

**Міністерство освіти і науки України**  
**Університет митної справи та фінансів**  
**Факультет управління**  
**Кафедра менеджменту ЗЕД**

**Кваліфікаційна робота магістра**  
на тему: «Діджиталізація сучасного менеджменту»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М22-13  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Гришкіна Т.О.

Керівник: д.е.н., проф. Петруня Ю. Є.

Дніпро – 2024

## АНОТАЦІЯ

Гришкіна Т.О. Діджиталізація сучасного менеджменту.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024 р.

Метою даної роботи є розуміння поняття процесу діджиталізації в управлінні, розгляд передумов діджиталізації в Україні, аналіз стратегій діджиталізації на підприємствах України, зокрема розгляд процесу діджиталізації в українській компанії ТОВ ІА «АПК-Інформ Консалтинг», а також розгляд результату розвитку діджиталізації в Україні.

У роботі було розглянуто фактори, які сприяють прискоренню та навпаки сповільненню впровадження цифрової трансформації в усі економічні сфери нашої країни. Визначено тенденції розвитку підприємств в період діджиталізації. Проведено аналіз якості роботи ТОВ ІА «АПК-Інформ Консалтинг» та запропоновано шляхи вдосконалення діджиталізації підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Робота виконана на 53 сторінках, містить 4 рисунки та 2 таблиці. Список використаних джерел включає 37 найменування.

Ключові слова: *діджиталізація, цифровізація, цифрова економіка, цифрове управління, підприємство.*

## ANNOTATION

Hrishkina T.O. Digitalization of modern management

Qualification work for the degree of «Master» in the specialty 073 «Management»

– Customs and Finance University, Dnipro, 2024.

The purpose of this work is to understand the concept of the digitization process in management, consider the prerequisites for digitization in Ukraine, analyze digitization strategies in Ukrainian enterprises, particularly examining the digitization process in the Ukrainian company LLC «APK-Inform Consulting», and discuss the results of digitization development in Ukraine.

The study examines factors that contribute to the acceleration or, conversely, deceleration of digital transformation in all economic sectors of our country. Trends in enterprise development during the digitization period are identified. An analysis of the performance of LLC «APK-Inform Consulting» is conducted, and ways to improve the digitization of the enterprise are proposed.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, and a list of used sources. The work is presented in 53 pages, including 4 figures and 2 tables. The list of used sources includes 37 references.

Keywords: *digitization, digitalization, digital economy, digital management, enterprise.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ .....	6
1.1. Розуміння діджиталізації: типи, етапи, компоненти, інструменти, переваги та недоліки .....	6
1.2. Тенденції, виклики та можливості діджиталізації для сучасного менеджменту .....	13
1.3. Особливості діяльності діджитал-менеджера .....	17
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ТОВ ІА «АПК-ІНФОРМ КОНСАЛТИНГ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ .....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	23
2.2. Організаційна структура підприємства та управління.....	27
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ. ....	31
3.1. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві.....	31
3.2. Інтеграція діджиталізації в операційну систему підприємства.....	35
3.3. Рекомендації щодо впровадження діджиталізації у проблемні бізнес-процеси .....	40
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	51

## ВСТУП

Сучасний світ, який ми знаємо, перебуває в епоху цифрової трансформації, яка характеризується швидким розвитком технологій. Ці технології впливають на всі сфери нашого життя – від особистого спілкування до глобального бізнесу. Ми поступово переходимо від традиційних методів роботи до нових, цифрових. Це суттєво вплинуло на те, як ми спілкуємося, працюємо, навчаємося, чи навіть відпочиваємо.

Однією з ключових сфер, яка зазнала суттєвого впливу, є менеджмент. Менеджмент – це процес планування, організації, керування та контролю ресурсами для досягнення цілей організації. В сучасному світі ці процеси стають все більш цифровими.

Цифрова трансформація включає важливий етап – діджиталізацію. Цей процес полягає у перетворенні інформації в цифровий формат, дозволяючи легкий доступ, аналіз та обробку даних за допомогою комп'ютерних систем. Завдяки цьому відкриваються нові можливості для ефективного менеджменту, забезпечуючи швидкий доступ до інформації в будь який час.

Новітні технології дозволяють менеджерам збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень. Вони також сприяють ефективній комунікації, покращують продуктивність та забезпечують краще розуміння потреб клієнтів.

Однак, разом з новими можливостями, цифрова трансформація ставить перед менеджментом нові виклики. Це включає в себе необхідність адаптації до швидко змінюваних технологій, забезпечення безпеки даних та приватності, а також розвиток нових навичок та компетенцій у команді.

Таким чином, цифрова трансформація та діджиталізація відіграють ключову роль у сучасному менеджменті, відкриваючи нові можливості і надаючи нові виклики. Дослідження цих тенденцій та викликів є важливим для розуміння того, як менеджмент може адаптуватися та використовувати ці нові технології для досягнення успіху в сучасному світі. Це допоможе організаціям краще розуміти, як вони можуть

використовувати цифрові технології для підвищення ефективності, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення своїх стратегічних цілей. Також це сприятиме підвищенню продуктивності менеджерів, удосконаленню процесів прийняття рішень та підвищенню задоволеності клієнтів, що в свою чергу допоможе їм ефективніше використовувати ресурси, удосконалювати продукти та послуги, а також досягати бізнес-цілей.

**Мета** роботи полягає у вивченні впливу діджиталізації на сучасний менеджмент, ідентифікації основних тенденцій та викликів, а також розробці рекомендацій для ефективного впровадження діджиталізації в діяльність підприємства.

**Об'єктом** дослідження виступає система управління підприємством – суб'єктом бізнесу. **Предметом** дослідження є використання діджитал-технологій в діяльності підприємства, в управлінських процесах на прикладі ТОВ ІА «АПК-Інформ Консалтинг».

**Основними завданнями** дослідження є:

- визначити поняття процесу діджиталізації в управлінні та розглянути її головні переваги та недоліки;
- проаналізувати виклики та можливості діджиталізації для сучасного менеджменту в умовах кризи;
- розглянути навички необхідні для роботи діджитал-менеджера;
- простежити розвиток компанії ТОВ ІА «АПК-Інформ Консалтинг» в умовах діджиталізації;
- дослідити інтеграцію діджиталізації в операційну систему підприємства за останні три роки;
- розробити рекомендації для покращення бізнес процесів шляхом впровадження нових технологій.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в тому, що швидкість, з якою малі та середні підприємства зможуть перейти до діджиталізації, а також рівень діджиталізації, якого вони зможуть досягти, будуть мати значний вплив на відновлення економіки і конкурентоспроможність на світових ринках. Цифрові

технології швидко змінюють динаміку ринку, створюючи безпрецедентні можливості для цих компаній та стратегій сталого розвитку. Темпи зростання технологічної галузі в останні роки значно прискорилися. Визначено, що для підвищення конкурентоспроможності української продукції державі необхідно активно долучитися до світового ринку технологій. Це включає в себе активне впровадження новітніх технологій, розвиток інфраструктури для підтримки цифрової трансформації, а також навчання та розвиток персоналу для ефективного використання цих технологій.

Українські підприємства повинні активно використовувати можливості, які надає діджиталізація, для підвищення ефективності своєї роботи, оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Це може включати в себе використання хмарних технологій, штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну та інших передових технологій.

Однак, важливо зазначити, що цифрова трансформація – це не лише про технології. Це також про людей, культуру та організаційні зміни. Успішна цифрова трансформація вимагає глибокого розуміння потреб клієнтів, гнучкості організації, готовності до навчання та адаптації, а також лідерства, яке здатне керувати цим процесом. Тому, для досягнення успіху в цифровій епохі, українським підприємствам необхідно не лише активно долучатися до світового ринку технологій, але й розвивати відповідні навички, культуру та організаційні структури.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

### 1.1. Розуміння діджиталізації:

#### типи, етапи, компоненти, інструменти, переваги та недоліки

Термін «діджиталізація» наразі активно використовується в українській мові поряд із синонімічним терміном – перекладом «цифровізація» (з англ. «digitalization» – цифровізація або «digitization» – оцифровка), проте значення вони мають різні. Деякі експерти вважають, що «діджиталізація» охоплює ширший спектр значень, ніж «цифровізація», що відображає європейську та американську тенденції детального вивчення наслідків переходу від аналогового до цифрового типу кодування.

У широкому розумінні, діджиталізація означає глибинне проникнення цифрових та інноваційних технологій до бізнес-процесів, господарства, комунікацій, що зумовлює зміни в стратегії, структурі, культурі, лідерстві, мотивації, навичках та компетенціях менеджерів та працівників[1].

Активна інтеграція цифрової філософії у практику сучасності можна пов'язати з тими очікуваннями, що діджиталізація вбачається одним із головних факторів зростання світової економіки в найближчі 5–10 років.

При цьому споживачами цифрових технологій виступають фактично всі суб'єкти сучасного соціуму, як-то держава, бізнес, громадяни. Іншими словами, цифрова економіка пронизує всі сектори за різноманітними категоріями – від державного та приватного; реального, невиробничого та фінансового; до видобувного, обробного та сектора послуг [2 с. 79].

Таким чином цифрова трансформація розглядається не лише як технологічний, а й як суспільний, культурний та антропологічний процес. На відміну від терміну «цифровізація», що збігається за значенням із «діджиталізацією» лише в умовній схемі – цифровий код + інтеграція, останній має додаткове значення через умовну схему – цифровий код + гібридизація [3].



Прикладом використання цього поняття у першому визначенні є впровадження в Україні Центральної бази даних електронної системи охорони здоров'я (eHealth), розробка локальних електронних реєстрів пацієнтів у медичних установах та запровадження електронних медичних карток. Це дозволяє медичному персоналу отримувати миттєвий доступ до історії захворювань пацієнтів, а також інформації про проведені обстеження та щеплення, за потреби.

У своєму другому розумінні, діджиталізація описує процес взаємодії віртуального та фізичного світів, впровадження комп'ютерних програм у щоденні практики та вплив інформаційних технологій на наші моделі поведінки. Завдяки цьому процесу, ми відчули зміни у наших звичках, способах використання громадських просторів, спілкуванні, і навіть у процесі прийняття рішень.

Так, наприклад, QR-коди перетворюють наше місто в кібер-простір, який прикрашає зовнішню рекламу, допомагає знайти потрібний маршрут або здійснити оплату за проїзд. Гібридизація, яка об'єднує різні основні характеристики, чітко виявляється у мас-медіа, де виникають гібридні медіа-системи, змішані професії (такі як журналістика, що має риси PR), а також гібридні стилі та жанри [4]. Поява стилю «інфотеймент» (infotainment – від англ. information «інформація» та entertainment «розвага») стала результатом завдання одночасно розважати та інформувати глядачів. Інформаційні програми в цьому стилі зазвичай містять менше політичної інформації, ніж культурні новини або висвітлення суспільних проблем. Вони акцентують увагу на деталях, які можуть зацікавити глядачів або слухачів, а їхня увага зосереджена на окремих особистостях, а не подіях.

В наш час діджиталізація виступає однією з ключових складових економічного прогресу компаній і суспільства загалом. Зміни в зовнішньому середовищі, особливо технологічні трансформації, зростання інформаційних процесів та зміни у споживчих запитах, призводять до поширення діджиталізації у всьому світі.

Вона також включає в себе застосування цифрових технологій для оптимізації й автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікації зі споживачами та підвищення продуктивності. Запропонована Асоціацією промисловців та

підприємців України «Стратегія розвитку індустрії 4.0» визначає цифрову трансформацію як зміни у суспільстві і технологіях, які впливають зі впровадження цифрових технологій у всі сфери взаємодії з людьми. Головна мета цих змін полягає у пошуку нових стратегій та управлінських концепцій для вирішення класичних завдань бізнесу.

Цифрові технології створюють низку конкурентних переваг для підприємства:

- підвищення рівня конкурентоспроможності;
- збереження фінансових та природних ресурсів;
- оптимізація роботи з великими обсягами даних;
- клієнтська лояльність;
- формування позитивного іміджу підприємства.

Додаткові переваги «діджиталізації», які розкриває швейцарський економіст Клаус Шваб, включають [5]:

1. Швидке зростання інновацій, що призведе до помітного покращення ефективності та продуктивності, а також мінімізації витрат;
2. Розширення обсягу даних та їхнє застосування у сучасних технологіях, що сприятиме залученню різних верств та розвитку у різних аспектах;
3. Використання штучного інтелекту у всіх сферах життя, чіткі приклади якого спостерігаються сьогодні: від масової роботизації до біотехнологій.

Перетворення в інформаційному середовищі включають технологічний, соціальний, економічний аспекти життєдіяльності, а також можуть впливати на ринок праці, людську ідентичність тощо. Ці новаторські рішення викликали появу четвертої промислової революції (The Fourth Industrial Revolution 4.0), яка ґрунтується на нових управлінських рішеннях та застосуванні персоналізованої продукції масового виробництва за принципом Agile. Це також супроводжується значним зменшенням числа менеджерів середнього рівня, звуженням обсягів щоденних операцій та появою нових кваліфікацій серед працівників [6].

Діджиталізація включає декілька основних компонентів, а саме [7]:

1. Кіберфізичні системи – це механізми, які працюють на основі певних комп'ютерних алгоритмів і пов'язані з людьми через Інтернет. Мета цієї системи

виникає в тому, щоб знайти способи отримання та передачі будь-якої інформації, зв'язку з подібними засобами через Інтернет і розширення програмного забезпечення через мобільні програми.

2. 3D-друк – це технологія, яка створює тривимірний об'єкт шляхом накладання наступних шарів матеріалу на основі цифрової моделі. 3D-принтер є інструментом, який використовується для завершення процесу.

3. Робототехніка – це область, яка зосереджена на розробці робототехнічних систем, яка може автоматизувати складні технологічні процеси та полегшити працю людей у важких і небезпечних умовах. Промислові підприємства все частіше використовують «розумні» машини, що дозволяють їм заощадити операційні витрати від п'ятнадцяти до дев'яносто відсотків.

4. Великі дані – це категорія методів і технологій, які неможливо обробляти та обробляти великий набір структурованих і неструктурованих даних для отримання якісної та нової інформації. Через великий обсяг цих даних не можна обробляти традиційними методами.

5. Інтернет речей – це глобальна мережа фізичних пристроїв, підключених до Інтернету, відомих як «речі», які мають сенсори та датчики. Ці пристрої мають здатність передавати та обмінюватися даними через спільні центри контролю, управління та обробки інформації.

Хоча вказані вище компоненти цифрових перетворень більше стосуються підприємств, що надають послуги, вони також можуть використовуватися в харчовій, лісовій, переробній, автомобільній, металургійній, машинобудуванні та, зокрема, в сільському господарстві. На якість товарів і послуг, сервісне обслуговування клієнтів та інформаційне забезпечення суб'єктів ринкових відносин позитивно впливає зростання цифрових технологій та систем управління. Однак проблеми, пов'язані з економічною безпекою, оснащенням мережевих технологій та розумністю управлінських рішень щодо впровадження єдиної цифрової інфраструктури, можуть виникати на різних етапах.

Цифрова трансформація в Україні відбувається дещо повільними темпами порівняно із західними ринками. Тим не менш, дослідження Riverbed Technology,

проведене в дев'яти розвинутих країнах, таких як США, Бразилія, Німеччина, Франція, Китай, Сінгапур, Індія, Великобританія та Австралія (об'єктами опитування були компанії в сферах продажів, транспорту, промисловості та охорони здоров'я), показало, що 95% людей, які взяли участь у цьому опитуванні, наразі не готові впроваджувати діджиталізацію у свої підприємства. Застаріла мережева інфраструктура та обмежений бюджет залишаються головними перешкодами на шляху цифрової трансформації. Крім того, непрозорість роботи кінцевих споживачів, низька кваліфікація персоналу та низька зацікавленість керівництва в проведених цифрових ініціативах є додатковими бар'єрами для впровадження [8].

Зростання діджиталізації, в основному, залежить від інституційного середовища країни, яке включає державну політику, законодавство та фіскальні інструменти. Цифрова трансформація настає через відсутність інноваційної бази в економіці країни та небажання великих і середніх підприємств інвестувати в інноваційні проекти. Тим не менше, сьогодні державна активна участь у покращенні інноваційних процесів допомагає прискорити розвиток багатьох галузей. У державному секторі країни відбулися інноваційні зміни, такі як впровадження цифрових додатків наприклад, які допомагають мінімізувати бюрократію та оптимізувати роботу державних органів. Це проявляється у впровадженні електронних водійських посвідчень, новому цифровому форматі трудових книжок і розробці онлайн-послуги «держава в смартфоні».

Компанії створюють нові конкурентні переваги та лояльність клієнтів за рахунок переходу від «цільової аудиторії» до персоналізації виробництва.

Отже, діджиталізація може бути корисною для сучасного менеджменту таким чином:

- підвищення продуктивності та якості роботи за допомогою автоматизації, оптимізації та інтеграції процесів, використання штучного інтелекту, хмарних обчислень, Інтернету речей, робототехніки, віртуальної та доповненої реальності, разом з багатьма іншими новітніми технологіями;

- підвищення конкурентоспроможності та інноваційності за рахунок розробки та впровадження нових товарів, послуг і бізнес-моделей, які відповідають потребам і

очікуванню клієнтів, а також за допомогою нових методів комунікації, маркетингу та дистрибуції, серед інших речей;

– підвищення гнучкості та адаптивності за рахунок створення організаційної структури, яка є модульною, мережевою, горизонтальною та проектною. Це дозволяє використовувати ейджайльні (від англ. Agile – «рухливий», «спритний», «еластичний») – ітераційний метод планування та керування проектами і процесами [9] методи управління проектами, змінами, ризиками тощо, а також швидко перерозподіляти ресурси, функції, повноваження та відповідальність відповідно до основних вимог;

– підвищення співпраці та комунікацій за рахунок використання цифрових платформ, соціальних мереж, месенджерів, відеоконференцій, спільного доступу до даних, документів і знань тощо, які не підтримують зв'язок, обмін інформацією, координацію дій, навчання та розвиток між зацікавленими сторонами, такими як місця, різні відділи, партнери, постачальники та клієнти;

– підвищення безпеки та захисту за допомогою використання криптографії, блокчейну, біометрії, антивірусів, фаєрів, VPN тощо, що дозволяє захистити дані, інформацію, інтелектуальну власність, фінанси, репутацію від кібератаків, шпигунства, злому, крадіжки, втрати тощо.

Тим не менш, діджиталізація створює і нові проблеми, з якими стикається сучасний менеджмент, які вимагають особливої уваги та рішень. Такі проблеми можуть включати:

– неможливість інвестувати в цифрові технології та ресурси, які можуть бути складними в умовах конкуренції, обмеженого бюджету та регуляторних правил;

– забезпечення безпеки та захисту даних, інформації, інтелектуальної власності, фінансів, а також репутації від кіберзлочинності, шпигунства, злому, крадіжки та втрати;

– працівники з новими навичками та компетенціями, щоб відповідати вимогам цифрового світу, таким як креативність, критичне мислення, спілкування, співпраця, навчання протягом життя та багато іншого;

– необхідно адаптувати стратегію, структуру, процеси, культуру та технології організації до змін , клієнтів, партнерів, конкурентів, законодавства та інших факторів ринку;

– вдосконалювати та розробляти нові продукти, послуги та бізнес-моделі, щоб задовольнити потреби та очікування клієнтів, а також використовувати нові способи комунікації, маркетингу та дистрибуції тощо.

## 1.2. Тенденції, виклики та можливості діджиталізації для сучасного менеджменту

Пандемія COVID-19 змінила роботу багатьох підприємств у всьому світі. Деякі компанії, такі як торговельні підприємства, банки та ІТ-компанії, майже відразу пристосувалися до неї, в той час як інші все ще не впоралися зі збитками. А різниця між ними лиш в тому, що перші активно розвивалися в цифровому напрямку ще до початку пандемії.

Тож діджиталізація є однією з реальних можливостей змінити важливі бізнес-процеси підприємства та адаптуватися до соціальних та епідемічних перешкод, які відображаються в діяльності бізнесу [10]. На перший погляд, здавалося б, що єдиними організаціями, які вміють працювати віддалено, є ІТ-компанії, які використовують велику кількість веб-інструменту. Але несподівано очевидно стало, що цифровий формат стосується не лише галузі інформаційних технологій. Сьогодні це будь-яка сфера бізнесу. Крім того, хто цього не зрозуміє та не готується до цього, стануть іноземцями [11]. «Ставайте цифровими або помрете» – це реальність, створена пандемією COVID-19 [12].

Сьогодні компанії змушені переглядати стратегічні переваги та переходити на технології, які раніше не планували використовувати.

Тому, через пандемію виникають наступні виклики для підприємств [13]:

1. низький рівень компетентності та кваліфікації кадрів, що вимагає перенавчання персоналу;
2. розробка нової чіткої стратегії подальшого розвитку компанії;
3. брак фінансових ресурсів для підприємств, щоб впроваджувати діджиталізацію у господарську діяльність;
4. багато ризиків, таких як висока конкуренція, втрата клієнтів та фінансові ризики.

Більша частина підприємств в Україні, попри кризу, змогли подолати перераховані проблеми. У відповідь на карантинні обмеження та зростаючі вимоги до соціальної безпеки великі ритейлери (Retail – це запозичене з англійської мови

слово, яке служить для визначення процесу продажу продукції або послуг кінцевим споживачам) [14] на національному рівні, такі як АТБ, Сільпо, Фора, Varus, Prostor і MasterZoo, запустили свої онлайн-магазини.

Так, «АТБ», лідер ринку продуктового рітейлу в Україні, відкрив онлайн-магазин менш ніж за два місяці. В інтерв'ю Delo.ua генеральний директор компанії Борис Марков заявив, що з початком введення карантину вичікувально-підготовча позиція щодо розвитку електронної комерції була кардинально змінена [15]. Рітейлер запустив послугу «click & collect», яка дозволяє клієнтам замовляти продукти онлайн і отримувати їх у найближчому магазині, сплативши їх на місці. Крім того, «Сільпо» також запустив послуги «click & collect» і «scan & go» під назвою «Вільнокаса». Ці нововведення дозволяють клієнтам відсканувати штрих-код товару на телефоні, вкласти їх у кошик, а потім показати QR-код на касі самообслуговування та сплатити за покупку.

У статті Forbes з вересня 2020 року йдеться про те, що така послуга тестується на 75 000 клієнтів і що 20–40% усіх покупок стають через час самообслуговування. Крім того, в «АТБ» тестується служба «scan & go» [16]. Такі діджитальні технології, як традиційні месенджери, сервіси таск-трекінгу, відеоконференції (наприклад, Zoom, Microsoft Teams) і дистанційні сховища даних, були розширені під час пандемії.

Та не один тільки COVID-19 став викликом для української та світової спільноти. Повномасштабна війна.

Забезпечити стійкість та безпеку організацій, які опинилися під впливом зовнішніх і внутрішніх загроз, є одним із найбільших викликів для сучасного менеджменту в умовах повномасштабного вторгнення окупантів. Війна руйнує ринок, інфраструктуру, закон, соціальну стабільність і безпеку. Крім того, війна створює нові ризики для бізнесу, такі як втрата ресурсів, клієнтів, інтелектуальної власності, кадрів, репутації тощо.

Сучасний менеджмент повинен бути здатним швидко реагувати на зміни та знаходити нові можливості для розвитку та зростання, адаптуючи свою стратегію, структуру, процеси, культуру та технології до нової реальності.



Якщо вона використовує розумно та ефективно, діджиталізація може допомогти сучасному управлінню в умовах війни.

Яскравим прикладом ефективної діджиталізації став розроблений Міністерством цифрової трансформації застосунок «Дія» [17], який запустили ще у 2020 році. «Дія» має ряд послуг ключовим з яких є використання документів в онлайн режимі не маючи фізичних носіїв. Згодом було додано зміну місця реєстрації, сплату податків, заміну водійського посвідчення, реєстрацію бізнесу, цифровий підпис та електронні петиції. Цей застосунок повністю розкрив свій потенціал з початком війни, однак не без проблем. Внутрішньо переміщенні особи стикнулися з проблемою оформлення документів задля отримання матеріальної допомоги від держави. Проблема була в занадто переповненій базі даних, адже кількість людей втікаючих від війни перевищила обчислювальні можливості в Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАПи) багато кому довелося по декілька тижнів чекати оформлення. Однак, через місяць в Дії з'явилася нова послуга, завдяки якій реєстрацію було можливо пройти в онлайн режимі навіть без наявних документів. Тож, прогрес крокує вперед, навіть при таких масштабних перепонах як війна.

Цифрова трансформація країни – це впершу чергу зручність для громадян, антикорупція, можливість забезпечити рівний доступ до ресурсів, а також зміни, спрощення, перетворення і часто ліквідація певних галузей та напрямків. Тому побудова ефективного менеджменту на рині всієї держави є пріоритетною справою.

Поряд із наявними проблемами діджиталізація бізнес-процесів також дає підприємству багато можливостей [18]:

1) економія часу та підвищення продуктивності за допомогою автоматизації внутрішніх процесів, таких як виробництво;

2) оптимізація та покращення комунікацій, як внутрішніх, так і зовнішніх;

3) Крос-продажі/додаткові продажі – це те, що дозволяє клієнтам зберегти краще обслуговування та мотивує їх купувати більше товарів;

4) Покращення досвіду клієнтів і оптимізація робочих процесів, що збільшує конкурентоспроможність.

Розглянувши можливості та труднощі сучасності, можна з упевненістю сказати, що діджиталізація є неминучою. Жодне підприємство наразі не зможе існувати в довгостроковій перспективі, якщо вони не розроблять стратегію цифрової трансформації. Спостерігається стрімке зростання тенденцій, які до цього часу розповсюджувались серед населення лише повільними темпами. До того ж вони, швидше за все, визначатимуть майбутнє компанії протягом наступних років.

### 1.3. Особливості діяльності діджитал-менеджера

Діджитал-менеджер – це висококваліфікований фахівець, відповідальний за розвиток та реалізацію стратегії цифрового маркетингу компанії. У своїй роботі він опановує різноманітні аспекти, пов'язані з цифровим маркетингом, такі як SEO, SMM, PPC, email-маркетинг, контент-маркетинг, аналітика, UX/UI, CRM та e-commerce [19].

Однією з ключових особливостей діджитал-менеджера є його широкий спектр знань та умінь у галузі цифрового маркетингу. Він володіє великими компетенціями та навичками, що дозволяють ефективно управляти цифровими каналами та інструментами.

Робочий процес діджитал-менеджера включає в себе аналіз ринку, конкурентів та цільової аудиторії. Він визначає стратегію, цілі, бюджет та план дій для ефективного впровадження цифрового маркетингу, керуючи при цьому роботою команди діджитал-спеціалістів.

У своїй роботі діджитал-менеджер також взаємодіє з іншими відділами компанії, забезпечуючи єдину та консистентну комунікацію бренду в цифровому просторі. Він координує дії з продажами, PR, IT, фінансами та юридичним відділом, сприяючи створенню іміджу компанії в Інтернеті.

Крім того, діджитал-менеджер використовує різноманітні інструменти аналітики, такі як Google Analytics, Facebook Insights, Yandex Metrica та інші, для моніторингу та оцінки ефективності цифрових кампаній. На основі отриманих даних він формулює висновки та рекомендації з метою оптимізації та постійного покращення стратегії цифрового маркетингу компанії.

Принципи діджитал-менеджера служать фундаментальним вказівникам його роботи, спрямованим на ефективне ведення цифрового маркетингу та досягнення успіху в цій галузі. Основні принципи включають:

#### **1. Орієнтація на клієнта:**

Діджитал-менеджер ставить клієнта у центр своєї уваги, ретельно вивчає його потреби, бажання, проблеми та очікування. Розуміння клієнтської аудиторії дозволяє

ефективно налаштовувати стратегії маркетингу для досягнення максимального задоволення клієнтів.

## **2. Орієнтація на результат:**

Діджитал-менеджер фокусується на досягненні конкретних цілей, ключових показників ефективності (KPI) та видачі позитивного віддачі від інвестицій (ROI). Здійснення стратегічного планування і ретельний контроль над результатами дозволяють досягти успішних маркетингових кампаній.

## **3. Орієнтація на інновації:**

Діджитал-менеджер завжди в пошуку нових технологій, трендів, методів та ідей для постійного удосконалення стратегій маркетингу. Впровадження інновацій допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та адаптуватися до змін в цифровому середовищі.

## **4. Орієнтація на команду:**

Діджитал-менеджер визнає важливість співпраці та враховує думки, інтереси, сильні та слабкі сторони, мотивацію та відповідальність кожного члена команди. Керівництво та сприяння плідній роботі команди є необхідним елементом досягнення успіху.

## **5. Орієнтація на навчання та розвиток:**

Діджитал-менеджер прагне постійно підтримувати свій професійний рівень, активно оновлюючи свої знання та уміння. Він відвідує курси, тренінги, вебінари, конференції, читає літературу та слідкує за новинами та кейсами для того, щоб залишатися в курсі останніх тенденцій та найкращих практик в галузі цифрового маркетингу.

Функції діджитал-менеджера є ключовими елементами, що формують його роль у розвитку та впровадженні стратегії цифрового маркетингу. Основні функції включають:

**1. Аналітична функція.** Діджитал-менеджер відповідає за збір, обробку, аналіз, інтерпретацію та візуалізацію різноманітних даних про ринок, конкурентів, цільову аудиторію, цифрові канали, інструменти, кампанії та показники

ефективності. Аналіз цих даних дозволяє приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати стратегії маркетингових кампаній.

**2. Стратегічна функція.** Діджитал-менеджер визначає цілі, бюджет, стратегію, план дій, тактику, інструменти, канали, контент, сегменти, персони та сценарії для ефективного розвитку цифрового маркетингу. Він враховує стратегічні вказівки та завдання компанії для досягнення успіху.

**3. Організаційна функція.** Діджитал-менеджер відповідає за розподіл ролей, завдань, термінів, ресурсів, відповідальності, контролю, зворотного зв'язку, підтримки та навчання між членами команди діджитал-спеціалістів. Організація ефективного взаємодії в команді сприяє досягненню поставлених цілей.

**4. Комунікаційна функція.** Діджитал-менеджер забезпечує єдину та консистентну комунікацію бренду в цифровому просторі, враховуючи особливості кожного каналу, інструменту, сегмента, персони та сценарію. Взаємодія з іншими відділами компанії, партнерами, постачальниками, клієнтами, ЗМІ, блогерами, лідерами думок та впливовими особами є необхідною складовою успішної комунікації.

**5. Операційна функція.** Діджитал-менеджер здійснює запуск, виконання, моніторинг, оцінку, оптимізацію та покращення цифрових кампаній, використовуючи різноманітні інструменти, канали, контент, сегменти, персони та сценарії. Ця функція вимагає постійного вдосконалення та адаптації стратегій відповідно до результатів та змін в цифровому середовищі.

Діджитал-менеджер виступає в різних ролях, враховуючи потреби і виклики цифрового маркетингу. Він виступає як стратегічний лідер, експерт у цифровому маркетингу, координатор команди, ефективний комунікатор та оператор цифрових кампаній. Він встановлює візію, місію, цінності та стратегію, надихає та керує командою, володіє глибокими знаннями та вміннями, ефективно координує завдання та взаємодію, створює єдину комунікацію бренду та успішно виконує та оптимізує цифрові кампанії. У цих ролях діджитал-менеджер вирішує велику відповідальність у контролі, підтримці, вирішенні конфліктів та проблем, а також надає настанови та навчає команду для досягнення успіху в цифровому маркетингу.

Крім того, стилі керівництва діджитал-менеджера можуть бути різноманітні та залежать від вибору керівника:

**1. Авторитарний.** Авторитарний діджитал-менеджер визначає тон та напрямок для своєї команди, приймаючи всі стратегічні рішення самостійно. Він не дозволяє дискусій, вимагає беззаперечного виконання своїх вказівок та контролює кожен крок команди. Такий стиль керівництва може бути ефективним у ситуаціях, коли потрібне швидке реагування та однозначність в прийнятті рішень.

**2. Демократичний.** Демократичний діджитал-менеджер залучає команду до процесу прийняття рішень, враховуючи їхні думки, пропозиції та побажання. Створюючи атмосферу довіри та взаємодопомоги, він заохочує співробітництво та винагороджує членів команди за успішні результати. Цей стиль сприяє творчості та вирішенню проблем через колективний розум.

**3. Лейсез-фер.** Лейсез-фер діджитал-менеджер віддає команді повну свободу дій [20]. Він не втручається в роботу, не контролює, не керує, не навчає, не мотивує та не втручається в розв'язання проблем. Такий стиль підходить у випадках, коли команда вже має високий рівень самостійності та досвіду, і вона може ефективно працювати без активного керівництва.

Кожен з цих стилів має свої переваги та обмеження, і вибір залежить від особистості керівника, контексту проекту та потреб команди. Сполучення різних елементів кожного стилю може бути найбільш оптимальним в реальних умовах управління цифровим маркетингом.

Діджитал-менеджер також повинен мати різноманітні компетенції та навички для ефективного управління цифровим маркетингом:

#### **1. Професійні та Організаційні компетенції:**

- глибокі знання у сфері цифрового маркетингу, включаючи SEO, SMM, PPC, email-маркетинг, контент-маркетинг, аналітику, UX/UI, CRM, e-commerce тощо;
- організаційні навички, такі як планування, розподіл ролей, координація, контроль, оцінка та оптимізація роботи команди діджитал-спеціалістів.

#### **2. Комунікаційні та лідерські навички:**

- відмінні комунікаторські здібності для ефективного спілкування з різними аудиторіями;

- лідерські навички для встановлення візії, місії, цінностей, стратегії та плану дій для цифрового маркетингу, а також для надихання, мотивації та управління командою.

### **3. Інноваційні навички:**

- здатність до інноваційного підходу в розвитку та покращенні цифрового маркетингу.

- креативність, гнучкість, адаптивність та експериментальний підхід для використання нових технологій, трендів, методів та ідей.

### **4. Навички аналізу та стратегічного мислення:**

- аналітичні навички для збору, обробки, аналізу, інтерпретації та візуалізації даних про ринок, конкурентів, цільову аудиторію, цифрові канали та інші показники ефективності;

- стратегічне мислення для визначення цілей, бюджету, планів дій та вибору ефективних інструментів та каналів для досягнення маркетингових цілей.

В сучасному цифровому світі, діджитал-менеджер повинен бути готовим до всіх викликів створених цифровим середовищем, де інтеграція різноманітних навичок та стратегічний підхід стають ключовими для успішного управління маркетинговими завданнями. Так, останнє десятиліття відзначилося історичними трансформаціями, які змінили парадигми життя та роботи. Ці зміни впливають не тільки на повсякденне життя, але й на ринок праці, де з'являються нові та неочікувані професії, які стають ключовими в епоху цифрових технологій [21].

Ніша digital-сфери на сьогоднішній день займає не останню позицію на ринку праці, оскільки виступає як одна з найбільш динамічних і перспективних галузей. Її постійний розвиток і зростання відкривають нові можливості для тих, хто готовий вирішувати завдання в цьому інноваційному середовищі. Нові вакансії в digital-сфері вимагають креативності, технічної експертизи та глибокого розуміння цифрового ландшафту.

Зростання digital-професій додатково підсилюється можливістю віддаленої роботи, що відкриває широкі перспективи для фахівців, які можуть працювати в будь-якій точці світу та розвивати свою кар'єру[22]. Digital-професії стають цільовими для тих, хто прагне поєднати творчість, технології та високий рівень доходу. Загалом ці нові напрямки включають в себе високотехнологічні сфери, такі як віртуальна реальність, блокчейн, інтернет речей (IoT), машинне навчання та багато інших. Вони вимагають від фахівців глибокого технічного розуміння, інноваційної думки та здатності пристосовуватися до постійно змінюваних технологічних трендів.

Таким чином, цифрова сфера не лише визначає нові правила гри на ринку праці, але й відкриває необмежені можливості для тих, хто вирушає в цей захоплюючий світ цифрових інновацій.



## РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК

### ТОВ ІА «АПК-ІНФОРМ КОНСАЛТИНГ» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Інформація оточує нас з прадавніх часів, відколи існувала ще у вигляді пліток. З розвитком технологій вигляд інформації трансформувалася вслід за прогресом. Так, ще якихось 54 роки тому новини про зірок, культуру, політику або ринок, можна було почитати лише у відповідних журналах чи газетах. Поява першого інтернету, розвиток перших соціальних мереж повністю змінили бачення інформації.

Інформаційні агенції, які до цього конкурували за першість завдяки гучним заголовкам, «ексклюзивній» інформації чи яскравим обкладинкам, тепер повинні змінювати формат щоб зберегти читачів. Яскравим прикладом такої діджиталізації можна вважати одну з найвпливовіших газет у світі – The New York Times. Перше інтернет-видання цієї газети з'явилося ще у 1996 році. Однак більшої популярності воно отримало тільки у 2006 році, коли був створений мобільний додаток. Команда The New York Times зрозуміла, що тенденції змінюються: їхня аудиторія все рідше купує друковані газети й обирає інформування через інтернет-ресурси. Тож додаток The Times Reader повністю дублював друковане видання, використовували навіть ідентичний шрифт тексту. Таке рішення було прийнято для того, щоб не руйнувати загальний брендинг в онлайн-просторі [23].

Хвиля тотальної діджиталізації не оминула і українські інформаційні ресурси.

Інформаційно-аналітичне агентство «АПК-Інформ Консалтинг» – лідер на ринку інформаційних послуг аграрної тематики в країнах СНД [24]. Агентство було засновано в 1996 році в колишньому Дніпропетровську (нині місто Дніпро), де і зараз знаходиться центральний офіс. Представництва агентства також можна знайти у Києві та Казахстані. Штат співробітників ІА «АПК-Інформ Консалтинг» на сьогоднішній день – це 70 досвідчених фахівців.

Основні переваги агентства. Незалежність. Повний цикл збору первинних і вторинних даних для забезпечення достовірності й оперативності інформації входить до трійки провідних інтернет-ресурсів аграрної тематики в СНД. 25 років на аграрному ринку, база даних понад 100 тис. аграрних компаній по всьому світу. Проведення міжнародних конференцій.

Організація міжнародних тематичних конференцій із сільського господарства є одним із ключових напрямків діяльності агентства з 2002 року. Було проведено понад 250 міжнародних конференцій з аграрної тематики. Більшість конференцій стали регулярними. Географія місця проведення конференцій є досить широкою і продовжує зростати: Україна, Росія, Білорусь, Казахстан, Азербайджан, Грузія, США, Гонконг, Китай, Туреччина, Єгипет, Йорданія, Марокко, Об'єднані Арабські Емірати, Іспанія, Індія та ін. Кількість учасників зазвичай варіюється в межах 150–500 делегатів у залежності від теми та масштабу конференції. Фахівці ІА «АПК-Інформ Консалтинг» надають широкий спектр консультаційних послуг з аграрної тематики. Експерти агентства щодня спілкуються з ключовими гравцями, отримуючи інформацію про стан ринків із перших вуст. Консалтингові послуги агентства – це:

- унікальна інформаційно-аналітична база підприємств АПК. На сьогоднішній день кількість сільськогосподарських організацій в адресній базі компанії «АПК-Інформ Консалтинг» – понад 30 000 (Україна, Казахстан);

- проведення кількісно-якісних досліджень агроринків за індивідуальними запитамі зусиллями агентства (власний аналітичний центр і Call-center). Щорічно агенція проводить 6 хвиль опитувань серед українських фермерів;

- інформаційна підтримка та консультування передплатників і клієнтів агентства;

- опитування сільгоспвиробників із використанням програмного забезпечення САТІ – Computer Assisted Telephone Interviewing (комп'ютерна система телефонного опитування).

Система цінностей компанії. Система цінностей підприємства взагалі являє собою сукупність вищих мотивуючих переконань, які створюють згуртований

колектив або команду. Цінності підприємства знаходять своє відображення у стратегічному баченні та кредо підприємства і повинні сприяти:

- формуванню єдиного ціннісного фундаменту підприємства для реалізації довгострокової стратегії розвитку;
- розвитку прихильності персоналу основній ідеології підприємства на основі ключових цінностей;
- моделюванню майбутньої стратегії підприємства на базі ключових компетенцій та конкурентних переваг;
- формуванню портфелю інвестиційних проектів з урахуванням ідентифікації цінностей соціальних проектів та їх впливу на показники прибутковості підприємства.

Цінності підприємства відображаються в його місії, яка залишається незміною вже майже 30 років. Це формування об'єктивної і зваженої інформації для учасників ринку, яка завжди є перевіреною у надійних джерел. Слід відмітити, що в більшості випадках матеріал для роботи береться безпосередньо у учасників ринку. Крім того, компанія практикує комплексний підхід до якості продукту. Тобто контроль якості зберігається на всіх стадіях роботи, починаючи з пропонованого продукту і закінчуючи роботою співробітників усіх напрямів. Завдяки цьому до бренду ІА «АПК-Інформ Консалтинг» вибудовувався такий собі кредит довіри.

Відносини з партнерами засновані на принципах відкритості та порядності, без чого неможливо будувати успішний бізнес. Кожен клієнт, отримуючи послуги компанії, може бути впевнений в тому, що він отримає, тільки якісну інформацію, ретельно перевірену та відібрану. Саме тому продукт, пропонований на ринку під брендом ІА «АПК-Інформ», є в очах споживачів і партнерів синонімом надійності і якості.

Починаючи с 2018 року команда компанії вирішує завершити випуск у маси друкованих видань журналу та переходить на новий формат – випуски на сайті. Цьому не в останню чергу посприяв зростаючий попит на

На цій платформі почали розміщуватись:

- новини Українського ринку та світу;

- щоденні, щотижневі та щомісячні огляди;
- інтерв'ю;
- коментарі, та інше.

Інформацію на сайті також поділяють на доступну всім та ексклюзивну, яка доступна тільки підписникам. Формат новин нерідко змінювався під впливом часу та майстерності журналістів. Однак компанія практикує комплексний підхід до якості продукту. Тобто якість фіксується у всьому, починаючи з пропонованого продукту і закінчуючи роботою співробітників усіх напрямів.

Отже, ІА «АПК-Інформ Консалтинг» виявляє вражаючу ефективність у використанні стратегій розвитку, спрямованих на підвищення довіри та якості наданих послуг. Ця компанія вирізняється не лише своїм високим стандартом етики та прозорістю у відносинах з партнерами, а й активною прагненням до постійного вдосконалення.

Однією з ключових особливостей її успіху є невпинна адаптація до швидких та постійно мінливих реалій медіа-середовища. Перехід від друкованих видань журналу до інтернет-платформи, як висвітлено в розвитку за останні роки, є прикладом високого рівня гнучкості та відкриття до новаторських технологій.

Інноваційний підхід ІА «АПК-Інформ Консалтинг» виявляється не лише в технічних аспектах, але й у побудові взаємовідносин з аудиторією. Їхня здатність оперативно перетворювати формат новин, вносити зміни у контент, та пристосовуватися до зростаючих вимог читачів свідчать про високий рівень відповідальності за інформаційний продукт.

Таким чином, ІА «АПК-Інформ Консалтинг» виступає як відмінний приклад компанії, що успішно синтезує традиційні цінності та інноваційний підхід, забезпечуючи високий ступінь конкурентоспроможності в динамічному медіа-середовищі.

## 2.2. Організаційна структура підприємства та управління зовнішньоекономічною діяльністю

Організаційна структура управління підприємством виступає засобом для досягнення менеджерами своїх цілей. Зв'язок стратегії та структури підприємства є логічним, оскільки цілі виникають з загальної стратегії. Якщо менеджери внесли значні зміни у свою стратегію, вони також повинні змінити організаційну структуру, щоб вона відповідала цим змінам та сприяла їх втіленню. Організаційна структура підприємства визначає систему управління підприємством.

Організаційна структура ІА «АПК-Інформ» є лінійною. Така структура представляє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику, а в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Саме підприємство діє на підставі уставу, а проста організація є «малоступеневою». Вона, переважно, складається з двох-трьох вертикальних рівнів та аморфної групи уповноважених службовців, які мають право централізовано приймати рішення. Проста структура найчастіше зустрічається у малому бізнесі, де менеджер і власник виступають в одній особі. Вона мобільна, потребує незначних витрат. Зі зростанням розмірів підприємства процес прийняття рішень ускладнюється, проста структура втрачає переваги, оскільки обмеженість її можливостей призводить до переобтяження керівної верхівки. Правила простої структури поступаються більш формалізованим правилам зі зростанням обсягів виробництва або продажу, зі збільшенням чисельності працівників та управлінського персоналу. У цьому випадку формуються нові рівні менеджменту для координування діяльності підприємства.

Вищим органом управління вказаним підприємством є директор Канунніков Віктор Володимирович. На сьогоднішній день в компанії нараховується 13 діючих відділів та близько 50 співробітників (рис. 2.1). Всі виконавці в компанії підпорядковуються безпосередньо керівникам відділу.

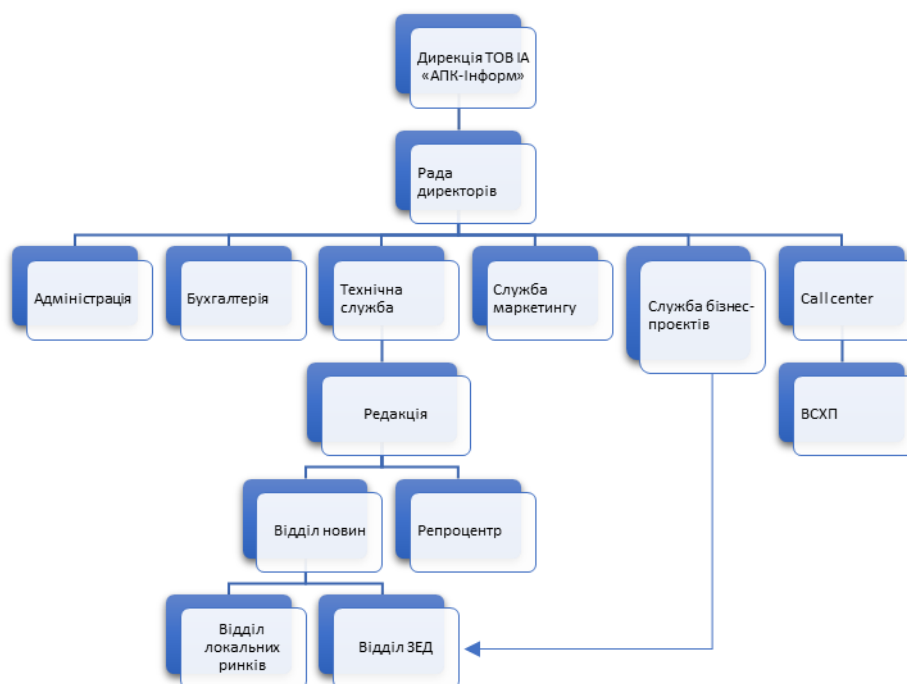


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ ІА «АПК-Інформ»

Перевагами даної оргструктури в організації є:

- чіткість і простота взаємодії з підлеглими (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Однак, в той же час така організаційна система має свої недоліки, а саме:

- необхідність високої кваліфікації керівників;
- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;

– обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Слід також зазначити, що організаційна структура підприємства та управління зовнішньоекономічною діяльністю тісно взаємопов'язані. Організаційна структура визначає, як розподіляються обов'язки та ресурси, а також встановлює комунікаційні канали між різними рівнями управління та відділами.

В той же час, управління зовнішньоекономічною діяльністю вимагає координації між різними відділами підприємства, такими як відділ закупівель, відділ продажу, відділ логістики тощо, для ефективного ведення міжнародного бізнесу.

Таким чином, перехід між цими двома аспектами може бути здійснений через ефективне спілкування та координацію між різними відділами, та рівнями управління в рамках організаційної структури підприємства. Це може включати регулярні зустрічі, звіти та оновлення, а також використання сучасних технологій для поліпшення внутрішньої комунікації.

Успішна організація управління зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на підприємстві залежить від його галузевої приналежності. На формування служби ЗЕД впливають різні чинники: мотиви, такі як експорт, імпорт, залучення інвестицій, участь у міжнародній кооперації; рівень інтернаціоналізації виробництва; методи продажу продукції: самостійні експортні операції або через посередників; масштаб підприємства та обсяг її експорту.

Для ефективності потрібно адаптувати службу ЗЕД до зовнішніх ринкових умов, враховуючи жорстку міжнародну конкуренцію. Умови конкуренції особливо важливі для компаній на насичених ринках з сотнями або тисячами учасників. Робота на зовнішньому ринку потребує гнучкого використання маркетингових методів, контролю за збутовою організацією, використання стимулюючих методів, реклами тощо. Тому для успішної діяльності слід враховувати особливості зовнішнього середовища, такі як законодавство, міжнародні правила, культурні відмінності, валютно-фінансові вимоги та політику.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АПК-Інформ Консалтинг» співпрацює з великою кількістю компаній в таких країнах, як Україна, Росія (до подій 24 лютого 2022 року), Казахстан та інші.

Слід зазначити, що починаючи з минулого 2023 року в Казахстані відкрилось нове відділення компанії під робочою назвою «АПК-Інформ Азія». Нові найняті співробітники наразі активно опрацьовують саме товарні ринки Казахстану, напрацьовуючи нову контактну базу та шукаючи нових партнерів для співпраці.

При виході на міжнародний ринок підприємство опинилось в умовах жорсткої міжнародної конкуренції. Особливо це стосується підприємств, що діють на висококонкурентних ринках, де функціонує сотні або навіть тисячі фірм. Ефективна діяльність на міжнародному ринку неможлива без творчого та гнучкого застосування комплексу маркетингових методів, таких як правильний вибір системи розподілу, контроль за роботою торгових посередників, використання різних методів стимулювання продажів, комерційної діяльності, реклами та іншого. Для успішної діяльності необхідно враховувати вимоги зовнішнього середовища, такі як особливості діючого законодавства, міжнародні правила, соціокультурне середовище, звичаї, правила валютно-фінансових операцій, політику та інше.

Отже, робота з зовнішніми ринками вимагає від підприємства не лише адаптації служби ЗЕД до умов жорсткої міжнародної конкуренції, але й стратегічного планування та гнучкості у використанні маркетингових методів. Компанія ІА «АПК-Інформ Консалтинг» вже успішно співпрацює з численними партнерами в різних куточках світу, демонструючи свою здатність пристосовуватися до різних ринкових умов.

Партнерське відділення «АПК-Інформ Азія» в Казахстані є прикладом активного розширення агенції на нові ринки, що вимагає від неї не лише аналізу конкурентного середовища, але й вдалого впровадження маркетингових стратегій для забезпечення успішної конкуренції.

Зазначимо, що міжнародна конкуренція ставить перед ІА «АПК-Інформ Консалтинг» завдання адаптуватися до різноманітних аспектів, таких як законодавство, міжнародні правила, соціокультурне середовище та валютно-фінансові вимоги. Враховуючи ці фактори, підприємство зможе підтримувати високий ступінь довіри та якості послуг, забезпечуючи своє місце на глобальному ринку.



## **РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **3.1. Управління інноваційною діяльністю на підприємстві**

Інноваційна діяльність підприємств являє собою використання результатів наукових досліджень і практичних розробок, що дає змогу представляти на ринку нові конкурентоспроможні товари та послуги [25]. Для промислових підприємств напрям такої діяльності є гарантією розвитку як власного виробництва, так й економіки загалом. Це тому, що, як зазначають Н. В. Лепетюха й А. С. Липська, інноваційна діяльність «може забезпечити не тільки додаткові конкурентні переваги для підприємств, підвищити їхній потенціал та допомогти розв'язати економічні, соціальні чи інші проблеми, а й сприяти стрімкому зростанню національної економіки» [26].

У своєму дослідженні С. В. Башкатова переконує, що саме власні ресурси мають значно більше переваг, ніж інші джерела.

Однак, залучення підприємством переважно власних ресурсів на інноваційну діяльність має як позитивний, так і негативний аспект. З одного боку, це свідчить про фінансову незалежність підприємства перед кредиторами, тим самим ризик неплатоспроможності та банкрутства в таких випадках, як правило, низький. а з іншого – до недоліків інвестування власних ресурсів в інновації можна віднести такі: «нестабільність податкового законодавства при обмежених обсягах власних коштів у підприємств та складна процедура реєстрації інноваційних проєктів» [27].

Можливості різних підприємств у привабливості інновацій відрізняються через наявність ресурсних обмежень. Через це управління інноваційною діяльністю підприємства повинне здійснюватися з огляду на потенційні можливості нововведень для формування конкурентних переваг і з урахуванням інвестиційних можливостей

підприємства. Практика показує, що ефективність інновацій значно залежить від сформованої системи на підприємстві, яка контролюється керівництвом.

В науковій літературі виділяють декілька типів інноваційних систем:

**1. Інноваційна система на індивідуальному рівні.** Це процес розвитку знань та інвестування в наукоємні технології на рівні окремої фізичної особи. Включає придбання товарів і послуг для задоволення особистих потреб.

**2. Інноваційна система на мікрорівні.** Розвиток, який відбувається в конкретному підприємстві. Включає розробку та випуск наукоємної продукції, а також надання послуг, що спрямовані на підтримку інноваційного процесу.

**3. Інноваційна система на мезорівні.** Розвиток, в якому декілька підприємств працюють в рамках холдингових або корпоративних структур, переважно на національному рівні.

**4. Інноваційна система на макрорівні.** Розвиток, який відбувається в межах країни або її частини. Включає національну (державну) інноваційну політику.

**5. Інноваційна система на гіперрівні.** Розвиток, що спільно здійснюють національні (державні) системи та транснаціональні корпорації

**6. Інноваційна система на глобальному рівні.** Це розробка та впровадження нових технологій на рівні світових груп. Прикладами можуть бути фундаментальна наука та інформаційна мережа Інтернет.

В минулому 2023 році Всесвітня Організація Інтелектуальної Власності (скорочено ВОІВ) оприлюднено ГЛОБАЛЬНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ ІНДЕКС-2023, який представляє останні світові інноваційні тенденції та щорічний рейтинг інновацій 132 економік світу[28].

Так, у порівнянні з 2022 роком, коли Україна погіршила свій рейтинг та зайняла 57 сходинку (у 2021 році посідала 49), у 2023 році відбулося покращення. Наша держава посіла 55 та 34 місця серед 39 економік Європи, що свідчить про активну інноваційну діяльність в країні, включаючи інформаційні агентства.

Інформаційні агентства активно використовують різноманітні інноваційні системи для збору, обробки, зберігання та передачі інформації. Ось деякі типи інноваційних систем, які використовуються в інформаційних агенціях [29]:

1. Інформаційно-аналітичні системи (ІАС): Ці системи використовуються для збору, обробки та аналізу даних.

2. Системи статистичного аналізу. Вони допомагають у зборі, обробці та інтерпретації статистичних даних.

3. Системи прийняття рішень. Ці системи допомагають у процесі прийняття рішень, надаючи необхідну інформацію та аналітику.

4. Системи автоматизованого проектування. Вони використовуються для автоматизації різних аспектів проектування в науковій діяльності.

5. Системи адміністрування. Ці системи допомагають управляти науково-дослідними процесами.

6. Системи корпоративного та групового аналізу з розділеним та загальним доступом. Ці системи дозволяють різним користувачам спільно працювати над аналізом даних.

Важливо зазначити, що системи, які використовуються в інформаційних агенціях, можуть варіюватися в залежності від специфіки їх діяльності та технологічних потреб.

З точки зору довгострокових перспектив інформаційної галузі, на наш погляд, для ІА «АПК-Інформ Консалтинг» слід приділити особливу увагу технологічним інноваціям – оновлення сайту та покращення умов праці (оновлення технічних засобів, а саме комп'ютерів та принтерів). Варто відзначити, що ці технологічні зміни також призводять до змін у споживацьких вподобаннях. Наприклад, з поширенням електронної інформації виникає менший попит на видання газет та журналів. Отже, важливо реагувати на ці тенденції, адаптуючи сервіси до потреб клієнтів. Компанія ІА «АПК-Інформ Консалтинг» часто впроваджує нові функції та формати подачі інформації через жорстку конкуренцію на ринку. Наприклад, останнім часом компанія активно розвиває свою присутність в соціальних мережах, таких як Telegram, де співробітники надають корисну інформацію щодо купівлі та продажу сільськогосподарської продукції.

Отже, передумовами інноваційного розвитку ТОВ ІА «АПК-Інформ Консалтинг» є:

- здатність співробітників сприймати інновації (наявність креативних здібностей);
- бажання реалізувати свій творчий потенціал (наявність мотивації і стимулів);
- можливість інноваційної діяльності (наявність сприятливого інноваційного середовища – зовнішнього і внутрішнього, передусім ефективного законодавства та суспільного попиту на інформаційні послуги-інновації);
- інноваційна активність.

Ці чинники разом створюють сприятливий ґрунт для інновацій та розвитку ТОВ ІА «АПК-Інформ Консалтинг», дозволяючи не лише виявляти потенціал новаторства, але й успішно впроваджувати його в практику бізнесу.

### 3.2. Інтеграція діджиталізації в операційну систему підприємства

Мною було проведено аналіз діяльності організації за останні три роки. За підсумками виконаної роботи було зроблено такі висновки.

Вигляд та подача інформації за всі ці роки змінилась кардинально під впливом діджиталізації і завдяки цьому аудиторія читачів значно розширилась. Робітники, щоб відповідати новим стандартам, в пришвидшеному режимі почали вивчати всі аспекти роботи в цифровому форматі. Як наслідок, з'явилася електронна база даних, яка в разі полегшила роботу. Однак крім плюсів такого переходу з часом були зазначені мінуси.

Частина відділів, які працювали саме над випуском друкованої версії журналу, була вимушено закрита і звільнено велику частину співробітників. Конкуренція на ринку інформації зростає. З кожним роком з'являється все більше подібних агенцій. Для підвищення конкурентоспроможності в компанії була розроблена так звана ексклюзивна інформація закритого доступу. Ознайомитись з нею можуть лише передплатники, які підписуються, наприклад, на тижневі огляди.

Окрім цього формат новин нерідко змінювався під впливом часу та майстерності журналістів. За підсумками останніх чотирьох років роботи компанії було розроблено та запущено на сайті інтерактивні дашборди (рис. 3.1.) де була зібрана інформація по цінам, попиту/пропозиції фермерів та інше. Взагалі, термін «dashboard» з англійської на українську перекладається як інформаційна панель. А по суті, дашборд – це програмне рішення, що дозволяє створювати, одержувати, аналізувати дані в реальному часі.

Видані інформаційної панеллю «розумні звіти» допомагають власнику, керівнику, менеджеру розуміти певні тенденції в конкретному сегменті діяльності та контролювати події, що відбуваються. та представлена у вигляді схем та графіків. Цінові дашборди не доступні у відкритому доступі компанії, їх в більшості випадків використовують підписники сайту, або за окрему плату зацікавлені оператори ринку.



Рис. 3.1. Відкритий дашборд компанії

Починаючи з 2020 року, коли Covid-19 розповсюдився на весь світ, виникли нові бар'єри в роботі підприємства, а саме проведення конференцій. Карантинні норми, заборона на виїзд до інших держав стали основними факторами різкого зменшення кількості заходів. Проте, як з'явився це бар'єр, так і з'явилося рішення для його подолання. Способом виходу з кризи стали платформи відео зв'язку які тільки почали активно розвиватись. Саме завдяки їм ІА «АПК-Інформ» вдалось провести близько 20 онлайн конференцій за 2020 рік, що дійсно можна вважати успіхом. При цьому слід відмітити, що раніше компанія вже стикалася с проблемою, коли партнери не могли бути присутніми на конференціях, але тоді ці труднощі мали не настільки серйозний вплив на ситуацію.

До того ж формат онлайн конференцій мав змогу збільшити коло запрошуваних не обмежуючись партнерами з України.

Зміни в компанії можна прослідкувати і просто читаючи новини та огляди (Рис. 3.2.). Особливо, суттєвих змін зазнав формат оглядів. Порівнюючи видання за ці роки видно покращення в подачі інформації. До того ж співробітники постійно самовдосконалюються задля створення якісного продукту.

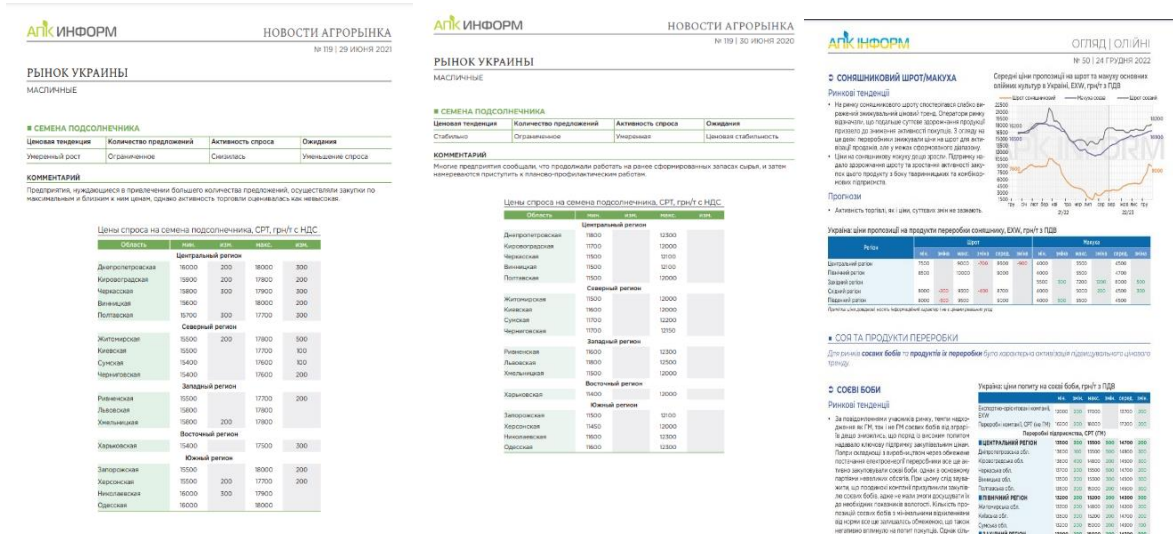


Рис. 3.2. Видання оглядів 2020–2022 рр.

Початок повномасштабної війни. Трагедія, яка спіткала всіх без винятку. Продовольчий ринок України зазнав колосальних змін, починаючи з захоплених територій і закінчуючи обстрілами наших міст. Багато співробітників були вимушені йти на фронт захищати країну і багато людей виїли за кордон. В перші місяці війни робота компанії наче встала на паузу. Ніхто не міг зрозуміти в якому напрямку рухатись. Час йшов, і ринок потроху приходив до тями. Всі почали підлаштовуватись до нових реалій. Особливо важко було взимку при енергетичному колапсі.

Однак, ІА «АПК-Інформ» не припини свою діяльність і продовжили надавати перевірену інформацію. Спираючись на реалії війни, відбулись суттєві зміни в моніторингу. Так як раніше велися ринки ворожої нам країни, з початком війни він завершився. Майже повністю пропали щоденні огляди, адже були проблеми зі зв'язком по Україні. Згодом вони кардинально змінились. Суттєвих змін зазнали і тижневі огляди. Проте зміни торкнулись не тільки формату подачі інформації, а й самих співробітників.

Чисельність робітників, якщо порівнювати із ще раннім періодом, знизилася. Деякі відділи, наприклад, типографія, зникли через зміну фокусу компанії або перехід до інших видів діяльності, таких як цифрові платформи, онлайн-контент або інші форми комунікації.

В інших випадках, через малу чисельність відділи об'єднували під одним керівництвом.

Утім, з точки зору довгострокових перспектив інформаційної галузі, на мій погляд, для ІА «АПК-Інформ Консалтинг» також слід приділити особливу увагу технологічним інноваціям – оновлення сайту та покращення умов праці (оновлення технічних засобів, а саме комп'ютерів та принтерів). Поширення технологічних інновацій призводить до звуження попиту на послуги видавництва газет та журналів. Клієнти інформаційних агентств надають перевагу отриманню інформації в електронному вигляді аніж в друкованому. Через високу конкуренцію серед різних платформ компанія ІА «АПК-Інформ Консалтинг» доволі часто привносить нові функції та подачу інформації. На сьогоднішній день компанія активно оновлює сторінки в соцмережах. Так, наприклад, майже одразу з початком війни у компанії з'явився телеграм канал де співробітники надають дані щодо компаній які хочуть купити/продати сільгосппродукцію.

Також слід відмітити початок налагодження роботи з віддаленим доступом для співробітників до необхідних файлів. Це нововведення стало невід'ємною частиною повсякденної роботи ще з початком пандемії. Завдяки йому робітники мають змогу виконувати свою роботу залишаючись вдома або в укритті під час тривоги.

Отже, аналізуючи діяльність ТОВ ІА «АПК-Інформ Консалтинг», можна визначити, що впровадження діджиталізації в бізнес-процеси цієї організації позитивно позначилося на її розвитку, навіть при зустрічі з різними труднощами в процесі впровадження. Протягом років існування компанії вона стала більш конкурентоспроможною та впливовою в своєму сегменті ринку, завдяки активному переходу до цифрового формату роботи.

Цей конкретний випадок наочно демонструє, що подолання труднощів та впровадження цифрових технологій призводить до успіху. Проте важливо врахувати, що в умовах стрімкого розвитку цифрового світу і ринку необхідно постійно прагнути до нового прогресу. Необхідність неперервного розвитку і адаптації до новітніх



технологій є ключовою, оскільки швидкі та постійні зміни вимагають від компаній тривалого утримання конкурентних переваг.

У світлі цього можна визначити, що лише досягнення певного рівня успіху не є кінцевою точкою. Завдяки шаленому темпу інновацій та технологічних змін, компанії повинні постійно оновлювати свої стратегії та бути готовими до постійного вдосконалення. Негайна реакція на виклики цифрового світу, постійне вдосконалення процесів і продуктів – це визначальні аспекти успішного підтримання конкурентоспроможності.

Загалом, у цьому контексті визначається, що не лише успішна адаптація до цифрових технологій є ключем до вдалих досягнень, але і постійна готовність до інновацій та активний розвиток дозволяють компаніям забезпечити стійкі конкурентні переваги у невпинно змінюваному бізнес-середовищі.

### 3.3. Рекомендації щодо впровадження діджиталізації у проблемні бізнес-процеси

Важливу роль в цифровізації підприємства відіграють такі цифрові технології як CRM, ERP та BPM системи.

CRM (Customer Relationship Management) система – це програмне забезпечення для організації та автоматизації роботи з замовниками [30]. Її призначення – ведення бази звернень потенційних клієнтів («лідів» – lead), організація роботи з існуючими клієнтами, організація та автоматизація відділів продажів і інструментів маркетингу та лідогенерації. Впровадження CRM-системи супроводжується наступними перевагами:

- зберігає та обробляє всю базу існуючих клієнтів;
- дає співробітникам інтерфейс для управління клієнтами, їх завданнями, сегментацією;
- приймає різні потоки лідів (нових звернень від потенційних замовників);
- автоматизує повторювані операції з клієнтською базою, наприклад, такі як відправити SMS або лист, нагадати про дзвінок або зустріч;
- генерує аналітичні звіти по перерахованим вище даним.

Наступна система – ERP (Enterprise Resource Planning) – це програмне забезпечення, що спрямоване управління ресурсами компанії [31]. У будь-якої компанії є три типи ресурсів: фінанси, співробітники та їх час, операції виробництва та складування. ERP – транзакційна система, побудована на операціях. Її головним завданням є облік точних даних. У ERP не може бути операції оприбуткування на склад з неточною кількістю товару. На підставі даних будується подальший аналіз і процеси.

Далі, BPM (business process management) – це механізм управління бізнес-процесами компанії [32]. Концепція BPM передбачає, що всі дії, які здійснюються співробітниками можна систематизувати та перекласти на електронні бізнес-процеси. Кожна дія – бізнес-процес із заздалегідь прописаними інструкціями та етапами, наприклад:

– співробітник натискає відвантажити товар в ВРМ-інтерфейсі на певному етапі угоди (бізнес-процесу);

– з CRM дістається картка клієнта з його даними;

– в ERP відправляється заявка на відвантаження потрібних товарів;

– результати операції відтворюються співробітнику на екрані.

Апробація впливу діджиталізації на підприємства відбувалася на ТОВ ІА «АПК-Інформ Консалтинг», що є лідером на ринку інформаційних послуг аграрної тематики в країнах СНД. На початку було здійснено аналіз бізнес-процесів підприємства, виявлено їх важливість та ступінь проблемності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Матриця оцінки важливості бізнес-процесів підприємства

		Ключові фактори успіху*							Важливість
		КФУ-1	КФУ-2	КФУ-3	КФУ-4	КФУ-5	КФУ-6	КФУ-7	
Бізнес-процеси**	БП-1				+			+	2
	БП-2			+	+				2
	БП-3			+	+		+	+	4
	БП-4				+		+	+	3
	БП-5		+	+		+			3
	БП-6	+				+	+		3

\*КФУ-1: Збільшення долі ринку;

КФУ-2: Розширення виробництва;

КФУ-3: Вихід на нові ринки;

КФУ-4: Удосконалення підходів до виробництва;

КФУ-5: Випуск нової продукції;

КФУ-6: Підтримка довіри споживачів;

КФУ-7: Контроль умов праці та стандартів виробництва;

\*\*БП-1: Підготовка;

БП-2: Вибір контактів;

БП-3: Збір даних;

БП-4: Обробка інформації;

БП-5: Вихід на сайт;

БП-6: Розсилка для передплатників.

Далі було здійснено оцінювання ступеню проблемності бізнес-процесів на підприємстві (табл. 3.2). За основу були взяті бізнес-процеси підрозділу ВЛР (відділ локальних ринків), який наразі перебуває під керівництвом відділу Служба бізнес-проектів.

Таблиця 3.1

## Оцінка ступеню проблемності бізнес-процесів на підприємстві\*

№	Бізнес– процес	Проблеми	Сила проблеми	Проблемність процесу
1	Підготовка	Зв'язки між підрозділами	1	1
2	Вибір контактів	Технічні проблеми	2	3
		Мінливість середовища	3	
3	Збір даних	Технічні проблеми	2	2
		Низька компетентність робітників	2	
		Мінливість середовища	3	
4	Обробка інформації	Технічні проблеми	2	3
		Низька компетентність робітників	3	
5	Вихід на сайт	Технічні проблеми	2	2
6	Розсилка для передплатників	Технічні проблеми	2	2

\*Складено автором

Результати оцінки ступеню проблемності бізнес-процесів ІА «АПК-Інформ Консалтинг» показали, що процеси мають в більшості випадків ступінь проблемності з оцінкою 2 бали, що свідчить про використання в бізнес-процесах процедури які є ефективними. Кожен рік проводяться різні заходи щодо поліпшення якості бізнес-процесів, однак все ще залишаються проблемні місця. Особливо це стосується бази контактів та обробки інформації.

Компанія, майже з самого початку заснування, розробляла власну інформаційну базу, яка на жаль практично не змінилась з того часу. Це корпоративна система управління проектами та роботою WM АПК-Інформ, головна мета якої є допомога в організації справ, з якими доводиться стикатися у процесі своєї щоденної діяльності. Вона використовується робітниками для внесення та збору інформації різних форматів. І слід відмітити, що останнє оновлення цієї системи було ще у 2015 році. Працюючи з цією системою під час практики, мною було виявлено такі недоліки:

1. Інтерфейс. Складно з першого разу зорієнтуватися куди переходити щоб виконати поставлену задачу.

2. Формат оновлення інформації. Під час роботи відбувались деякі збої, що значно сповільнювало роботу.

3. Незручний формат виходу на сайт. Деяка інформація у цій системі підв'язана до сайту. Якщо сталася помилка, то зміни можна на сайті можна буде побачити лише наступного дня.

4. Картки підприємств. Самі по собі вони більш - менш зручні, однак змінити інформацію про компанію самотужки не вийде.

Тож аналіз бізнес-процесів показав, що на підприємстві є два проблемних місця, які потребують уваги: контактна база, обробка інформації. Для виконання цих процесів, підприємство використовує такі інструменти, як телефон, факс, електронну пошту, WM-систему, програми Microsoft office. Тому підприємству рекомендовано почати використовувати цифрові технології компанії Vinotel.

Компанія є лідером ринку України з бізнес-комунікацій, розробник ІТ-продуктів та рішень для бізнесу. Розумна телефонія від Vinotel визнана найкращою телефонією для бізнесу за версією Української народної премії у 2021 році [33]. Завдяки їх системі SmartCRM. ТОВ ІА «АПК-Інформ Консалтинг» зможе керувати своїми базами контактів, клієнтів, лідів, постачальників, співробітників і партнерів в єдиному просторі. Інтерфейс зручний та інтуїтивно зрозумілий, а платформа проста в роботі з картками підприємств партнерів.

Додатковою перевагою системи SmartCRM є зв'язок з Vinotel, який дозволяє записувати телефонну розмову одразу в системі. Якщо порівнювати з діючою корпоративною системою WM, то запис розмов тут також присутній, однак працює деколи з помилками. Сам запис приходить вам на пошту, що в користування виявилось не дуже зручним.

Для інтеграції SmartCRM на підприємстві, вартість використання в місяць для 1 співробітника становить 399 грн. При оформленні договору систему налаштовують індивідуально під потреби компанії тому співробітникам залишиться лише трохи розібратись в структурі системи.

Разом з цим, підприємство отримає декілька інших переваг:

– підвищення продуктивності праці робітників;

- зменшення ризиків, пов'язаних із людським фактором;
- підвищення лояльності клієнтів;
- підвищення ефективності маркетингових заходів компанії.

Окрім виявлених технічних проблем, які виникли в процесі роботи, слід також відмітити недостатню компетентність робітників у таких важливих бізнес-процесах, як збір даних та обробка інформації. Ці проблеми стали особливо помітними в контексті сучасного інформаційного суспільства, де володіння інформацією і здатність ефективно її обробляти є ключовими факторами успіху.

Основною проблемою, в цьому випадку, є саме нестача кваліфікованих спеціалістів, кількість яких значно скоротилась з початком повномасштабної війни. Це створило додатковий тиск на решту персоналу, який залишився. Щоб мінімізувати втрати аудиторії та зберегти продуктивність, частина робітників почала брати на себе додаткову роботу за премію. Проте, не дивлячись на їхні зусилля, залишилась складність з розумінням всіх тонкощів нових посад, через що якість інформації помітно знизилась.

Відповідно до викликів, з якими стикалися керівники, їм довелося в короткостроковий період переглянути принципи роботи своїх команд та змінити формат оглядів. Це було важливим кроком, який дозволив адаптуватися до нових обставин, що виникли в результаті швидкого розвитку технологій та змін у суспільстві.

Ці зміни, які ви можете побачити на рисунку 3.3, позитивно вплинули на якість роботи. Вони допомогли підвищити ефективність процесів, що відбуваються в організації, зокрема, в процесах збору, обробки та аналізу інформації.

Також це допомогло забезпечити більшу відповідність вимогам сучасного інформаційного суспільства. Впроваджені модефікації дозволили організації краще розуміти потреби своїх клієнтів, а також бути в курсі останніх тенденцій в індустрії.

Таким чином, керівники змогли вчасно реагувати на трансформації в зовнішньому середовищі, що дозволило їм зберегти конкурентоспроможність та продовжити розвиток своїх організацій. Завдяки цьому, вони змогли забезпечити стабільність та успіх своїх команд в умовах швидкої динаміки обставин.



Рис. 3.3. Видання оглядів 2023 р.

Додатково, варто відзначити, що війна не тільки скоротила кількість спеціалістів, але й змінила структуру ринку праці, змусивши багатьох людей шукати роботу в нових галузях. Це призвело до збільшення конкуренції за робочі місця, а також до зміни вимог до кандидатів. В результаті, багато робітників були змушені навчатися новим навичкам на ходу, що також вплинуло на якість їх роботи.

Крім того, зміни в оглядах також включали впровадження нових технологій, що дозволило підвищити ефективність процесів. Однак, це також створило додаткові виклики для робітників, які мали освоїти ці нові інструменти.

Незважаючи на ці виклики, керівництво продовжує шукати шляхи для подальшого покращення роботи, включаючи навчання та розвиток персоналу, а також впровадження нових технологій.

З метою подолання кризи, компанія почала активно залучати нових стажерів через платформи Work.ua. Однак, слід зазначити, що кількість нових стажерів і в довоєнний період була обмеженою.

Скоріше за все цьому сприяло, можливо те, що компанія неактивно інвестує у навчання та розвиток молодих талантів враховуючи скрутне становище в Україні. Це стосується програми стажування, розвиток молодих спеціалістів та стимулювання

їхнього розвитку в компанії. Зростання кількості стажерів могло б бути частиною стратегії компанії з привернення молодих та талановитих кадрів.

Однак, на жаль, більша кількість стажерів були неготові до повноцінної роботи в компанії. В одних випадках робота виявлялась занадто складною, в інших – просто не підходила. Взагалі, це досить типова ситуація, коли людина переглядає свої професійні шляхи або міняє робоче місце. Часто робота може виявитися складною через непідготовленість, недостатнє розуміння завдань або вимог посади. В інших випадках, навіть якщо співробітник володіє необхідними навичками, його може не задовольняти специфіка роботи, робочі умови або корпоративна культура компанії.

Проходячи стажування в компанії були зроблені такі висновки, що у новачків виникають виклики на робочому місці, пов'язані з ознайомленням принципів роботи аграрних ринків та навчанням у процесі написання новин.

Ці виклики включають в себе не тільки технічні аспекти роботи, такі як використання спеціалізованого програмного забезпечення або розуміння специфіки аграрного ринку, але й більш загальні навички, такі як здатність працювати в команді, управління часом та стресом, а також навички міжособистісного спілкування.

В деяких випадках, стажери можуть відчувати великий тиск, намагаючись впоратися з великим обсягом нової інформації та вимогами швидкого навчання. Це може призвести до стресу та вигорання, що, в свою чергу, може негативно вплинути на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Крім того, стажери можуть відчувати невпевненість у своїх здібностях або відчувати, що вони не вписуються в корпоративну культуру компанії. Це може призвести до того, що вони будуть менш мотивовані виконувати свою роботу належним чином, що також може вплинути на якість їх роботи.

Враховуючи ситуацію, що склалася важливо, щоб компанії розробляли ефективні стратегії навчання та адаптації для своїх стажерів. Це може включати в себе більш структуровані програми навчання, менторство, регулярний зворотний зв'язок та підтримку в розвитку кар'єри. Такі заходи можуть допомогти стажерам більш ефективно адаптуватися до нового робочого середовища та підвищити їхню продуктивність та задоволеність роботою.



Ось кілька порад, які також можуть бути корисними і для новачків на новому робочому місці:

**Самостійне ознайомлення та комунікація:** Почніть з особистого вивчення інформації про аграрний ринок. Потім, спробуйте поставити собі мету вивчити певну кількість новин, щоб краще зрозуміти, як вони пишуться та які аспекти потребують уваги. Якщо виникають питання, намагайтеся звертатися до колег або керівництва.

**Пропрацювання навичок:** Запам'ятайте, що тільки з виникаючих помилок, ви можете вчитися. Спробуйте не боятися невдач, а використовуйте їх як можливість для покращення своїх навичок.

**Соціалізація в колективі:** Спробуйте активно взаємодіяти з колегами, показуючи інтерес до їхньої роботи та професійного досвіду. Пам'ятайте, що питання — це важливий шлях до засвоєння нової інформації та вирішення проблем.

Ці виклики — це природна частина процесу навчання та адаптації до нового оточення. Робота над цими аспектами з часом допоможе засвоїти нові навички та відчувати більшу впевненість у роботі. Але на прикладі підприємства також важливо, щоб керівництво від самого початку призначало куратора, який видає конкретні завдання та контролює виконання роботи, сприяючи прискоренню процесу навчання.

## ВИСНОВКИ

Отже, в ході роботи було досліджено наступні питання:

1) Визначили поняття процесу діджиталізації в управлінні та розглянули її головні переваги та недоліки.

Діджиталізація, яка охоплює глибоке впровадження цифрових та інноваційних технологій в бізнес-процеси, господарство та комунікації, призводить до змін у стратегії, структурі, культурі, лідерстві, мотивації, навичках та компетенціях менеджерів та працівників. Це не лише технологічний процес, але й суспільний, культурний та антропологічний. Діджиталізація може значно покращити ефективність сучасного менеджменту, підвищуючи продуктивність, конкурентоспроможність, гнучкість, співпрацю та безпеку. Однак, вона також створює нові виклики, такі як недостатність інвестицій, питання безпеки даних, необхідність нових навичок у персоналу та потреба в адаптації стратегії та культури організації до змін в ринкових умовах.

2) Проаналізували виклики та можливості діджиталізації для сучасного менеджменту в умовах кризи.

Більша частина підприємств в Україні, попри пандемію, змогли подолати прийдешню кризу. У відповідь на карантинні обмеження та зростаючі вимоги до соціальної безпеки великі ритейлери на національному рівні, такі як АТБ, Сільпо, Фора, Varus, Prostor і MasterZoo, запустили свої онлайн-магазини.

Але не один тільки COVID-19 став викликом для української та світової спільноти. Початок повномасштабної війни. Сучасний менеджмент повинен бути здатним швидко реагувати на зміни та знаходити нові можливості для розвитку і зростання, адаптуючи свою стратегію, структуру, процеси, культуру та технології до нової реальності.

Якщо вона використовує розумно та ефективно, діджиталізація може допомогти сучасному управлінню в умовах війни.

Яскравим прикладом такої ефективної діджиталізації став розроблений Міністерством цифрової трансформації застосунок «Дія», який запустили ще у 2020 році, але він повністю розкрив свій потенціал лише з початком війни.

3) Розглянули навички необхідні для роботи діджитал-менеджера.

Діджитал-менеджер – це важлива посада, яка вимагає глибоких знань у сфері цифрового маркетингу, включаючи SEO, SMM, PPC, email-маркетинг, контент-маркетинг, аналітику, UX/UI, CRM та e-commerce. Цей спеціаліст відповідає за розробку та впровадження стратегії цифрового маркетингу, а також за координацію роботи команди діджитал-спеціалістів.

Діджитал-менеджер використовує аналітичні інструменти для моніторингу та оцінки ефективності цифрових кампаній, а також для формулювання висновків та рекомендацій щодо оптимізації стратегії цифрового маркетингу. Основні принципи роботи діджитал-менеджера включають орієнтацію на клієнта, результат, інновації, команду та навчання та розвиток.

Ці принципи, разом з ключовими функціями та необхідними навичками, формують його роль у розвитку та впровадженні стратегії цифрового маркетингу. Та загалом, діджитал-менеджер повинен бути готовим до всіх викликів сучасного цифрового середовища, де інтеграція різноманітних навичок та стратегічний підхід є ключовими для успішного управління маркетинговими завданнями.

4) Простежили розвиток компанії ТОВ ІА «АПК-Інформ Консалтинг» в умовах діджиталізації.

Так, проаналізувавши роботу ТОВ ІА «АПК-Інформ Консалтинг» було виявлено, що впровадження діджиталізації в бізнес-процеси даної організації сприятливо вплинуло на її розвиток, не дивлячись на складнощі які виникали в процесі. За роки існування компанія стала більш конкурентоспроможною, та впливовішою на своїй частині ринку саме завдяки переходу у цифровий формат роботи. На цьому прикладі можна чітко побачити, що такий тип прогресу веде к успіху навіть через перешкоди. Але також не слід на довго зупинятися в прогресі, враховуючи шалений темп цифрового розвитку світу та ринку.

5) Розробили рекомендації для покращення бізнес процесів шляхом впровадження нових технологій.

Аналіз бізнес-процесів показав, що на підприємстві є два проблемних місця, які потребують уваги: 1) контактна база; 2) обробка інформації. Для виконання цих процесів, підприємство використовує такі інструменти, як телефон, факс, електронну пошту, WM-систему, програми Microsoft office.

Тому підприємству рекомендовано почати використовувати цифрові технології компанії Vinotel. Компанія є лідером ринку України з бізнес-комунікацій, розробник IT-продуктів та рішень для бізнесу. Розумна телефонія від Vinotel визнана найкращою телефонією для бізнесу за версією Української народної премії у 2021 році. Завдяки їх системі SmartCRM. ТОВ ІА «АПК-Інформ Консалтинг» зможе керувати своїми базами контактів, клієнтів, лідів, постачальників, співробітників і партнерів в єдиному просторі. Інтерфейс зручний та інтуїтивно зрозумілий, а платформа проста в роботі з картками підприємств партнерів.

Разом з цим щоб збільшити кількість нових співробітників керівникам компанії слід переглянути стратегію інвестування та вкластись у програми стажування, розвиток молодих спеціалістів та стимулювання їхнього розвитку в компанії. Це допоможе усунути проблему з нестачею кваліфікованих спеціалістів.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Поняття діджиталізації бізнесу: сфери і необхідність. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/business-digitalization.html>.
2. Петруня Ю.Є., Івашина О. Ф: Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства. – Серія «Бізнес. Економіка. Фінанси». – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. 309 с.
3. М.С. Міхровська. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифрування до цифрового урядування». 2021. URL: [http://www.lsej.org.ua/6\\_2021/40.pdf](http://www.lsej.org.ua/6_2021/40.pdf).
4. Діджиталізація як феномен сучасної культури.2021 URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/225778/225537>.
5. Schwab К. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.
6. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0». Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Грудень 2019. 78 с. URL: <https://appau.org.ua/en/category/pubs>
7. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. №19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113>.
8. В. П. Варга. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства.2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/156.pdf)
9. Вікіпедія. Agile-менеджмент. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Agile-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>.
10. Вебінар засновника компанії YouControl. Сергія Мільмана: веб-сайт. URL: [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=835505530280083&id=2155301877943853&\\_rdr](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=835505530280083&id=2155301877943853&_rdr).

11. Тотальна діджиталізація – як компанії працюють на карантині: веб-сайт. URL: <https://ua-news.liga.net/amp/all/news/totalna-didjitalizatsiya-yak-kompanii-pratsyuyut-na-karantini>.
12. Поняття діджиталізації бізнесу: сфери і необхідність: веб-сайт. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/business-digitalization.html>.
13. Гусева О. Ю. Легомінова С. В. «Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація». Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23).
14. Ритейл – що це таке, як працює та хто такий Ритейлер. URL: <https://termin.in.ua/ryteyl-ryteyler/>
15. Інтерв'ю Delo.ua генерального директора «АТБ» Бориса Маркова: веб-сайт. URL: <https://retailers.ua/uk/news/management/10854-vse-kardinalno-izmenilos-posle-karantina-generalnyiy-direktor-atb-borismarkov-o-razvitii-e-commerce-v-intervyu-deloua>.
16. Riverbed Technology: 95% компаній не готові до цифрової трансформації URL: [https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&sphrase\\_id=81091](https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&sphrase_id=81091).
17. Дія. URL: <https://diia.gov.ua/>.
18. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecmebi_2018_1_7)
19. Робота: digital marketing в Україні. Вакансії і робота—Work.ua. <https://www.work.ua/jobs-digital+marketing/>.
20. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Laissez-faire>
21. Пара школа цифрових навичок. ТОП нових професій у digital, які приносять гроші. URL: <https://para.school/blog/inspiration/top-novuh-digital-professij>
22. ТОП нових професій у digital, які приносять гроші. URL: <https://para.school/blog/inspiration/top-novuh-digital-professij>



[D0%BE%D0%B7%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%2D%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2.](#)

33. Про розробника CRM-системи Vinotel. URL: [https://bookon.binotel.ua/about-the-company.](https://bookon.binotel.ua/about-the-company)
34. Ж. М. Жигалкевич Р. О. Залуцький, Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/99.pdf.](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/99.pdf)
35. Діджитал менеджер/SMM-фахівець у маркетингову агенцію (віддалено) URL: <https://roboota.ua/ru/company6580992/vacancy9458575>
36. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств URL: [http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215.](http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215)
37. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки. URL: [http://visnik.knute.edu.ua/files/2019/05/5.pdf.](http://visnik.knute.edu.ua/files/2019/05/5.pdf)