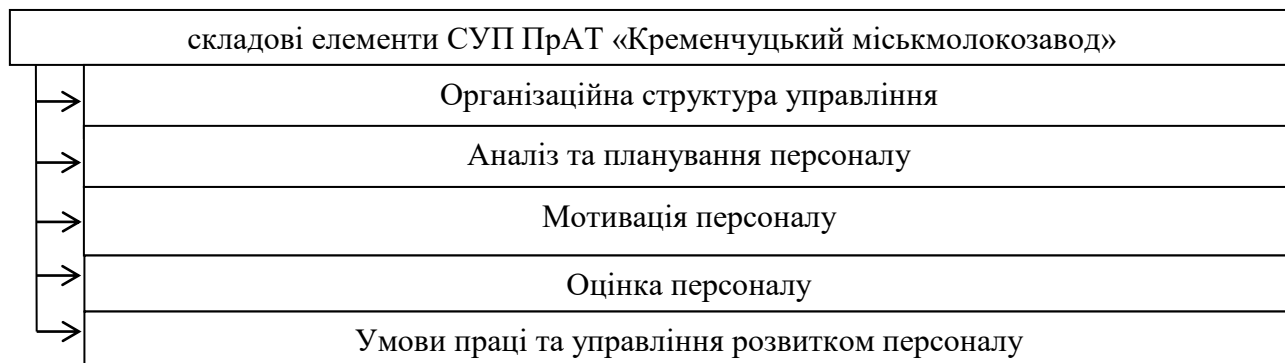


Рис. 2.4. Основні складові елементи ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»*

Примітка. *Сформовано на основні даних про підприємство

На наступному етапі розглянемо кожен із елементів СУП ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

На рис. 2.5 наведено систему управління СУП ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».



Рис. 2.5. Основні складові елементи СУП ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»*

Примітка. *Сформовано на основні даних про підприємство

Головні управлінські функції у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» покладено на керівника та головного бухгалтера.

У ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» організація управлінської праці розглядається як комплекс правил службової поведінки в управлінському апараті, які мають бути спрямовані на те, щоб виконувати поточні і перспективні завдання керівником, спеціалістами та рядом інших управлінських працівників згідно до діючих внутрішніх документів.

До основних внутрішніх документів, які дозволяють забезпечити організаційно-правову регламентацію управлінської діяльності у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» відносять такі, які пов'язані із правилами внутрішнього трудового розпорядку, штатним розписом, положенням про структурні підрозділи, посадовими інструкціями різноманітних категорій працівників.

До основних напрямів організації управлінської праці у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» відносять такі, які пов'язані із:

- розподілом і кооперацією управлінської праці в рамках системи, яка існує та кожного складового її елементу;
- підбором і розстановкою управлінських кадрів, підвищенням їх професійного рівня;
- облаштуванням та оснащенням робочих місць управлінських кадрів, створенням комфортних умов для здійснення управлінської діяльності;
- технічним забезпеченням, механізацією і автоматизацією управлінської праці;
- здійсненням управлінських процесів у всіх ланках управління, впровадженням передових методів і й прийомів для його здійснення;
- зміцненням дисципліни управлінської праці.
- Окрему увагу слід приділити особливостям прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод». На рис. 2.6 наведено етапи прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

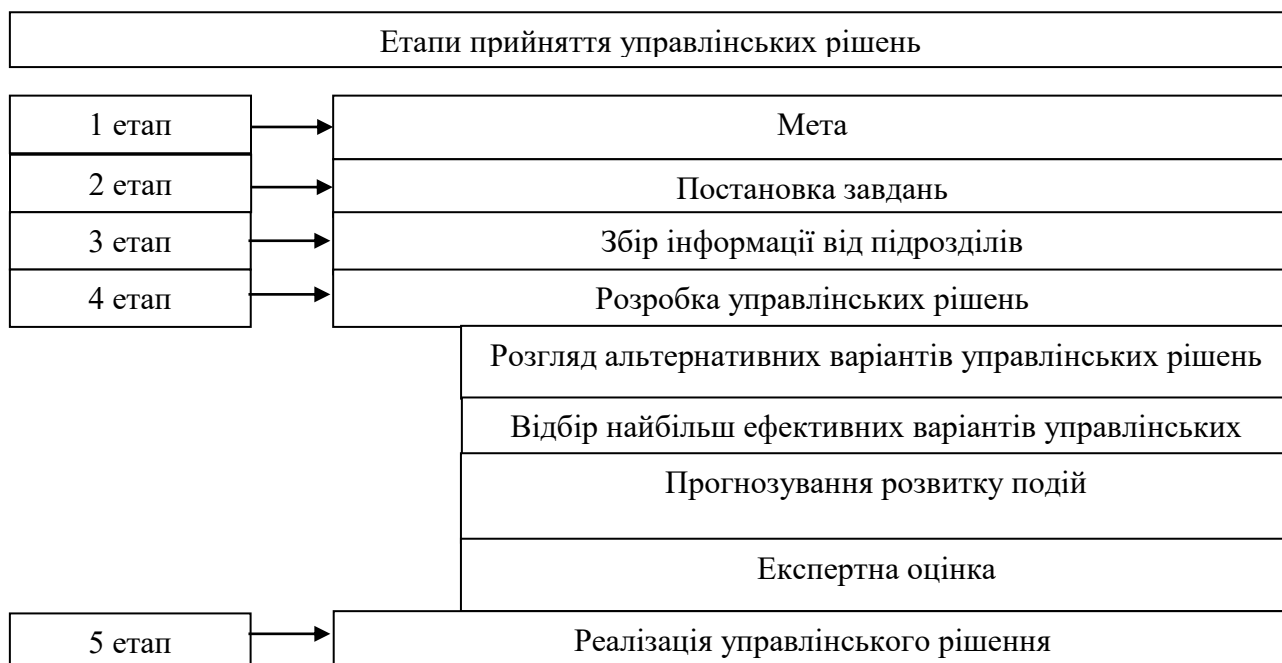


Рис. 2.6. Етапи прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»*

Примітка. *Сформовано на основні даних про підприємство

Перший етап в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві це визначення мети, що слід вважати як початок загального управлінського процесу. На другому етапі слід сформулювати завдання. Керівники, зважаючи на мету яку поставлено, визначають рядом із виконавцями завданням та терміни їх виконання. Як недолік даного етапу слід розглядати те, що керівники через особисте навантаження великою справою справ не завжди можуть здійснювати контроль за своєчасним терміном виконання.

Наступний етап характеризується збором необхідних даних від керівників структурних відділів суб'єкта господарювання. Тому, зважаючи на попередній етап, для того, щоб приймати зважені та оптимальні управлінські рішення потрібно отримати інформацію від кожного відділу, яка має бути своєчасною та повною. Для того, щоб досягти даної цілі слід залучати кожного співробітника суміжного відділу.

До четвертого етапу відносять комплекс процедур, які в комплексі розглядають як процес розробки управлінських рішень на підприємстві. На даному етапі формування управлінських рішень розглядають ряд можливих

альтернативних варіантів управлінських рішень, так як тільки в даному випадку рішення можемо розглядати як оптимальні.

Кінцевим етапом являється процес реалізації розроблених управлінських рішень. До найбільш важливою процедури на даному етапі відносять контроль за тим як відбувається реалізація управлінських рішень для того, щоб виявити рівень їх ефективності для конкретних ситуацій та проблем, які виникають, так як саме в даному моменті можемо розглядати суть та зміст загального процесу прийняття управлінських рішень на даному підприємстві.

На наступному етапі розглянемо основні економічні методи, які використовуються управлінським персоналом у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика основних методів управління, які використовують менеджери*

Група методів	Види методів	Рівень менеджменту
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення. Посадові інструкції Статут і організаційна структура	Вищий
Економічні	.Система заробітної плати і преміювання	Середній
Соціально-психологічні	Переконання. Примус і спонукання	Нижчий

Примітка. *Сформовано на основні даних про підприємство

Проведений аналіз свідчить про те, що процес прийняття управлінських рішень у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» в більшості випадків залежать від особистих факторів. Йдеться про те, що прийняття найголовніших рішень покладено на одну людину – генерального директора.

Цифровізація має значний вплив на процеси управління підприємством, зокрема:

1. Підвищення ефективності. Цифрові інструменти дозволяють оптимізувати процеси управління, автоматизувати рутинні завдання та зменшувати людський фактор. Це сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат на управління.

2. Швидкість прийняття рішень. Цифрові системи збирають, обробляють та аналізують великі обсяги даних в реальному часі. Це дозволяє керівництву отримувати актуальну інформацію для прийняття швидких та обґрунтованих рішень.

3. Покращення комунікації та співпраці. Цифрові платформи та інструменти сприяють зручній комунікації між відділами та працівниками підприємства, а також сприяють спільній роботі над проектами та завданнями.

4. Стратегічне планування. Цифрові системи аналізу даних допомагають у формулюванні та реалізації стратегічних цілей підприємства. Вони надають можливість прогнозувати та моделювати різні сценарії розвитку бізнесу.

5. Забезпечення конкурентоспроможності. Підприємства, які успішно впроваджують цифрові рішення в управління, здатні швидше адаптуватися до змін на ринку, реагувати на конкурентний тиск та забезпечувати стабільний ріст прибутків.

У табл. 2.4 охарактеризуємо основні цифрові засоби, які використовує . ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

Таблиця 2.4

Основні цифрові засоби, які використовує . ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Засіб	Характеристика
Комп'ютери, сервери вебсайти	забезпечують передачу та отримання інформації щодо аграрної сфери та ринків сільськогосподарської продукції та сировини
Сенсорні мережі	допомагають отримувати інформацію в реальному часі, забезпечуючи кращу якість та кількість даних, що підвищує якість прийняття рішень
Телефонні та зв'язкові технології	дозволяють створити інтерактивні системи голосового реагування.
Мобільні пристрої	дозволяють швидко знаходити інформацію, містять корисні поради, доступ до онлайн-банкінгу, інформацію про реалізацію тощо.
Хмарні технології зберігання даних та аналітика	дозволяють оперувати системами точного землеробства та знаходити ефективні рішення
Інтернет та широкомуговий доступ	спрощують обмін знаннями, електронну торгівлю, соціальні медіа та мережі, електронну спільноту, банкінг-торгівлю та торгові платформи

На ринку спеціальних технологій для цифровізації обліку пропонуються різні сервіси, які вирішують завдання українських підприємств. Деякі з них включають InfoTAX, iFin, Fairo, Taxer, Reportax, BookKeeper, Dilovod, Мастер:Бухгалтерія, Літачок та інші. Наприклад, для отримання інформації про стан розрахунків з бюджетом, реєстраційні та облікові дані, обробку документів, податковий борг, терміни подання звітності та сплати податків можна скористатися чат-ботом InfoTAX, який запропонований Державною податковою службою України. Також, українська компанія iFin пропонує електронний, юридично значущий документообіг з контролюючими органами та подання звітності в електронному форматі для різних сфер діяльності.

ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» використовує сервіс Taxer. Сервіс Taxer є інструментом, призначеним для полегшення податкового обліку та звітності для підприємців. Основні характеристики та можливості сервісу Taxer включають:

1. Створення та відправлення електронних звітів. Taxer дозволяє створювати електронні звіти про різноманітні фінансові та податкові операції, які потім можна легко надіслати до відповідних податкових органів.

2. Онлайн сплата податків. Сервіс дозволяє здійснювати оплату податків безпосередньо через платіжні системи, що значно спрощує процес виконання фінансових зобов'язань.

3. Інтерактивний календар з податковими подіями. Taxer надає користувачам зручний календар, в якому відображаються актуальні податкові події, терміни подання звітності та сплати податків, що допомагає підприємцям бути в курсі важливих податкових обов'язків.

4. Ведення онлайн бухгалтерії. Сервіс дозволяє вести облік фінансових операцій та створювати бухгалтерські документи онлайн, що дозволяє ефективно організовувати бухгалтерський процес.

5. База знань та консультації професіоналів. Taxer надає доступ до інформаційної бази знань з податкового обліку та оподаткування, а також

можливість отримання консультацій від професійних юристів та бухгалтерів з питань податкового законодавства.

Отже, вплив цифровізації на процеси управління підприємством є значною перевагою, оскільки вона сприяє швидшому доступу до даних, автоматизації багатьох процесів, поліпшенню комунікації та співпраці між підрозділами, а також звільняє час для стратегічного аналізу та прийняття обґрунтованих рішень. В цілому, цифрові інструменти допомагають оптимізувати управлінські процеси та підвищувати ефективність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення процесу цифровізації в ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Рекомендації щодо удосконалення процесу цифровізації в ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» можуть включати ряд ключових аспектів. По-перше, важливо провести детальний аналіз поточного стану інформаційних технологій в компанії, визначити наявні проблеми, слабкі місця та можливості для вдосконалення. Це може включати оцінку наявних програмних продуктів, апаратних засобів, процесів обробки даних та цифрових комунікацій.

По-друге, рекомендується розробити стратегію цифровізації, яка б відповідала конкретним потребам та цілям ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод». Ця стратегія повинна включати в себе вибір оптимальних технологічних рішень, план впровадження нових систем та програм, а також підготовку персоналу до роботи з цифровими інструментами.

Додатково, важливо акцентувати увагу на забезпеченні кібербезпеки під час цифровізації. Це означає розробку та впровадження ефективних заходів захисту інформації, регулярні аудити безпеки, навчання персоналу з питань кібербезпеки та встановлення механізмів виявлення та реагування на потенційні загрози. Цифровізація вимагає комплексного підходу та поетапного впровадження, спрямованого на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Проблеми удосконалення процесу цифровізації в ПрАТ "Кременчуцький міськмолкозавод" можуть бути пов'язані з декількома аспектами, які потребують уваги та вирішення для ефективної і успішної імплементації цифрових технологій:

1. Технічні обмеження. Однією з ключових проблем може бути

недостатність технічних ресурсів або застарілість обладнання на заводі. Це може ускладнювати процеси інтеграції нових цифрових систем та програм, що можуть вимагати спеціалізованого обладнання чи оновлених мережевих зв'язків.

2. Недостатня компетенція персоналу. Удосконалення цифровізації часто потребує спеціалізованих знань та навичок у персоналу. Недостатня підготовка співробітників з цифрових технологій може уповільнювати процес впровадження та ефективного використання цифрових інструментів.

3. Бюджетні обмеження. Фінансові обмеження можуть бути істотною перешкодою удосконалення процесу цифровізації. Необхідно велике інвестування у придбання сучасного обладнання, програмного забезпечення та навчання персоналу, а недостатні кошти можуть затримувати реалізацію проектів.

4. Недостатність цифрової стратегії. Брак чіткого плану цифрової трансформації та стратегії впровадження нових технологій може спричинити непорозуміння, дублювання робіт або непродуктивність. Важливо мати цільову орієнтацію та докладну стратегію для успішної цифрової перетворення.

5. Питання безпеки даних. В контексті цифровізації важливо враховувати питання кібербезпеки та захисту даних. Недостатня захищеність може стати загрозою для конфіденційності та цілісності інформації підприємства [27, с. 30].

Метою удосконалення процесу цифровізації в ПрАТ "Кременчуцький міськмолкозавод" є підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Це передбачає впровадження сучасних технологій і систем управління для оптимізації виробничих процесів, підвищення якості продукції та збільшення задоволення потреб споживачів. Основними цілями є покращення управління ресурсами, зниження витрат та створення умов для стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

У табл. 3.1 розглянемо основні напрями удосконалення процесу цифровізації в ПрАТ "Кременчуцький міськмолкозавод".

Основі напрями удосконалення процесу цифровізації в ПрАТ

«Кременчуцький міськмолкозавод»*

Напряма	Інструментарій	Наслідки
Оптимізація процесів	ERP-системи, CRM-системи, автоматизовані виробничі лінії	Підвищення ефективності та зменшення витрат
Впровадження аналітики даних	ВІ-системи, аналітичні платформи, Big Data аналітика	Покращення прийняття управлінських рішень, інсайти для стратегічного розвитку
Розвиток цифрових каналів збуту	Інтернет-магазини, CRM-системи, соціальні медіа платформи	Розширення аудиторії, збільшення обсягів продажів

Примітка. *Власна розробка автора

Розглянемо кожен із напрямів детально. Метою оптимізації процесів удосконалення цифровізації в ПрАТ "Кременчуцький міськмолкозавод" є підвищення ефективності виробництва та управління, зменшення витрат та збільшення якості продукції. Оптимізація спрямована на створення більш гнучких та швидких процесів, які відповідають потребам сучасного ринку та сприяють забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Завданнями оптимізації процесів є аналіз та оцінка існуючих виробничих та управлінських процесів з метою ідентифікації проблемних аспектів, розробка та впровадження нових технологічних рішень та методик управління, а також постійне вдосконалення системи моніторингу та контролю за оптимізованими процесами. Крім того, важливим завданням є навчання та підготовка персоналу до використання нових цифрових інструментів та методів управління для досягнення максимального ефекту від оптимізації.

Оптимізація процесів удосконалення цифровізації в ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» передбачає ряд етапів, кожен з яких має свою важливу роль у досягненні мети. Давайте розглянемо їх детальніше:

1. Аналіз поточного стану. На першому етапі проводиться аналіз всіх виробничих та управлінських процесів на підприємстві. Це включає оцінку ефективності, ідентифікацію проблемних аспектів, виявлення можливостей для впровадження цифрових технологій та методів.

2. Планування та стратегія. На цьому етапі розробляється стратегія оптимізації, яка включає в себе визначення конкретних цілей, завдань, визначення ресурсів та технологій, які будуть задіяні у процесі.

3. Впровадження та тестування. Після розробки стратегії починається впровадження нових технологій, методів та процесів. Цей етап включає в себе встановлення та налаштування програмного забезпечення, навчання персоналу та виконання тестових запусків для перевірки ефективності.

4. Оцінка та аналіз результатів. Після впровадження проводиться оцінка отриманих результатів. Аналізується ефективність нових процесів, їх вплив на продуктивність та якість виробництва, а також виявляються можливі проблеми або необхідність додаткових коригувань.

5. Постійне вдосконалення. Оптимізація процесів є постійним процесом, тому після аналізу результатів вживаються заходи для подальшого вдосконалення. Це може включати в себе постійне моніторинг та контроль за процесами, внесення змін у стратегію відповідно до поточних потреб та впровадження нових технологій або методів.

У табл. 3.2 наведено орієнтовний склад витрат на оптимізацію процесів у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

Таблиця 3.2

**Орієнтовний склад витрат на оптимізацію процесів у ПрАТ
«Кременчуцький міськмолкозавод»***

Витрати	Сума, дол.
Програмне забезпечення	30000
Обладнання та технології	70000
Навчання персоналу	15000
Консультації та підтримка	20000
Інші витрати	10000
Загальний бюджет	145000

Примітка. *Власна розробка автора

Метою розвитку цифрових каналів збуту у ПрАТ "Кременчуцький міськмолкозавод" є покращення ефективності та результативності процесів збуту молочної продукції, зокрема, молока та його похідних. Впровадження цифрових каналів збуту передбачає використання сучасних інформаційних

технологій для автоматизації та оптимізації всіх етапів збутового ланцюга, від замовлення до доставки товарів до клієнтів.

Перспективи впровадження цифрових каналів збуту у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» включають:

1. Підвищення обсягів продажів та ринкової частки заводу завдяки зручному та швидкому доступу клієнтів до продукції через онлайн-платформи та мобільні додатки.

2. Зменшення адміністративних витрат і покращення управління збутовими процесами завдяки автоматизації замовлення, обробки заявок та ведення бази клієнтів.

3. Підвищення задоволеності клієнтів заводу за рахунок забезпечення швидкого реагування на їхні потреби, надання персоналізованих пропозицій та зручних сервісів

Основні етапи впровадження розвитку цифрових каналів збуту у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» можуть включати такі кроки:

1. Аналіз і стратегічне планування. Оцінка потреб ринку, аналіз конкурентів, визначення ключових цільових аудиторій, формулювання цілей та завдань розвитку цифрових каналів збуту.

2. Розробка інфраструктури. Створення або модернізація ІТ-інфраструктури для підтримки цифрових процесів збуту, включаючи веб-сайт, мобільні додатки, CRM-систему, систему управління складом тощо.

3. Створення онлайн-присутності. Розробка та запуск веб-сайту та мобільних додатків для замовлення продукції, отримання інформації про продукцію, оплати та доставки.

4. Впровадження електронних систем замовлень. Побудова системи прийому та обробки замовлень онлайн, з використанням електронних платіжних систем та інструментів автоматизації.

5. Інтеграція CRM і аналітика. Впровадження CRM-системи для управління клієнтською базою, персоналізації пропозицій, аналізу покупців і зворотного зв'язку.

6. Навчання персоналу. Проведення навчання персоналу з використання нових інструментів і технологій, формування ефективних команд для обслуговування цифрових каналів збуту.

7. Маркетинг та просування. Розробка та впровадження маркетингових стратегій для просування цифрових каналів збуту, включаючи інтернет-рекламу, контент-маркетинг, соціальні медіа.

8. Моніторинг та оптимізація. Постійний моніторинг ефективності цифрових каналів збуту, збір та аналіз даних для вдосконалення процесів, оптимізація роботи системи на основі отриманих результатів.

Мета впровадження аналітики даних у ПрАТ "Кременчуцький міськмолкозавод" полягає в підвищенні ефективності управлінських рішень та оптимізації виробничих процесів. Це може включати аналіз виробництва, управління запасами, прогнозування попиту, вдосконалення маркетингових стратегій та підвищення конкурентоспроможності на ринку молочної продукції.

Перспективи впровадження аналітики даних включають покращення контролю за виробничим процесом, зменшення витрат через оптимізацію ресурсів та прискорення прийняття стратегічних рішень на основі об'єктивних даних. Це також може сприяти підвищенню якості продукції, збільшенню задоволеності клієнтів та підтримці стабільного зростання підприємства в умовах конкурентного ринку [13, с. 115].

Отже, ПрАТ "Кременчуцький міськмолкозавод" може збільшити ефективність свого процесу цифровізації шляхом впровадження інтегрованих систем управління, які охоплюють виробництво, логістику та управління складом.

Для підвищення конкурентоспроможності та оптимізації витрат, рекомендується впровадження аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних, що дозволить ефективно керувати виробництвом та замовленнями. Зокрема, важливо звернути увагу на підвищення кібербезпеки та захисту даних, використовуючи сучасні технології та стандарти, щоб забезпечити надійність та безпеку в діяльності підприємства.

3.2. Зарубіжний досвід диджиталізації в управлінні підприємством

Диджиталізація в управлінні підприємствами - це не просто використання цифрових інструментів, але й глибоке перетворення бізнес-процесів. Зарубіжний досвід демонструє, що ефективне впровадження цифрових технологій в управління може суттєво покращити продуктивність та конкурентоспроможність підприємств.

Багато компаній у світі успішно використовують цифрові рішення для автоматизації процесів, аналізу даних, впровадження інновацій та залучення клієнтів. Наприклад, це може включати в себе використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, впровадження хмарних технологій для оптимізації обробки даних, а також використання інтернету речей для віддаленого моніторингу обладнання.

У Кореї був розроблений План статистики ВВП, який охоплює цифрову економіку і враховує різні аспекти, такі як економіка спільного використання (наприклад, послуги P2P) та цифрова економіка (цифрова комерція, цифрові послуги). За проектом ОЕСР Going Digital, Служба цифрового обслуговування казначейства Канади, використовуючи статистичні дослідження цифрової економіки, аналізує вплив цифрових технологій. Переважними напрямками цього вимірювання є внутрішнє використання цифрових інновацій, значення даних і штучного інтелекту, а також оцінка цифрових компаній та талантів.

У Китаї, шкала вимірювання цифрової економіки ВВП включає цифрову індустрію (телекомунікації, Інтернет-індустрія, програмне забезпечення, інформаційні технології, виробництво електронної інформації) та процес цифровізації галузей (збільшення ефективності наявних та нових галузей). Це вимірюється індексом оцифрування промисловості (IDI).

У Сінгапурі активно стимулюється оцифрування підприємств в рамках загальнодержавного підходу щодо посилення управління ІКТ в державному секторі, який відомий як Framework for the digital economy. Зокрема, стратегічні пріоритети для зміцнення конкурентних переваг цифрової економіки

визначаються як прискорення оцифрування традиційних промисловостей та підтримка бізнесу і працівників; створення конкурентних переваг через отримання цінності від нових екосистем та розвиток цифрової індустрії наступного покоління. Для вимірювання розвитку цифрової економіки формуються цифрові показники, які включають інструменти для відстеження розвитку талантів, досліджень та інновацій [2].

В США визначення та вимірювання цифрової економіки здійснюється Бюро економічного аналізу через оцінку комплексного внеску цифрової економіки у ВВП. Це базується на результатах регулярного оновлення рахунків міжнародних транзакцій, рахунків міжнародної інвестиційної позиції та інших важливих параметрів. Процес оцінювання передбачає концептуальне визначення цифрової економіки, ідентифікацію товарів та послуг, а також використання системи ідентифікації галузей для уточнення даних.

У табл. 3.2 розглянемо досвід диджиталізації в управлінні підприємством в різних країнах Європи.

Таблиця 3.2

Досвід диджиталізації в управлінні підприємством в різних країнах Європи*

Країна	Опис досвіду
Німеччина	Реалізація індустрії 4.0, що полягає у впровадженні цифрових технологій (IoT, штучний інтелект, автоматизація виробництва) для оптимізації процесів та підвищення ефективності управління.
Франція	Використання цифрових інструментів для управління ланцюгом постачання, що дозволяє зменшити час доставки товарів, підвищити точність прогнозування попиту та оптимізувати запаси.
Нідерланди	Впровадження цифрових платформ для збору даних про споживачів та їхні поведінкові відомості для розробки персоналізованих маркетингових стратегій та підвищення ефективності рекламних кампаній.
Швеція	Використання штучного інтелекту в управлінні, що дозволяє аналізувати великі обсяги даних для прийняття рішень, розробки прогнозів та автоматизації бізнес-процесів
Іспанія	Розробка мобільних додатків для управління персоналом, які дозволяють здійснювати моніторинг робочого часу, планування завдань та спілкування з колегами, що підвищує ефективність комунікації та організації робочих процесів.

Примітка. *Власна розробка автора

На наступному етапі розглянемо досвід країн Азії та Латинської Америки диджиталізації в управлінні підприємством (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Досвід диджиталізації в управлінні підприємством в різних країнах Європи*

Країна	Опис досвіду
Японія	Використання інтернету речей (IoT) для збору даних з обладнання та виробничих процесів з метою автоматизації та оптимізації виробництва, що дозволяє підвищити продуктивність та знизити витрати.
Китай	Впровадження штучного інтелекту (AI) у різні сфери бізнесу, включаючи аналітику даних, прогнозування попиту, автоматизацію виробничих процесів та підтримку прийняття рішень на основі даних, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств.
Індія	Використання хмарних технологій для зберігання та обробки великих обсягів даних, що дозволяє підприємствам ефективно керувати інформацією, забезпечувати безпеку даних та використовувати ресурси з масштабуванням для розвитку своїх послуг та продуктів.
Бразилія	Впровадження цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами, що сприяє покращенню обслуговування клієнтів, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню конкурентоспроможності, а також використання аналітики даних для прогнозування ринкових тенденцій та прийняття стратегічних рішень.
Сінгапур	Створення інноваційних цифрових екосистем та платформ для спільної роботи з партнерами та стейкхолдерами, що дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни у ринковому середовищі, розробляти нові продукти та послуги та забезпечувати перевагу на ринку.

Примітка. *Власна розробка автора

Окрему увагу слід приділити досвіду США диджиталізації в управлінні підприємством.

Мета диджиталізацію в управлінні полягає у впровадженні цифрових технологій та інновацій у процеси управління з метою підвищення ефективності, швидкості та якості прийняття рішень та виконання завдань. До основних завдань слід віднести:

1. Визначення потреб та можливостей для диджиталізації в управлінні.

2. Розробка стратегій та планів диджиталізації відповідно до цілей та потреб організації.

3. Вибір та впровадження цифрових інструментів для автоматизації процесів, аналізу даних, звітності та співпраці.

У табл. 3.4 розглянемо основні методи і інструменти, які використовують у практиці підприємств США.

Таблиця 3.4

Основні методи і інструменти, які використовують у практиці підприємств США*

Елемент	Опис
Методи	Аналіз бізнес-процесів та ідентифікація областей для оптимізації та автоматизації.
	Використання інтегрованих систем управління (ERP), CRM для підвищення ефективності та зручності управління
	Розробка та впровадження цифрових стратегій комунікації та співпраці в команді та між відділами підприємства
Інструменти	Електронні системи документообігу та звітності
	Бізнес-аналітика та візуалізація даних для прийняття обґрунтованих рішень
	Веб-платформи та мобільні додатки для співпраці та комунікації.

Примітка. *Власна розробка автора

Практичний досвід США у диджиталізації управління має декілька особливостей, які варто враховувати:

Позитивні моменти:

1. Широке використання передових технологій. США активно використовує передові цифрові технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні технології та автоматизація процесів.

2. Інтегрованість систем. Велика увага приділяється інтеграції різних систем управління для покращення комунікації, аналізу даних та прийняття рішень.

3. Стратегічне партнерство з технологічними компаніями. Багато компаній встановлюють стратегічні партнерства з провідними технологічними компаніями для спільного розвитку та впровадження цифрових інновацій.

Негативні моменти:

1. Високі витрати на впровадження. Диджиталізація може вимагати значних витрат на придбання та налаштування нових систем, а також навчання персоналу.

2. Питання кібербезпеки. Зростання використання цифрових технологій також створює загрози кібербезпеки, які вимагають уваги та вкладення ресурсів у захист даних та систем.

3. Можливість виникнення нових проблем. Іноді впровадження нових технологій може викликати нові проблеми, такі як несправність систем або невідповідність очікуванням користувачів

Модель адаптації зарубіжного досвіду диджиталізації на підприємства України полягає в ретельному вивченні міжнародних практик і стратегій, що успішно впроваджуються в інших країнах, особливо з урахуванням особливостей українського ринку та його потреб. Перший крок – це дослідження та аналіз вже існуючих стратегій диджиталізації, звертаючи увагу на ефективність їх впровадження та результати в різних галузях і компаніях.

Далі, необхідно провести оцінку локального цифрового середовища в Україні, адже кожна країна має свої унікальні умови та вимоги. Це включає аналіз інфраструктури, наявності технологій, регуляторні умови, доступність цифрових навичок у населення та інші аспекти [9, с. 58].

Після цього, модель передбачає індивідуалізацію та локалізацію іноземних стратегій та практик до українських умов. Це означає адаптацію кращих практик з урахуванням місцевих ринкових умов, культурних особливостей, правових рамок та бізнес-цілей підприємств.

Зважаючи на унікальні вимоги та умови українського бізнес-середовища, модель адаптації зарубіжного досвіду диджиталізації на підприємства України може виглядати наступним чином (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель адаптації зарубіжного досвіду диджиталізації на підприємства України*

Примітка. *Власна розробка автора

Ключовим етапом є розвиток компетентностей та навичок українських співробітників у сфері цифрової трансформації. Це включає навчання та підвищення кваліфікації, формування цифрової культури в організації та залучення новітніх технологій.

Надалі, для успішної адаптації зарубіжного досвіду необхідно співпрацювати з місцевими та зарубіжними партнерами, використовуючи їхню експертизу та ресурси для підтримки цифрових ініціатив. Також важливим є постійний моніторинг, оцінка результатів та удосконалення стратегій відповідно до змін в цифровому ландшафті та бізнес-середовищі України.

Адаптація зарубіжного досвіду диджиталізації на підприємства України може зіткнутися з кількома проблемами, які варто враховувати при розробці стратегій цифрової трансформації.

По-перше, однією з головних проблем є недостатній рівень цифрової готовності в Україні порівняно з деякими розвинутими країнами. Це стосується

як технологічної інфраструктури, так і цифрових навичок у населення та бізнесу. Низька швидкість Інтернету, обмежена доступність технологічних рішень та нестабільність в цифровому середовищі можуть ускладнювати впровадження сучасних диджиталізаційних практик.

По-друге, ще однією важливою проблемою є неоднорідність цифрових процесів та підходів українських підприємств. Деякі компанії можуть бути готові до швидкого впровадження новітніх технологій, в той час як інші можуть відстати через відсутність ресурсів, знань або культурного пристосування до цифрової економіки.

По-третє, важливо враховувати розбіжності в правовому та регуляторному середовищі між Україною та країнами, де успішно впроваджуються цифрові стратегії. Різні стандарти безпеки даних, захисту інтелектуальної власності, регулювання цифрових послуг можуть створювати складнощі при адаптації зарубіжного досвіду до українського контексту.

По-четверте, культурні та організаційні аспекти також можуть ускладнювати процес адаптації зарубіжного досвіду. Різні підходи до керівництва, відмінності у відносинах з працівниками та клієнтами, особливості організаційної культури в українських підприємствах потребують індивідуального підходу при впровадженні цифрових ініціатив.

Зарубіжний досвід диджиталізації в управлінні підприємством підтверджує важливість переходу до цифрових технологій у всіх сферах бізнесу. Ця трансформація дозволяє підприємствам стати більш гнучкими, продуктивними і конкурентоспроможними в умовах сучасного ринкового середовища. Наприклад, ефективне використання аналітики даних дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення, а впровадження хмарних технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів та зниженню витрат.

Крім того, диджиталізація управління підприємством включає в себе автоматизацію рутинних завдань, що звільняє ресурси для стратегічного аналізу та розвитку бізнесу. Такий підхід дозволяє підприємствам швидше

реагувати на зміни в ринкових умовах і підтримувати високу якість своїх продуктів і послуг.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що диджиталізація – це комплексний процес впровадження цифрових технологій та інновацій, спрямований на автоматизацію, оптимізацію та трансформацію бізнес-процесів підприємства з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості взаємодії зі споживачами. Диджиталізація забезпечує установам такі конкурентні переваги як: надання додаткової цінності товару через якісний сервіс; високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; підвищення іміджу компанії за допомогою швидкої комунікації з клієнтами; зниження ціни за допомогою автоматизації процесів та оцифрування бізнес процесів; прозорість внутрішніх та зовнішніх процесах підприємства.

2. Отже, методичні підходи до визначення ефективності диджиталізації важливі для об'єктивного оцінювання впливу цифрових ініціатив на діяльність підприємств. Розробка та застосування цих підходів дозволяє не лише вимірювати результати диджиталізації, але й визначати оптимальні стратегії для досягнення поставлених бізнес-цілей в умовах постійної зміни технологічного ландшафту. Залучення методологій ефективності диджиталізації стає ключовим кроком для сучасних організацій у формуванні успішної та інноваційної стратегії розвитку.

3. Виявлено, що цифрові інструменти та технології, як і будь-які інші інструменти менеджменту, мають відповідати принципам ефективності, а отже результати впровадження цифрових рішень повинні приносити вимірювані вигоди для підприємства чи організації, що, в свою чергу, дозволяє перекривати витрати на їхнє впровадження, якщо не в найкоротшому терміні, то в найближчій перспективі Планування маркетингу у ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» виконує наступні функції: установити базові дані для планування; формування стратегії та цілей підприємства; контроль та моніторинг процесу реалізації стратегії; організувати загальний процес і його межі.

4. Отже, ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» є сучасним та динамічно розвиваючим підприємством у сфері молочної промисловості. Його довга історія та провідна позиція на ринку свідчать про високий рівень організаційного керівництва та економічної стабільності. Завод має сучасне технічне обладнання та значну потужність виробництва, що дозволяє виробляти великий асортимент продукції високої якості. Його активний розвиток та впровадження інноваційних технологій свідчать про стратегічну орієнтацію на успішність і конкурентоспроможність на ринку.

5. Впровадження цифровізації в ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» дозволило підвищити ефективність виробничих процесів та оптимізувати управління ресурсами. Автоматизація і моніторинг за допомогою цифрових систем сприяли збільшенню якості продукції та зниженню витрат. Впровадження новітніх технологій також сприяло підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку. Загалом, цифровізація в ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» призвела до позитивних змін у всіх

6. На ринку спеціальних технологій для цифровізації обліку пропонуються різні сервіси, які вирішують завдання українських підприємств. Деякі з них включають InfoTAX, iFin, Fairo, Taxer, Reportax, BookKeeper, Dilovod, Мастер:Бухгалтерія, Літачок та інші. Наприклад, для отримання інформації про стан розрахунків з бюджетом, реєстраційні та облікові дані, обробку документів, податковий борг, терміни подання звітності та сплати податків можна скористатися чат-ботом InfoTAX, який запропонований Державною податковою службою України. Також, українська компанія iFin пропонує електронний, юридично значущий документообіг з контролюючими органами та подання звітності в електронному форматі для різних сфер діяльності.

7. ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» використовує сервіс Taxer. Сервіс Taxer є інструментом, призначеним для полегшення податкового обліку та звітності для підприємців. Основні характеристики та можливості сервісу

8. Метою удосконалення процесу цифровізації в ПрАТ "Кременчуцький міськмолкозавод" є підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Це передбачає впровадження сучасних технологій і систем управління для оптимізації виробничих процесів, підвищення якості продукції та збільшення задоволення потреб споживачів. Основними цілями є покращення управління ресурсами, зниження витрат та створення умов для стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

9. Метою розвитку цифрових каналів збуту у ПрАТ "Кременчуцький міськмолкозавод" є покращення ефективності та результативності процесів збуту молочної продукції, зокрема, молока та його похідних. Впровадження цифрових каналів збуту передбачає використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації всіх етапів збутового ланцюга, від замовлення до доставки товарів до клієнтів.

10. Завданнями оптимізації процесів є аналіз та оцінка існуючих виробничих та управлінських процесів з метою ідентифікації проблемних аспектів, розробка та впровадження нових технологічних рішень та методик управління, а також постійне вдосконалення системи моніторингу та контролю за оптимізованими процесами. Крім того, важливим завданням є навчання та підготовка персоналу до використання нових цифрових інструментів та методів управління для досягнення максимального ефекту від оптимізації.

11. Модель адаптації зарубіжного досвіду диджиталізації на підприємства України полягає в ретельному вивченні міжнародних практик і стратегій, що успішно впроваджуються в інших країнах, особливо з урахуванням особливостей українського ринку та його потреб. Перший крок – це дослідження та аналіз вже існуючих стратегій диджиталізації, звертаючи увагу на ефективність їх впровадження та результати в різних галузях і компаніях.

12. Зарубіжний досвід диджиталізації в управлінні підприємством підтверджує важливість переходу до цифрових технологій у всіх сферах

бізнесу. Ця трансформація дозволяє підприємствам стати більш гнучкими, продуктивними і конкурентоспроможними в умовах сучасного ринкового середовища. Наприклад, ефективне використання аналітики даних дозволяє підприємствам приймати обгрунтовані рішення, а впровадження хмарних технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів та зниженню витрат. Крім того, диджиталізація управління підприємством включає в себе автоматизацію рутинних завдань, що звільняє ресурси для стратегічного аналізу та розвитку бізнесу. Такий підхід дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в ринкових умовах і підтримувати високу якість своїх продуктів і послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багацька К. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2019. № 5. С. 23-32.
2. Буряк, Є., Редько, К., Сирцева, С. Особливості вимірювання процесів цифровізації в контексті цілей економічного відновлення: фінансовий аспект. Академічні візії, 2022. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/73>
3. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8121>.
4. Власова Г.В., Лутовинова В.І., Титова Л.І. Аналітико-синтетична переробка інформації: Навчальний посібник. К.: ДАКККиМ, 2021. 290 с
5. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2018. 267 с.
6. Загірняк М. В Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Кременчук, 2019. 736 с.
7. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів: ЛДУ БЖД, 2019. 173
8. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2022. №3 (27). С. 13–21.
9. Ковальчук С.В., Ковінько О.М., Лісовський І.В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. Маркетинг і цифрові технології. 2018. № 1. С. 55–73.
10. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2022. 460 с.
11. Липчук В.В. Маркетинг: Навчальний посібник. Львів: "Магнолія 2006", 2018. 456 с.

12. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555>.

13. Лісова, Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород : Гельветика, 2019. – Вип. 24, №Ч.2. С. 114–118.

14. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.

15. Менеджмент : навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нашекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

16. Осовська Г. В., Осовський О.А. Менеджмент : підручник. К. : Кондор-Видавництво, 2021. 563 с.

17. Панкратова, О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство, 2021 (33). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>.

18. Паращич М.І., Ноджак Л.С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/dec/29528/220972maket-196-204.pdf>.

19. Поливана Л. А. Методичні підходи до оцінки ефективності проекту впровадження інформаційних технологій на підприємствах. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2021. Вип. 149. С. 247-259. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg>

20. Процишин Ю., Іванечко Н. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

21. Раєвська О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. Економіка та управління національним господарством. 2021. № 4 (50). С. 56-66.
22. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості діджиталізації бізнесу компанії в умовах розвитку індустрії 4.0. Ефективна економіка. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8266>
23. Савон К. В. Поняття діджиталізація в контексті цифрового уряду. Актуальні проблеми політики : зб. наук. пр.НУ «ОЮА», Південноукр. центр гендер. проблем. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 67. – С. 107-111.
24. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2021. 505.
25. Сидоренко Н. О. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. №. 4. С. 11-15.
26. Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
27. Тарасенко , А. ., Кравченко А. Сутність диджиталізації та її вплив на розвиток економічних систем. Проблеми і перспективи економіки та управління, (3 (35), 2023. С. 30–38. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-30-38](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-30-38)
28. Управління персоналом : підручник / Шубалий О.М. [та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
29. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О.П., Островерхов В.М.]; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с
30. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник. Х. : ХНАМГ, 2022. 181 с

31. Шубалий О.М. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
32. Щебликіна І.О. Основи менеджменту: навч, посіб. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2020. 480 с.
33. Фінансова звітність підприємства. URL:
http://kremez.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=100.
34. _2014_149_38