

**Даний матеріал наводиться в демонстративних цілях.  
Через це файл не відображає повний обсяг роботи. Для  
отримання цілісної інформації по цій чи іншій роботі  
звертайтеся до менеджерів сайту [kursach.in.ua](http://kursach.in.ua)**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	5
1.1. Сутність та значення «цифровізації» в стратегічному управлінні підприємством .....	5
1.2. Результативність та ефективність цифровізації в стратегічному управлінні .....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТОВ «ВІСТ ГРУП».....	12
2.1. Аналіз стану стратегічного управління підприємством .....	12
2.2. Оцінка впливу цифровізації на стратегічне управління ТОВ «ВІСТ ГРУП».....	15
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ ПО ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТОВ «ВІСТ ГРУП» .....	18
ВИСНОВКИ .....	18
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	19

## ВСТУП

На сучасному етапі в глобальному інформаційному суспільстві активно формується новий економічний уклад – цифровий. Відбувається цифровізація економічних процесів і проникнення інформаційних технологій в усі сфери діяльності. Виникають нові вимоги до джерел конкурентних переваг підприємств і ефективним концепціям їх функціонування та управління.

Актуальність питань, пов'язаних з особливостями управління промисловим підприємством в умовах інформатизації та цифровізації, набуває особливої значущості.

Необхідно організовувати діяльність підприємства з розрахунком особливостей переходу на нові принципи цифрової економіки, прогнозування можливих супутніх проблем, а також розробки рішень і пропозицій щодо мінімізації негативних наслідків і посилення основного результату діяльності підприємства. Суттєву конкурентну перевагу також може дати система ефективного управління наявними ресурсами і бізнес-процесами на промислових підприємствах на основі інноваційних технологій і методів оптимізації бізнес-процесів, які стають найважливішим інструментарієм управління через постійне поліпшення на підприємстві процесів і їх оптимізацію.

Метою дослідження є виявлення особливостей управління підприємством в умовах цифровізації і формування алгоритму реалізації процесу цифровий трансформації підприємства.

Завдання:

- розкрити сутність та значення «цифровізації» в стратегічному управлінні підприємством;
- дослідити результативність та ефективність цифровізації в стратегічному управлінні;
- проаналізувати стан цифровізації на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП»;

- оцінити вплив цифровізації на стратегічне управління ТОВ «ВІСТ ГРУП»;
- розробити заходи щодо проектних рішень по цифровізації на підприємстві «ВІСТ ГРУП».

Об'єкт – товариство з обмеженою відповідальністю «ВІСТ ГРУП».

Предмет – процес цифровізації в стратегічному управлінні ТОВ «ВІСТ ГРУП»,

Цифрову економіку та процеси цифровізації в корпоративному управлінні розглядали у своїх наукових працях багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: В. Куриляк, Н.І. Чухрай, М.В. Макарова, А. Сіленко, О.П. Копішинська, Л.О. Мусіна, О.Б. Гірна, В.О. Котельников, К. Цузе, Д. Тапскотт, Н. Лейн, Л. Маргхеріо, Е. Бриньольфссон та Б. Кахін, Т. Мезенбург та інші

У процесі дослідження, аналізу та систематизації отриманої інформації використовувалися загальнонаукові методи пізнання: збір та обробка інформації, аналіз існуючих джерел з даної проблематики, порівняння та аналогій, узагальнення, логічні методи, а також метод інформаційного пошуку.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та закордонні видання, матеріали періодичного друку, Інтернет-джерела та фактичні дані діяльності ТОВ «ВІСТ ГРУП».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність та значення «цифровізації» в стратегічному управлінні підприємством

«Діджіталізацію» або «цифровізацію» (від англ. Digital, цифровий) вже можна вносити в словники як омоніми, через велику кількість значень. Цифровізація – це те, що потрібно, щоб зробити виробництво більш гнучкими, пристосованим до реалій сучасного дня і конкурентоспроможним в народжується «цифровому світі».

Цифровізація – це засіб отримання бажаного результату, а саме гнучкого виробництва, що дає клієнтам відмінний результат, а власникам – більш високий прибуток.

Цифрова трансформація – це процес переведення підприємства в «гнучкий» стан з поточного.

Підприємство, що використовує цифрові технології, може скористатися можливостями конвергенції, при якій дані про продукт доступні на всіх етапах його життєвого циклу – від розробки до товарного обслуговування. Це дозволяє керівництву підприємства робити більш інформовані рішення, здійснювати перетворення для «швидкої реалізації» в аспектах виходу на ринок, гнучкості, якості, безпеки операційної ефективності, а також створення нових бізнес-можливостей [5, с. 32-43].

Промисловий інтернет речей (ПІВ) і пов'язані з ним можливості тільки підсилюють необхідність в такому цифровому «переході». Ініціатива Німецького уряду «Промисловість 4.0» також виникла у відповідь на необхідність в горизонтальній і вертикальній інтеграції в промисловості, із забезпеченням ефективного використання інформації і даних, що дозволить зробити розробку безперервним процесом, що йде уздовж всього ланцюжка доданої вартості. Потрібно чітко розуміти, що кожне прогресивне промислове

підприємство повинно активно використовувати цифрові технології. У сучасному світі ти або руйнуєш бізнес інших, або інші руйнують твій бізнес (рис. 1.1) [12].



Рис. 1.1. Принципи переходу до «Промисловість 4.0»

На промисловому підприємстві процеси можуть стати онлайн-діалогами між сторонами, які раніше безпосередньо навіть не спілкувалися. Так що в діловому контексті організація, яка хоче стати «цифровою», повинна фокусуватися на автоматизації процесів, з метою зробити їх більш ефективними. За контрастом, компанія, що фокусується на «цифровізації», повинна націлюватися на те, щоб більш ефективно отримувати віддачу від цих процесів, через більш високу залученість замовників.

Дослідимо американський ринок – один із яскравих представників цифровізації: більшість компаній тут мріють про зростання, але інвестують в

ефективність! Метт Рейлі зробив кілька цікавих зауважень про американський ринок в своєму блозі «CEO Briefing -The Global Agenda: Competing in a Digital World». Він зазначив, що «87% компаній, представлених в дослідженні, планують підвищити інвестиції в дослідження і розвиток – і значна частина цих інвестицій спрямована на цифрові технології, такі як мобільність, хмарні обчислення, аналітика, соціальні мережі, електронну комерцію та M2M-комунікації».

Однак, Рейлі також згадав, що більшість американських компаній в дослідженні зазвичай не розглядають цифрові технології як засіб зростання. Насправді, «68% вказали на те, що інвестиції в цифрові технології в основному спрямовані на ефективність процесів і зниження витрат і тільки 25% згадали, що інвестиції спрямовані на допомогу у встановленні зв'язків з замовниками. Так що акцент зроблений на більш високу операційну ефективність, а не на зростання продажів, створення нових каналів продажів або розробку нових продуктів і послуг» [11].

Грунтуючись на цьому огляді американського ринку, термін «цифровий» сьогодні все ще популярнішим терміном «цифровізація». Однак, судячи з розмов з більшістю керівників, вони вже починають націлюватися на «цифровізацію». Це безумовно необхідно, щоб підприємства могли відповісти на питання: «Як використовувати залученість замовників, для того, щоб трансформувати бізнес і отримати максимум від поліпшених бізнес-процесів і зростання?».

Дуже важливо точно «з'ясувати», чого підприємства хочуть досягти, щоб допомогти їм у цьому. Siemens описала 5 основних сфер, які необхідно міняти в виробничому секторі, щоб компанія могла «підірвати» ринок:

- швидкість виведення продукту на ринок;
- покращені безпеку і надійність;
- покращена гнучкість;
- підвищена якість;
- підвищена ефективність.

Це цілком відчутні моменти, які можуть бути в центрі процесу трансформації і забезпечити більшу віддачу від бізнесу, а також більш позитивний досвід користувачів.

Основні напрямки корпоративної цифровізації:

- наскрізна міжпроцесна інтеграція даних і продуктів;
- безперервне управління інформацією, включаючи автоматизований збір, зберігання, обробку та аналіз різноваріантності даних;
- управління життєвим циклом продукту;
- кібербезпека;
- предиктивне управління виробничими і бізнес-процесами;
- заміна натурального моделювання виробничих об'єктів і процесів їх цифровими двійниками;
- автоматизація ручної праці за допомогою роботів і електронного документообігу;
- гнучка корпоративна культура, заснована на оперативному інтернет-взаємодії географічно розподілених співробітників і відділень [3, с. 90-91].

Отже, цифровізація процесів актуальна не тільки на рівні окремих підприємств: цілі галузі вибирають для себе цей шлях розвитку як єдину можливість відповідати стрімко мінливих умов навколишнього світу. Завдяки цьому цифрова трансформація промисловості, роздрібною торгівлі, державного сектора і інших сфер вже сьогодні змінює життя кожної людини і кожної компанії.

## 1.2. Результативність та ефективність цифровізації в стратегічному управлінні

На сучасному етапі дуже актуальні питання цифровізації економічних процесів і проникнення інформаційних технологій в усі сфери діяльності. Це



впливає на виявлення особливостей управління підприємством в умовах цифровізації і формування алгоритму реалізації процесу цифрової трансформації підприємства. Результатами цифровізації в умові стратегічного управління є реалізація процесу цифрової трансформації підприємства в умовах запропонованого адаптивного алгоритму, що включає формування експертної групи, діагностику діяльності підприємства, розробку дорожньої карти, впровадження та апробацію. Відзначено, що при формуванні дорожньої карти необхідно враховувати рівень матеріально-технічного потенціалу та необхідність його модернізації, а також рівень кадрового потенціалу підприємства і необхідність підвищення кваліфікації і рівня мотивації співробітників організації [4, с. 156].

Відзначено, що управління промисловим підприємством в епоху цифровізації накладатиме на керівника організації вимоги до професійних знань, умінь і навичок в області як менеджменту, управління персоналом, так і в області ІТ-технологій і необхідно провести велику роботу над створенням соціально-культурного середовища підприємства, що дозволить реалізувати переваги сучасного етапу розвитку економіки, в основі якого лежить вільна взаємодія на всіх рівнях управління і готовність до змін.

Кожна організація повинна пройти через цей інтроспективний проект для визначення бізнес-цілей і основних інструментів їх досягнення. Це дозволить залишитися релевантними і успішними в мінливому середовищі. Потім організація повинна з'єднати цим процесом свій поточний стан «готовності до гнучкості» з бажаним, цільовим станом. Готовність потім визначається за допомогою оцінки зрілості підприємства в ключових зонах, і встановлюються орієнтири трансформації. Ці ключові зони можуть бути ефективними за допомогою ключових елементів бізнес-ланцюжка доданої вартості, таких як:

- управління життєвим циклом продукту;
- управління виробництвом та продуктами;
- бізнес-аналітика;

- безпека;
- корпоративна культура і люди, які стоять за нею;
- вимірювання процесів і технологій.

Цей процес дозволяє з'єднати цифрову трансформацію із загальною стратегією підприємства, оскільки стосується основних бізнес-показників. Також він допомагає обґрунтовувати поточні і капітальні витрати в контексті цифрової трансформації. Це дозволяє оцінити будь-яку активність в перспективі довгострокових цілей «оцифрованої» організації [2, с. 96].

Проект цифрової трансформації найкраще доповнюється використанням «моделі цифрової зрілості», як основи для визначення поточного стану і бажаного стану, з точки зору основних сфер, ключових для стійкого бізнесу.

Цифровізація має позитивні і негативні сторони в результаті (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Вигоди, ризики та проблеми цифровізації

Вигоди	Ризики
<ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання продуктивності праці;</li> <li>• підвищення конкурентоспроможності компаній;</li> <li>• зниження витрат виробництва;</li> <li>• створення нових робочих місць;</li> <li>• збільшення ступеня задоволеності людських потреб;</li> <li>• подолання бідності та соціальної нерівності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• несанкціонований доступ до інформації та інші загрози кібербезпеки;</li> <li>• масове безробіття;</li> <li>• цифрова нерівність – розриви в рівні освіти і умови доступу до цифрових послуг і продуктів між громадянами і бізнесами всередині країн, а також між державами.</li> </ul>
Проблеми	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• низький рівень цифрової грамотності населення;</li> <li>• недолік ІТ-інфраструктури;</li> <li>• нестача ІТ-фахівців;</li> <li>• «Традиційна» свідомість, орієнтована на роботу з матеріальними, а не з цифровими об'єктами;</li> <li>• жорсткість корпоративних структур;</li> <li>• необхідність радикальної перебудови бізнес-моделей і управлінських парадигм.</li> </ul>	

Джерело: розроблено автором

Отже, після проведення всебічного дослідження. Власники бізнесу знають про вплив концепцій і технологій на їх бізнес, поточні потужності і можливості, результати роботи, що вимагають змін, а також той цільовий стан підприємства, при якому можуть бути досягнуті необхідні результати. Розрив між поточними можливостями і цільовим станом перетворюється в «дорожню карту», яка буде реалізовуватися виходячи з пріоритетів бізнес- і операційної діяльності.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТОВ «ВІСТ ГРУП»

### 2.1. Аналіз стану стратегічного управління підприємством

Назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІСТ ГРУП».

Адреса: 41100, Сумська обл., м. Шостка, вул. Привокзальна, буд. 1-А

Дата реєстрації: 17.03.2005 ( 15 років 1 місяць )

Борг станом на 21.04.2020 відсутній

Статутний капітал: 324 994 872.00 грн

Засновники: приватна компанія з обмеженою відповідальністю «Ескамакс Інвестментс Лімітед» (Escamax Investments Limited), Комар Андрій Іванович.

Діяльність:

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н. в. і. у.

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

49.32 Надання послуг таксі

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

64.91 Фінансовий лізинг

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів [10].

Проаналізувавши стан цифровізації, підприємство має свою сторінку на сайті, де викладена загальна інформація про діяльність, засновників, капітал, зовнішню інформацію, заключення договорів, судовий розклад, інтелектуальну власність, виконавчі провадження, документи [11].

Також їх профіль знаходиться на сайті DoZorro та має Картку учасника на [bi.prozorro.org](http://bi.prozorro.org) (рис. 2.1).

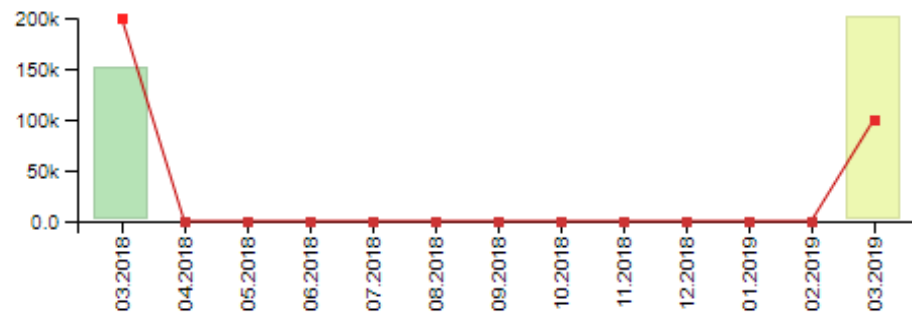


Рис. 2.1. Підписані угоди ТОВ «ВІСТ ГРУП»

На 03.2018 було укладено 2 договори вартістю 150 тис грн, а 03.2019 року 1 договір на 200 тис. грн. Варто зазначити, що договори були підписані з представниками іншого міста (КП «Луцьке підприємство електротранспорту» та КП ДКП «Луцьктепло») у цифровому форматі, що значно облегшило роботу та зняло питання про організацію зустрічі.

Прибуток до розподілу до фондів визначається як балансовий прибуток. Відрахування до соціальних фондів проводиться в таких розмірах:

- Фонд споживання – 50 відсотків.
- Фонд накопичення – 40 відсотків.
- Резервний фонд – 10 відсотків.

Трудовий колектив може встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки, скорочений робочий день та інші соціальні пільги в межах коштів з фонду споживання.

Визначення необхідних і достатніх посад працівників управління здійснювалося на основі вже наявної структури управління і сучасних умов виробництва та вимог ринкової кон'юнктури [6, с. 24].

Основними регламентуючими документами, регулюючими діяльність працівників управління є Статут підприємства, колективна трудова угода, положення про роботу відділу та посадовими інструкціями.

Аналізуючи сформовану систему управління можна сказати, що на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП» існує функціональний розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності, як між відділами, так і між керівниками функціональних підрозділів.

Головним недоліком даної структури, я вважаю, є недостатність центрів відповідальності. Відсутній відділ охорони праці та служби безпеки. Не розвинений сектор маркетингу і збуту, відсутня новітня організація праці.

Що стосується прийняття рішень, пов'язаних зі зміною стратегії підприємства, для ТОВ «ВІСТ ГРУП» властива партисипативна форма прийняття рішення. Партисипативна форма прийняття рішення по цілям передбачає встановлення такої процедури підготовки і обговорення варіантів рішення по цілям, при якій до цієї діяльності залучаються ті співробітники, яким в подальшому безпосередньо належить виконувати рішення. Ухвалення ж рішення здійснює керівництво. Безпосередньо перед прийняттям рішення проводиться акціонерні збори. Це все займає дуже багато часу та потребує модернізації [1].

Може здатися, що при такій формі прийняття рішення рівень об'єктивності вище, ніж в разі колективного рішення вище рівень безвідповідальності, що може призводити до встановлення цілей, неадекватних умов і можливостей організації.

Встановлені цілі визначають, куди повинна рухатися організація. Однак дуже часто від вибору того, як йти до мети, залежить те, чи вдасться організації благополучно досягти бажаних результатів. Правильне рішення по стратегії руху до мети не менш важливо, ніж правильне рішення по цілям [7, с. 12-16].

На підприємстві, як мені здається, відсутня повноцінна служба маркетингу, що включає в себе дипломованих фахівців, що мають навички проведення маркетингових досліджень, пошуку нових ринків збуту, оновлення техніки, вибір раціональної стратегії, модернізація технічного забезпечення.

Фундаментальних маркетингових досліджень, процедур позиціонування товару та послуг на ринку не проводилося, проте, існує ряд рекламно-інформаційних акцій, з яких керівництво підприємства отримує необхідну інформацію про кінцевого споживача. Підсумовуючи діяльність підприємства розробимо SWOT-аналіз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## SWOT-аналіз ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Надійні і постійні постачальники.</li> <li>- Структура місцевого ринку умовно постійна, провідне місце, в якій займає ТОВ «ВІСТ ГРУП».</li> <li>- Відсутність як таких товарів заміників.</li> <li>- Кваліфікований персонал. Його віковий склад.</li> <li>- Стійко і рентабельно працююче виробництво.</li> <li>- Надійна фінансова база.</li> <li>- Висока організаційна культура. Є потенціал до розвитку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабкі конкурентні позиції підприємства в маленькому місті.</li> <li>- Ціна на продукцію.</li> <li>- У роботі переважає принцип: «як життя навчило». Відсутність як таких наукових основ управління.</li> <li>- Відсутня власна науково-технічна база.</li> <li>- Відсутня розвинена маркетингова система.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Позитивні зміни в економіці країни, збільшення державної уваги до функціонування господарюючих суб'єктів.</li> <li>- Сприятлива політична обставина в країні.</li> <li>- Досить розвинена соціально-культурна інфраструктура в районі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Несприятлива політична обставина в районі.</li> <li>- Недосконалість законодавства.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Отже, дані аспекти діяльності підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП» взаємодіють між собою і взаємообумовлюють один одного.

## 2.2. Оцінка впливу цифровізації на стратегічне управління ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Більш ніж двадцятирічний досвід функціонування систем стратегічного планування і управління на найбільших фірмах підтвердив

досить високу їх ефективність. Однак на підприємствах в тому числі і на ТОВ «ВІСТ ГРУП» чітко проявився ряд недоліків стратегічного планування в умовах цифровізації. Головна причина полягає в тому, що в досліджуваній компанії впроваджене стратегічне планування здійснюється загалом в рамках морально застарілих організаційних структур управління, без істотної перебудови форм і методів управління, систем контролю, сучасних методів. Керівники середньої ланки управління як і раніше головну увагу приділяли досягненню поточних цілей, питанням оперативного управління. В результаті відбувся як би відрив організації стратегічного планування від керівників організації всіх рівнів. Сучасний етап перебудови організаційних структур управління фірмами, орієнтованими на ринок і на створення структур цифровізації стратегічного менеджменту, набуває форму пошуку «золотої середини» між централізацією і децентралізацією владних функцій [8].

Бажання знайти прийнятні угоди між централізованим і децентралізованим управлінням приводить до необхідності створити систему стратегічного управління, яка характеризується централізованою розробкою стратегії і господарської політики і децентралізованим оперативним управлінням, яка загалом впливає на організаційну роботу підприємства.

Організаційні структури, що сприяють реалізації принципів цифровізації стратегічного планування і управління на практиці, розвивалися еволюційно, по мірі розвитку самої концепції стратегічного менеджменту. Для цілей посилення функції стратегічного управління використовують:

- групи нововведень;
- програмно-цільовий підхід;
- матричні структури.

Але найбільшої уваги заслуговує використання концепції стратегічного господарського підрозділу при проектуванні організаційних структур управління організаціями.

У ній в повній мірі реалізуються принципи, які впливають на цифровізацію ТОВ «ВІСТ ГРУП»:



- централізації розробки стратегії;
- децентралізації процесу її реалізації;
- забезпечення гнучкості управління;
- забезпечення адаптивності управління;
- залучення до процесу управління широкого кола менеджерів всіх рівнів [9, с. 462].

Цифровізація стратегічного спрямування помітно змінює структуру управління інших підприємств – на перший погляд вона стала заплутаною та незрозумілою, але це тільки перше враження, тому ТОВ «ВІСТ ГРУП» слід також не відставати від своїх конкурентів. Якщо ТОВ «ВІСТ ГРУП» реалізує цифрову стратегію, то матиме безпосередній вихід на життєво важливі аспекти діяльності підприємства, їх оптимізації та можливості більш чіткого і скоординованого управління. Поява в структурі управління відділу стратегічного розвитку матиме вирішальне значення в розробці та реалізації обраної стратегії підприємства. Відділ служить сполучною ланкою між окремими функціональними підрозділами, господарськими стратегічними підрозділами і центрами прибутку.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ ПО ЦИФРОВІЗАЦІЇ У  
СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТОВ «ВІСТ ГРУП»

## ВИСНОВКИ