

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**»

здобувача Китоніної Надії Володимирівни



Науковий керівник: к.е.н., доцент, Барабась Дмитро Олександрович



**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	
1.1. Опрацювання теоретичних основ управління бізнес-організаціями.....	7
1.2. Вивчення класичних та сучасних теорій управління.....	9
1.3 Основні технології цифрової трансформації та їх вплив на управління бізнесом.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ПРАТ "МХП" ТА НАПРЯМКИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	
2.1 Аналіз поточних процесів управління в компанії.....	20
2.2 Діагностика основних проблеми та недоліків існуючої системи управління в контексті цифрової трансформації.....	30
2.3 Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління з урахуванням ефективності та ризиків реалізації.....	35
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Тема "Удосконалення системи управління бізнес-організації в умовах цифрової трансформації" нині є однією з найбільш актуальних у сучасному світі. Останні роки характеризуються стрімким розвитком технологій, що ставить перед підприємствами завдання постійного оновлення та адаптації управлінських систем. Конкурентний тиск на ринку зростає, і компанії шукають ефективні інструменти для збереження та розширення своїх позицій. Впровадження цифрових технологій в управління вимагає нових стратегій управління, адаптації до змін у споживчій поведінці та оптимізації бізнес-процесів. Світова економіка стає все більш непередбачуваною, що вимагає від підприємств здатності швидко реагувати на зміни у середовищі.

В сучасному світі цифрова трансформація стала не лише трендом, але й важливою стратегічною необхідністю для підприємств у всіх галузях. Її актуальність пояснюється швидким розвитком технологій, який перетворює бізнес-процеси та моделі ведення бізнесу. Компанії, які успішно впроваджують цифрові ініціативи, мають можливість здійснювати більш точне прогнозування, швидше реагувати на зміни на ринку та ефективніше конкурувати. Також цифрова трансформація надає компаніям доступ до нових можливостей у зборі та аналізі даних. Великі обсяги інформації можуть слугувати основою для прийняття більш обґрунтованих стратегічних рішень, вдосконалення продуктів і послуг, а також підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Цифрова трансформація дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати продуктивність за рахунок автоматизації та впровадження інноваційних технологій. Це дозволяє компаніям знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також збільшувати швидкість реакції на зміни.

Беручи до уваги всі ці аспекти, стає очевидним, що цифрова трансформація

є надзвичайно важливою для будь-якої бізнес-організації, оскільки вона сприяє підтримці конкурентоспроможності, забезпечує стабільне зростання та допомагає адаптуватися до швидкозмінного світу.

Таким чином, дослідження удосконалення системи управління бізнес-організації в умовах цифрової трансформації має велике значення для розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності.

Мета даної дипломної роботи - вивчення теоретичних і практичних аспектів удосконалення системи управління бізнес-організації в умовах цифрової трансформації. Для досягнення цієї мети ми проведемо аналіз теоретичних засад управління бізнес-організаціями та вивчимо основні аспекти цифрової трансформації в контексті управління бізнес-організацією. Далі ми аналізуватимемо існуючу систему управління в ПрАТ "МХП" з урахуванням цифрової трансформації та обґрунтуємо напрями її удосконалення. Об'єктом дослідження будуть відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку вітчизняних бізнес-організацій, а предметом - процес удосконалення системи управління бізнес-організацією ПрАТ "МХП" в умовах цифрової трансформації.

Завданням дипломної роботи є опрацювання теоретико-методичних аспектів удосконалення системи управління бізнес-організації в умовах цифрової трансформації, включаючи аналіз теоретичних основ управління бізнес-організаціями та дослідження основних аспектів цифрової трансформації в контексті управління бізнес-організацією. Також необхідно провести аналітичне оцінювання існуючої системи управління в ПрАТ "МХП" з урахуванням цифрової трансформації та обґрунтувати напрями її удосконалення, визначивши основні проблеми та недоліки існуючої системи управління в контексті цифрової трансформації, здійснити оцінку доступних цифрових ресурсів та інструментів, які можуть бути використані для удосконалення системи управління, та обґрунтувати напрями удосконалення системи управління з урахуванням ефективності та

ризиків реалізації.

Методи дослідження включають аналіз теоретичних джерел з управління бізнес-організаціями та цифровою трансформацією, а також аналітичне оцінювання існуючої системи управління в ПрАТ "МХП". Для цього будуть використані методи теоретичного аналізу, порівняльного аналізу, інтерв'ю та опитування працівників, а також аналіз доступних цифрових ресурсів та інструментів. Інформаційною базою дослідження є наукові статті та науковометодичні матеріали з теми дослідження, річні звітності та офіційні дані з сайту ПрАТ «МХП».

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що уточнені методичні підходи, висновки та пропозиції дозволяють виокремити заходи щодо удосконалення процесу управління. Запропоновані в роботі заходи будуть прийняті до впровадження при розробці стратегії розвитку ПрАТ «МХП».

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних посилань, додатків. Повний обсяг роботи становить 67 сторінок, у тому числі 12 таблиць, 12 рисунків, 30 використаних джерел і 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Опрацювання теоретичних основ управління бізнес-організаціями

Управління бізнес-організацією є ключовою дисципліною в сучасному менеджменті, оскільки вона визначає ефективність та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Воно включає процеси планування, організації, керування та контролю ресурсами підприємства з метою досягнення поставлених цілей, що охоплюють фінанси, персонал, виробництво, маркетинг та інші аспекти діяльності компанії.

Одним із ключових аспектів управління є планування. Цей процес визначає мету і завдання організації, а також шляхи їх досягнення. Планування включає розробку стратегій, тактик і планів дій, а також прийняття рішень щодо розподілу ресурсів. Воно закладає фундамент для ефективного виконання інших управлінських функцій, таких як організація та керування.[1]

Наступним важливим етапом є організація. Це процес створення оптимальної структури організації, розподіл обов'язків та повноважень між працівниками, а також встановлення ефективних комунікаційних каналів. Чітка організація дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства та оптимізувати використання ресурсів, що є критично важливим для успішного керування [1].

Керування, як наступна функція, включає мотивацію працівників, контроль за виконанням поставлених завдань та прийняття необхідних управлінських

рішень. Ефективне керування сприяє підвищенню продуктивності працівників та досягненню організаційних цілей. Це також передбачає розвиток лідерських якостей та підтримку командного духу, що є важливим аспектом успішного управління.

Контроль є завершальним етапом у циклі управління. Це процес перевірки результатів діяльності підприємства, порівняння їх з поставленими цілями та прийняття заходів для коригування відхилень[1]. Регулярний контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вживати відповідних заходів для їх усунення, підвищуючи загальну ефективність управління.

Важливою складовою сучасного управління є цифрова трансформація, яка значно змінює традиційні методи та стратегії. Цифрова трансформація в управлінні - це процес використання передових цифрових технологій для оптимізації бізнес- процесів, зміни бізнес-моделей та стратегій управління [4] . Це означає впровадження штучного інтелекту, аналітики даних, Інтернету речей та інших інноваційних рішень для підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Цифрова трансформація включає в себе культурні зміни, стратегічне управління та лідерство, що сприяє розвитку нових бізнес-моделей та підвищенню продуктивності [4]. Впровадження цифрових інновацій дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на зміни в середовищі, забезпечуючи їхню стійкість і конкурентоспроможність. Цифрова трансформація радикально змінила підходи до управління бізнесом. Використання інформаційних технологій у процесах управління відкриває нові можливості для оптимізації роботи, автоматизації задач і збору та аналізу даних. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в умовах ринку та краще розуміти потреби клієнтів.

У підсумку, управління бізнес-організацією є складним процесом, який вимагає комплексного підходу та постійного адаптування до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Загалом, управління бізнес-організаціями зазнало значних змін і розвитку

протягом останніх десятиліть. Розуміння теоретичних основ управління є важливим для адаптації до сучасних викликів та впровадження ефективних практик у бізнес- процеси. Розглянемо основні теорії управління, їхні ключові принципи та вплив на практику керівництва, щоб краще зрозуміти, як досягти успіху в умовах сучасної динамічної зміни бізнес-середовища.

1.2 Вивчення класичних та сучасних теорій управління

Класичні теорії управління є фундаментальними концепціями, які вплинули на розвиток управлінської думки і практики. Ці теорії виникли на початку 20-го століття і відображають розуміння організаційних процесів та структур, які були актуальними на той час. Класичні теорії управління складаються з трьох основних напрямків: наукового керівництва, теорії адміністрування та бюрократії [2].

Теорія наукового управління Фредеріка Тейлора є однією з ключових концепцій у сфері управління, яка виникла в кінці 19-го та початку 20-го століть. Ця теорія базується на ідеї наукового підходу до управління, який передбачає аналіз та оптимізацію робочих процесів з метою підвищення продуктивності та ефективності[2].

Фредерік Тейлор пропонував розглядати управління як науку, яка може бути систематизована та стандартизована. Він вважав, що ефективне управління полягає в аналізі та оптимізації кожного елементу робочого процесу. Основні принципи теорії наукового управління Тейлора включають розподіл обов'язків між керівниками та працівниками, стандартизацію робочих процесів, використання наукових методів для визначення найкращих способів виконання завдань тощо[2].

Ключовою ідеєю теорії наукового управління є раціоналізація трудового процесу шляхом впровадження наукових методів та стандартів. Тейлор вважав, що застосування цих методів дозволить досягти вищого рівня продуктивності та

ефективності в управлінні підприємством [2].

Незважаючи на свою значущість, теорія наукового управління Фредеріка Тейлора також має свої обмеження. Критики зауважують, що ця теорія недооцінює людський фактор та ігнорує соціальні аспекти робочих відносин. Крім того, вона може бути не ефективною в умовах швидкозмінюваних та непередбачуваних ситуацій.

У підсумку, теорія наукового управління Фредеріка Тейлора залишається важливим внеском у розвиток управлінської науки, проте її застосування потребує уважного розгляду контексту та урахування інших аспектів управління.[6]

Теорія адміністрування Хенрі Файоля є однією з визначних концепцій у сфері управління, розробленою на початку 20-го століття. Ця теорія базується на ідеї, що для досягнення ефективності в управлінні необхідно враховувати організаційну структуру, процеси та функції керівництва[2].

Хенрі Файоль вважав, що управління повинно бути розглянуте як наука та мистецтво, яке має свої принципи та методи. Він виділяв п'ять основних функцій керівництва: планування, організацію, командування, координацію та контроль. Кожна з цих функцій відіграє важливу роль у досягненні цілей організації [7].

Згідно з теорією адміністрування, керівники повинні мати розуміння процесів управління та вміти ефективно використовувати ресурси організації для досягнення стратегічних цілей [7]. Організаційна структура, яка включає ланцюг командування, діагональну комунікацію та функціональні підрозділи, відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності управління. [7]

Теорія адміністрування Файоля також наголошує на важливості координації робіт між різними підрозділами та співпраці між працівниками для досягнення спільних цілей. Крім того, контроль за виконанням планів та встановленням стандартів є важливою складовою функції керівництва[2].

Незважаючи на свою важливість, теорія адміністрування Хенрі Файоля має свої обмеження. Деякі критики зауважують, що вона не враховує динаміку змін в

сучасному бізнес-середовищі та може бути занадто бюрократичною. Однак, вона залишається важливим внеском у розвиток управлінської науки та є основою для багатьох сучасних підходів до управління.[7]

Теорія бюрократії Макса Вебера. Макс Вебер висловив думку, що якщо кожен працівник управлінського апарату чітко розуміє свої завдання, знає, як їх виконувати, і дотримується інструкцій, то вся система буде працювати як добре налагоджений механізм годинника[2].

Теорія Макса Вебера по суті є основою ідеології бюрократії. Об'єктивно розглядаючи її суть, можна стверджувати, що бюрократія є важливою та ефективною формою організації, яка має свої переваги та недоліки.[2]

Позитивні аспекти бюрократії полягають у чіткій регламентації функцій, завдань, обов'язків і повноважень не тільки кожного підрозділу в структурі управління, але й кожного працівника [2]. Такий підхід забезпечує погодженість і організованість управлінських процесів.

Негативні сторони бюрократії полягають у тому, що вона практично не залишає місця для творчості та свободи вибору у випадку зміни обставин [2]. Жоден регламент, інструкція чи положення не можуть охопити всі можливі життєві ситуації. Це робить бюрократичну організацію менш гнучкою та менш адаптивною.

Основні принципи класичних теорій управління полягають у раціоналізації робочих процесів, ієрархічній організації, стандартизації та формалізації. Ці принципи були актуальними для промислових організацій початку 20-го століття, коли основним завданням була максимізація продуктивності та ефективності [2].

Хоча класичні теорії управління внесли значний вклад у розвиток управлінської науки, їхні обмеження стали очевидними у змінному та непередбачуваному сучасному бізнес-середовищі. Недоліками цих теорій є їхнє ігнорування соціальних та психологічних аспектів роботи, а також відсутність фокусу на інноваціях та креативності [2]. Тим не менш, класичні теорії управління

відіграють важливу роль у формуванні основ сучасного управління та є важливим етапом у розвитку управлінської думки. Сучасні теорії управління виникли у відповідь на потреби сучасного бізнес- середовища, що постійно змінюється і розвивається. Ці теорії акцентують увагу на інноваціях, гнучкості та ефективності, спираючись на психологічні та соціальні аспекти управління [3]. Розглянемо кілька ключових теорій управління, які мають значний вплив на організаційні процеси.

Системна теорія розглядає організацію як комплекс взаємопов'язаних підсистем, таких як виробництво, маркетинг, фінанси тощо [11]. Вона підкреслює важливість розуміння зв'язків між підсистемами та їхнього впливу на загальну ефективність організації. Комплексний підхід дозволяє розглядати організацію як єдине ціле, враховуючи всі взаємопов'язані частини. Це сприяє підвищенню адаптивності, оскільки організація краще розуміє вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Оптимізація ресурсів також є важливим аспектом, оскільки системна теорія допомагає ефективніше розподіляти ресурси між підсистемами. Проте реалізація цієї теорії може бути складною через необхідність глибокого розуміння всіх підсистем і їх взаємодії, а також значні витрати часу та ресурсів для належного аналізу та впровадження.

Ситуаційна теорія стверджує, що ефективність управління залежить від конкретної ситуації. Керівники повинні адаптувати свій стиль управління та рішення до конкретних умов і обставин [11]. Цей підхід дозволяє бути гнучкими та практичними, оскільки підходить для різних типів організацій і ситуацій. Проте застосування ситуаційної теорії потребує від менеджерів високого рівня знань і навичок для правильного аналізу ситуацій. Відсутність стандартних рішень може ускладнити прийняття рішень.

Теорія інноваційного управління

Теорія інноваційного управління акцентує увагу на важливості інновацій для успішного функціонування організації. Основні принципи цієї теорії

включають стимулювання і підтримку процесів інновацій, розвиток культури внутрішньої підтримки новачів та постійне прагнення до покращення [25]. Завдяки цьому підходу організація може отримати конкурентну перевагу, постійно впроваджуючи нові ідеї, технології та підходи, що дозволяє стати лідером на ринку. Інноваційне управління створює сприятливу атмосферу для розвитку творчості серед працівників, стимулюючи їх до внесення новаторських ідей. Проте впровадження нововведень може бути дорогим та вимагати значних інвестицій у дослідження та розробку. Існує також ризик неуспіху, оскільки не всі інновації будуть успішними, що може призвести до втрати інвестицій у проекти, які не принесуть очікуваних результатів.

Теорія управління знаннями

Теорія управління знаннями передбачає розробку та впровадження методів, процесів та технологій, спрямованих на збільшення обсягу та якості знань, їхню ефективну передачу та використання в усіх сферах діяльності організації [27]. Цей підхід сприяє підвищенню інноваційності та конкурентоспроможності шляхом ефективного використання внутрішніх та зовнішніх знань [27]. Збільшення ефективності виробництва та управління досягається завдяки доступу до необхідної інформації. Проте визначення та вимірювання ефективності управління знаннями можуть бути складними, а ризик втрати конфіденційності та недостатня захищеність інформації можуть створювати додаткові виклики.

Отже, розглянувши сучасні теорії управління стає зрозумілим ключові підходи та стратегії, які компанії використовують для досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Однак, з появою цифрових технологій із зростанням їхнього впливу на бізнес, стає очевидною необхідність адаптації управлінських практик до нових умов, тому розглянемо діджиталізацію.

Діджиталізація є невід'ємною частиною сучасного розвитку суспільства та економіки і супроводжується широким впровадженням інформаційних технологій, ресурсів і процесів. Цей процес полягає у переведенні різноманітної

інформації у цифровий формат, що відкриває широкі можливості для її застосування у всіх сферах життя. Початок діджиталізації відзначається у 90-ті роки XX століття, коли почав активно використовуватись Інтернет, розширювалась сфера застосування комп'ютерів, мобільних пристроїв та відповідних програм [26].

Діджитал-трансформація бізнесу є невід'ємною частиною еволюційного процесу, що формує нові правила гри на ринку. У сучасних умовах вона призводить до появи прогресивних форм модернізації бізнес-процесів, що впливають не лише на структуру ринку, але й на технології управління [26]. Цифрова трансформація бізнес-процесів сприяє підготовці кваліфікованих кадрів, розвитку нових сервісів для зручних онлайн-замовлень, удосконаленню системи електронних платежів та оптимізації бізнес-процесів у логістиці та збуті.

Процес масштабного впровадження цифрових технологій очікується у 2020–2030 роках, що відобразиться на організації бізнес-процесів і архітектурі ринків. Однією з амбітних цілей України на період до 2035 року є структурний маневр у соціально-економічній системі, що передбачає перехід до високотехнологічної індустрії, базованої на сучасних знаннях та інноваціях [26].

Хоча активізація діджитал-трансформації сприяє інноваційному розвитку українських підприємств, важливим є забезпечення безпеки їхнього функціонування у зв'язку із загостренням проблем кібербезпеки. Дослідження сучасного стану розвитку цифрових технологій в Україні показує значний розрив з розвиненими країнами світу як у рівні їхнього впровадження, так і у формуванні цифрових компетенцій та навичок.

Виявлення рівня цифрової трансформації економіки дозволяє виявити тенденції та обґрунтувати пріоритети цифровізації, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення. Рейтингові індекси, такі як DESI, IDI, DEI, WDCI, BCG, NRI, EGDI, враховують рівень цифрової економіки та суспільства, включаючи охоплення Інтернетом, електронну торгівлю, та розвиток цифрових

компетенцій у населення. [26]

Розгляд діджиталізації управління створює фундамент для подальшого розгляду агільного управління, оскільки обидва підходи направлені на адаптацію до змін і підвищення ефективності управлінських процесів. Тому хочу більш детально розглянути агільне управління.

Scrum

Базується на розподілі проекту на невеликі ітерації, називані спринтами, які тривають від 1 до 4 тижнів. Кожен спринт завершується звітними заходами, де розробники представляють результати роботи.

Kanban

Методологія, що ґрунтується на візуалізації робочого процесу за допомогою дошки Kanban, де завдання поділені на колонки від "В очікуванні" до "Завершено". Кожне завдання переходить з однієї колонки до іншої по мірі його

Lean

Методологія, яка спрямована на максимізацію вартості для клієнта та мінімізацію витрат. Вона включає в себе ітеративність, відкритість для змін та постійне покращення процесів.

Рисунок 1.1 Основні агільні методології

Джерело: створено автором на основі даних [14]

Агільні методології управління проектами — це набір підходів та практик, спрямованих на гнучке та ітеративне виконання проектів з урахуванням змінних умов і вимог клієнта [14]. Ці методології виникли в реакції на неефективність традиційних, каскадних методів управління проектами в сферах розробки програмного забезпечення та інших галузях, де змінність і несприятливі умови є нормою.

Основні принципи агільних методологій полягають у співпраці замовника та розробника, відкритості для змін, ітеративному розвитку та гнучкому реагуванні на вимоги замовника. Основні методології у цьому напрямку включають Scrum, Kanban, Lean та інші.

Використання агільних методологій дозволяє командам більш ефективно реагувати на зміни, забезпечуючи високу якість продукту та задоволення вимог замовника [14]. Ці методи також сприяють підвищенню відкритості та співпраці в команді, що сприяє зростанню продуктивності та успішності проекту.

1.3 Основні технології цифрової трансформації та їх вплив на управління бізнесом

Цифрова трансформація супроводжується впровадженням різноманітних технологій, які значно змінюють способи управління бізнесом:

1. Аналітика даних (Big Data): Збільшена обробка та аналіз великих обсягів даних дозволяє підприємствам здійснювати більш обґрунтоване прийняття рішень. Вона допомагає виявляти тенденції, прогнозувати попит, а також аналізувати власну діяльність та конкурентний середовище.

2. Хмарні технології: Використання хмарних послуг дозволяє підприємствам зберігати та обробляти дані в онлайн-режимі, спрощуючи доступ

до них для різних відділів та співробітників. Це робить процес співпраці та обміну інформацією більш ефективним.

3. Інтернет речей (IoT): Застосування IoT дозволяє збирати дані з різних джерел, включаючи обладнання, пристрої та сенсори. Це дозволяє підприємствам вдосконалювати процеси виробництва, моніторити стан обладнання та управляти інфраструктурою.

4. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML): Впровадження AI та ML дозволяє автоматизувати ряд процесів управління, включаючи аналіз даних, прогнозування тенденцій та виявлення аномалій. Вони також можуть підтримувати прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів даних.

5. Цифрові платформи та електронна комерція: Ці технології дозволяють підприємствам залучати клієнтів, взаємодіяти з ними та забезпечувати послуги в онлайн-режимі. Вони допомагають підприємствам розширити свої ринки та підвищити ефективність продажів. Ці технології допомагають підприємствам стати більш гнучкими, ефективними та конкурентоспроможними в умовах цифрової економіки. Вони змінюють способи взаємодії з клієнтами, оптимізують виробничі процеси та дозволяють оперативно реагувати на зміни на ринку.

Розглянемо зарубіжні та вітчизняні бізнес-організації, в яких було успішно впроваджено цифрові технології.

1. Amazon: Amazon успішно використовує різні цифрові технології для оптимізації своєї діяльності. Це включає використання штучного інтелекту для рекомендаційних систем, аналітики даних для прогнозування попиту та оптимізації запасів, а також автоматизацію процесів у логістиці та доставці [16].

2. Tesla: Tesla використовує інноваційні технології в сфері автопілоту та електромобільних систем управління. Їх системи штучного інтелекту постійно вдосконалюються, щоб покращити безпеку та ефективність автопілотованих автомобілів [17].

3. Netflix: Netflix використовує аналітику даних та штучний інтелект для

рекомендацій фільмів та серіалів своїм абонентам. Це допомагає підвищити задоволення користувачів і збільшити їхню лояльність.

4. Airbnb: Airbnb використовує технології блокчейн для підвищення безпеки та надійності транзакцій між гостями та господарями, а також для забезпечення відслідковування рейтингів та відгуків. [9]

5. McDonald's: McDonald's інтегрував цифрові технології у свої ресторани, такі як автоматизовані замовлення та платіжні системи через мобільні додатки та кіоски самообслуговування, що покращило якість обслуговування та збільшило ефективність.

Проаналізуємо кілька практичних прикладів успішної імплементації цифрових технологій в бізнес-організаціях в Україні:

1. Nova Poshta: Компанія Nova Poshta впровадила цифрові технології для оптимізації логістики та внутрішніх процесів. Вони використовують мобільні додатки та веб-платформи для відстеження вантажів, автоматизації складського обліку та електронного документообігу [15].

2. Rozetka: Один з найбільших онлайн-ритейлерів в Україні, Rozetka, активно використовує цифрові технології для персоналізації взаємодії з клієнтами. Вони розробили власну мобільну програму та платформу для швидкого та зручного онлайн-шопінгу, а також впроваджують інтелектуальні аналітичні інструменти для прогнозування попиту та управління запасами.

3. Укрзалізниця: Національна залізниця України також впроваджує цифрові технології для оптимізації послуг та підвищення зручності для пасажирів. Вони розробляють мобільні додатки для квиткування, відстеження розкладів та отримання інформації про подорожі.

4. ДІА. Один із прикладів успішної імплементації цифрових технологій в громадському секторі України - це використання порталу "Дія".

Наприклад, підприємство може використовувати портал "Дія" для реєстрації своєї діяльності, подання звітності, отримання дозволів та ліцензій. Це

дозволяє заощадити час і зусилля, які раніше були б витрачені на відвідування різних державних установ і чергування. Використання порталу "Дія" також сприяє підвищенню ефективності управління бізнесом, забезпечує доступ до актуальної інформації та дозволяє здійснювати різні операції онлайн, що є важливим у сучасному цифровому світі [10].

Отже, ці приклади демонструють, як різні компанії використовують цифрові технології для підвищення продуктивності, покращення обслуговування клієнтів та збільшення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ПрАТ "МХП"

2.1. Аналіз поточних процесів управління в компанії.

«МХП» – це приватне акціонерне товариство, яке спеціалізується на виробництві м'яса птиці, вирощуванні зернових та іншої аграрної діяльності. В таблиці 2.1 наведено основні відомості про підприємство.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «МХП»

Ознаки	Характеристики
Повна назва компанії	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»
Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, 08800, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул. Елеваторна, будинки 1
Дата створення	1998 рік
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Земельний банк	370 тис. га.
Розмір статутного капіталу	786 927 920,00 грн
Кількість видів діяльності	82
Основні види діяльності	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 01.11 Вирощування зернових культур (крім риса), бобових культур і насіння олійних культур 01.47 Розведення свійської птиці

Продовження таблиці 2.1

Ознаки	Характеристики
	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.23 Оптова торгівля живими тваринами 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування
Торгові марки	10 торгових марок

Джерело: розроблено автором на основі даних [18]

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» був заснований Юрієм Косюком у 1998 році, який є основним бенефіціаром компанії. Підприємство здобуло контрольний пакет акцій і стало одним із провідних зерноторгових 18 підприємств України. Вже понад 20 років МХП демонструє вірність принципу: «Якщо хочеш зробити щось добре – зроби це сам». Наразі Юрій Косюк має не прямий вирішальний вплив та 57,49% частки капіталу в холдингу. Основні напрями діяльності агрохолдингу – птахівництво і супутнє виробництво: охолоджена курятина, готові продукти харчування, соняшникова і соєва олії, рослинництво а також інша сільськогосподарська діяльність (виробництво яловичини, м'ясоковбасних виробів). Аналіз внутрішнього середовища слід розпочати з того, що ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (додаток А), що дає чітко визначену ієрархію, систему прав та обов'язків і розподіл трудових функцій між працівниками. Основний профіль виробництва ПрАТ «МХП» – це птахівництво, м'ясопереробка та рослинництво.

Таблиця 2.2 Напрями виробництва МХП

Напря́м	Назва	Призначення
Бройлерні птахофабрики	«Вінницька птахофабрика», «Миронівська птахофабрика», «ОрільЛідер»	Вирощування та переробка птиці
Батьківські птахофабрики	«Старинська птахофабрика» «Птахофабрика Перемога Нова»	Розведення батьківського поголів'я та інкубаційних яєць
М'ясопереробні підприємства	Миронівський м'ясопереробний завод, «Український бекон», «МХПБаффало», «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!», «Бащинський», Skott Smeat, LaStrava, РябChick та інші	Виробництво м'ясних продуктів, вирощування птиці, ВРХ та гусей
Комбікормові заводи	«Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів», «Катеринопільський елеватор», Філія «ВКВК»	Виробництво комбікормів
Рослинництво	«Зернопродукт МХП», «НВФ «Урожай», «Агрофорт», «Урожайна країна», «Перспектив», «Захід-Агро МХП», «Агрокряж», Філія «Рідний край»	Вирощування зернових та олійних

Джерело: створена автором на основі даних [18]

Можна зазначити, що компанія «ПрАТ «МХП» складається з трьох бройлерних птахофабрик, двох батьківських птахофабрик, чотирьох м'ясопереробних підприємств, комбікормових заводів та підприємств з рослинницької діяльності. Крім того, компанія має 15 розподільних центрів та власний парк вантажівок-рефрижераторів, які дозволяють доставляти охолоджену і заморожену продукцію швидко. Щодо асортименту продукції, МХП пропонує широкий вибір під торговими марками, такими як «Наша Ряба», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», інші. Вони включають охолоджені тушки птиці, заморожені напівфабрикати, готову м'ясну продукцію та інше.

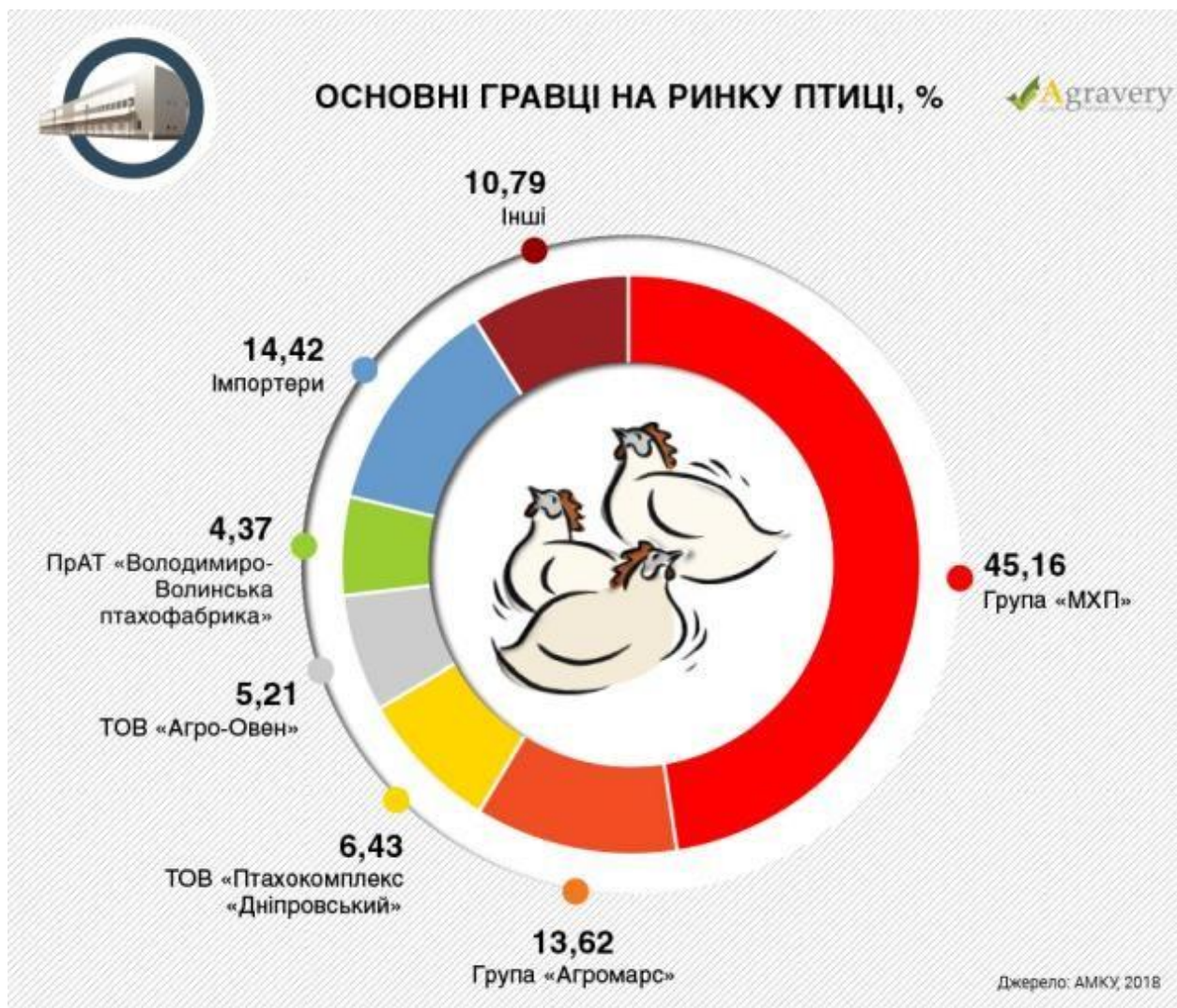


Рисунок 2.1 Основні гравці на ринку птиці.

Джерело [12]

Важливо відзначити, що ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» щороку збільшує своє виробництво і утримує лідерські позиції на ринку. Це підтверджується зростанням обсягу виробництва м'яса птиці протягом останніх чотирьох років.

Місія компанії полягає в забезпеченні клієнтів продуктами харчування високої якості, що дбають про благополуччя тварин та безпечні для споживачів. Група має бачення стати світовим лідером у сталому виробництві продуктів харчування. Основною стратегією є інновації та підтримка високих темпів зростання у всіх напрямках діяльності.

Наведена нижче таблиця показує динаміку ключових фінансових показників МХП за 2020-2023 роки:

Таблиця 2.3 Динаміка основних показників діяльності компанії «МХП» за 2020-2023 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	Зміна,% (2023 vs 2022)
Дохід, млн дол. США	1911	2145	2489	3021	+21%
Експортний дохід, млн дол. США	1016	1215	1453	1807	+25%
Частка експорту у загальній діяльності, %	53	57	58	60	+2%
Чистий прибуток/(збиток), млн дол. США	340	423	142	231	+ 63%

Джерело: створена автором на основі даних [13]

Дохід МХП постійно зростав протягом 4 років, досягнувши 3 021 млн дол.

США в 2023 році. Це свідчить про динамічний розвиток та розширення бізнесу компанії. Експортний дохід МХП також значно зріс, до 1 807 млн дол. США в 2023 році. Це підкреслює успішне виведення продукції МХП на міжнародні ринки та зростаючу конкурентоспроможність на світовому ринку. Чистий прибуток МХП демонстрував нестабільну динаміку. Зростання на 42% за 2020-2022 роки було змінено різким падінням на 72% в 2023 році. Це значною мірою пов'язано з впливом війни в Україні та курсовими різницями.

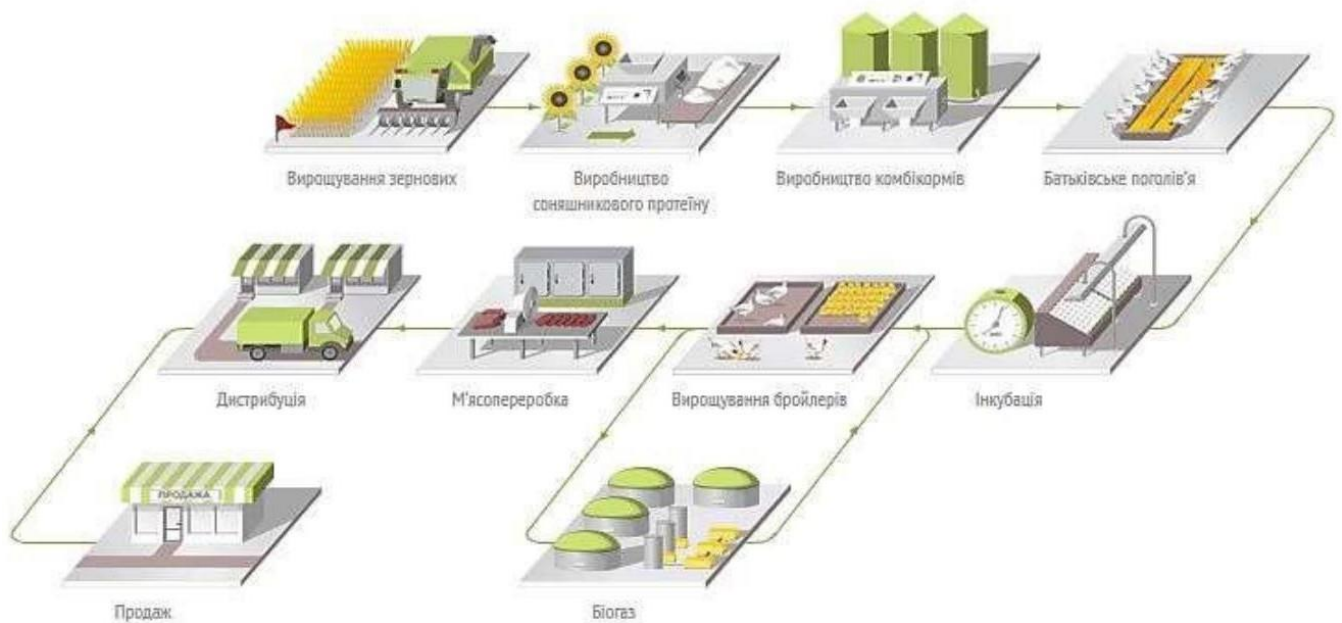


Рисунок 2.2 Вертикально інтегрована бізнес-модель ПрАТ «МХП».

Джерело [19]

Вертикальна інтеграція — в мікроекономіці ступінь володіння одним холдингом, інфраструктурою, бізнес-процесами, технологіями, компетенціями і т. д. в ланцюжку процесів виробництва товару або послуги (напрямок до постачальників сировини — назад; напрям до споживачів — вперед).

Вертикально інтегровані холдинги контролюються загальним власником.

Зазвичай кожна компанія холдингу виробляє різний продукт або послугу для задоволення спільних потреб.

Вертикальна інтеграція дозволяє зменшити залежність МХП від постачальників і коливань цін на сировину, що призводить до економічної ефективності. Вона забезпечує втілення суворої політики біобезпеки, контроль якості сировини та кінцевої продукції у власних точках продажу, забезпечуючи безпеку та якість продукції. Також дозволяє виробляти альтернативну енергію з власних відходів, що призводить до енергетичної ефективності.[19]

Давайте розглянемо аналіз поточних процесів управління в компанії "МХП" з урахуванням цифрової трансформації:

Таблиця 2.4 Аналіз поточних процесів управління в компанії «МХП»

Напрямок	Опис
1. Автоматизація бізнес-процесів	
Системи ERP	Використання ERP-систем для автоматизації виробничих та фінансових процесів.
Програмне забезпечення для управління запасами та логістикою	Оптимізація постачальних ланцюгів та зниження витрат.
2. Цифрові аналітичні інструменти	
Системи Business Intelligence	Аналіз великих обсягів даних для прийняття управлінських рішень.
Прогностичні моделі	Прогнозування попиту на продукцію та управління запасами.
3. Електронна звітність та документообіг	

Продовження таблиці 2.4

Електронні системи обміну даними	Швидкий та точний обмін інформацією.
4. Управління відносинами з клієнтами (CRM)	
CRM-система	Ефективний облік клієнтів, аналіз їхніх потреб та покращення сервісу.
5. Цифрові стратегії та інновації	
Дослідження новітніх технологій	Використання IoT для моніторингу виробництва, система управління автопарком UMT та TMS система Rinkai.
Результати	Зниження перевищення пробігу на 3 рази та скорочення часу вивантаження на 30%.

Джерело: створено автором на основі даних [23],[20]

Також хочу навести кілька прикладів цифрової трансформації системи управління в компанії МХП:

Цифровий куточок для споживачів магазини "М'ясомаркет" та закладів безпечного фастфуду Döner Markет

МХП відома як виробник якісних та смачних продуктів харчування. Для зроблення своїх продуктів більш доступними для українців, компанія активно розвиває свої магазини "М'ясомаркет" та заклади безпечного фастфуду Döner Markет

- як франчайзингові, так і власний ритейл.

Вони впровадили цифровий куточок для споживачів у своїх ритейлових магазинах. Замість великого паперового куточка виробник вирішив скористатися сучасним інструментом - QR-кодом з посиланням на сайт. [18]

QR-код на куточку перенаправляє клієнтів на веб-сайт, де у електронному форматі розміщена вся необхідна інформація про продукцію та умови її обігу. Це продовження стратегії чесності та відкритості МХП перед своїми клієнтами і сприяє побудові довгострокових відносин.

Цифровий куточок споживача відповідає вимогам законодавства і забезпечує легкий доступ до актуальної документації для споживачів. У разі відсутності смартфона, працівники магазину готові допомогти та відсканувати QR-код своїм смартфоном для ознайомлення клієнтів з інформацією.

Присутність куточка для споживачів у закладах торгівлі та громадського харчування є вимогою законодавства щодо захисту прав споживачів. Однак часто в закладах недостатньо місця для стенду, він може виглядати неестетично, а також потребує постійного оновлення застарілих документів на актуальні. Цифровий підхід дозволяє контролювати наявність та актуальність всіх документів у режимі реального часу і оновлювати їх за лічені хвилини [18].

Аналіз законодавства, зокрема Закону України "Про захист прав споживачів" та "Правил роздрібної торгівлі продовольчими товарами", підтверджує, що паперова форма куточка споживача та інформації для споживача не є прямою вимогою закону. Головною вимогою є доступність і достовірність інформації. Чинний закон прийнятий у 1991 році, і новий закон ще не набув чинності [18].

Система управління автопарком UMT та TMS на базі системи Rinkai.

Інтеграція телематики UMT з порталом замовлень МХП стала ключовою частиною проекту. Це дозволило клієнтам МХП в режимі онлайн бачити інформацію про доставку замовленої продукції, включаючи місцезнаходження вантажу, плановий час прибуття і контакти водія. Також, частина автопарку була підключена до CAN- шини для зчитування даних про обороти двигуна, рівень палива, температуру і час роботи двигуна. Це дало можливість підприємству знизити витрати на утримання автопарку на більш ніж 10%, завдяки постійному

контролю і більш економічній експлуатації транспорту. Оптимізація маршрутів дозволила отримати кращі результати при менших витратах.[20]

В цілому, компанія "МХП" демонструє досить високий рівень цифрової трансформації у своїх управлінських процесах. Проте, можливість подальшого вдосконалення існує, зокрема у збільшенні використання аналітичних та прогностичних інструментів, а також у впровадженні новітніх технологій для підвищення ефективності виробництва та оптимізації бізнес-процесів.



Рисунок 2.3 Проблеми та рішення логістики МХП

Джерело: розроблена автором на основі даних [20]

Отже, впровадження цих рішень дозволить оптимізувати маршрути, відстежувати рух транспорту в режимі реального часу, контролювати витрати палива, виявляти та усувати проблеми на ранніх стадіях, а також підвищити прозорість процесів. Це сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів, скороченню витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів ПрАТ "МХП".

2.2 Діагностика основних проблеми та недоліків існуючої системи управління в контексті цифрової трансформації

Більшість бізнесів в Україні протягом останніх трьох років пройшли цифрову трансформацію. З одного боку, це було необхідно для адаптації до швидкозмінюваної реальності, а з іншого - це відповідь на один із найголовніших трендів у світі. Прогнозується, що до 2026 року світові витрати на цифрову трансформацію сягнуть \$3,4 трлн.

Незважаючи на популярність цього підходу, є ще одна цікава цифра зі звіту Deloitte: 70% зусиль у цифровій трансформації завершуються невдачею, і компаніям зазвичай потрібно близько трьох років, щоб почати конкурувати на цифровому ринку.

Успішна цифрова трансформація залежить від того, як вона відбувається в українських компаніях. Тарас Гошовський, директор з інформаційних і цифрових технологій МХП, під час бізнес-форуму Forbes Tech 2023 поділився своїм досвідом та розповів про проблеми та найкращі рішення у цьому процесі.[21]

У компанії МХП одночасно розпочалися дві значні трансформації: глобальна - з сировинної до кулінарної компанії - і цифрова.

Ці дві трансформації відбувалися паралельно і не залежали одна від одної. МХП перепрофілювалася в кулінарну компанію, тому що її вертикальна інтеграція та експертиза дозволяли сфокусуватися на розумінні клієнта. Потреба в цифровій трансформації визначалася стрімким розвитком компанії: для такого гравця, як МХП, пошук ефективності в майбутньому полягає, зокрема, в оптимізації власних процесів і добре просчитаних ефектах[21].

У перші дні великої війни головною задачею було забезпечити функціонування всіх процесів, зберегти зв'язок. Коли всі адаптувалися до нових

умов, процес трансформації прискорився, оскільки час став дорожчим. Наприклад, в кінці 2022-го - початку 2023-го року збільшилась кількість стратегічних проектів, ніж до повномасштабного вторгнення. Тільки за 2023 рік компанія інвестувала понад 11 млн доларів у цифрові рішення [21].

МХП - компанія, яка годує людей. Кожен з працівників розуміє, наскільки важлива їхня роль. Тому їм вдалося за короткий час ефективно виконати ще більше завдань.

Питання трансформації завжди пов'язано з обговоренням вартості та очікуваних ефектів. Проте для багатьох компаній, які не інвестували у це напрям, перші роки пандемії призвели до значних втрат або навіть загрози існування, оскільки вони не були готові до роботи у віддаленому режимі або оптимізації та зміни усталених процесів. В умовах війни зміни стають ще більш непередбачуваними.

У контексті оптимізації бізнес-процесів виникає питання про їхню всебічну переробку та оцінку ефективності проектів. Глобально кажучи, всі процеси піддаються оптимізації раніше або пізніше. Якщо не заміни, то автоматизації. Розглядаючи дерево бізнес-процесів, виявляється, що змінивши один, можна і потрібно перебудувати інші.

У компанії МХП важливою є практика безпаперового обміну документами з колегами та партнерами, що спрощує процес спілкування з контрагентами при розміщенні замовлень, а також інші аспекти документообігу, наприклад, укладання контрактів, актів, та навіть проведення акціонерних зборів у електронному форматі. Довгострокові переваги цифрових рішень полягають у підвищенні гнучкості функціонування компанії, яка не повинна наймати додаткових працівників, використовувати застарілі технології або втрачати в швидкості прийняття рішень. У турбулентні періоди високий рівень цифровізації - це питання виживання компанії, а не лише її розвитку [22].

У розробці значної частини рішень бере участь сама компанія, оскільки має

перевагу: команду з бізнесу, яка добре знає свої процеси та обладнання, а також власні IT-центри експертиз, які можуть реалізовувати R&D-ініціативи різного масштабу [22].

Цифрову трансформацію на підприємствах Ptuj Perutnina Group успішно впроваджується з минулого року спільно з партнером - компанією SAP. Оскільки SAP наразі не погоджує присутність своїх спеціалістів в Україні, зроблено висновок про перенаправлення їх на балканські підприємства [22].

Трансформацію здійснює українська IT-команда разом зі співробітниками бізнес-підрозділів. Проте, є сподівання, що команда SAP зможе бути залучена в Україну раніше, ніж завершиться повномасштабна війна, для застосування накопиченого досвіду та впровадження цих змін і тут [22].

У компанії МХП розвинутий IT-підрозділ, який самостійно розробляє багато продуктів. Багаторазовий аналіз технічних рішень завершується тим, що жоден вендорний продукт не відповідає усім потребам компанії на 100%. Це призводить до рішення розробляти частину продуктів власноруч, оскільки у МХП є перевага — команда, яка добре розуміє внутрішні процеси та обладнання. Такий підхід дозволяє створювати продукти, що повністю відповідають потребам компанії, ініціювати R&D- проекти та забезпечувати їхню підтримку за допомогою власних центрів експертиз [22].

Завдяки цьому підходу МХП може розробляти продукти, які мають більшу функціональність, ніж будь-яке готове вендорне рішення, а також забезпечувати їхню інтеграцію з усіма внутрішніми процесами. На аграрному ринку ситуація з готовими рішеннями ще гірша, і це стосується не лише МХП, а й більшості агрохолдингів в Україні. Тому кожен виробник працює над власними рішеннями, які відповідають їхнім потребам. Це дозволяє компанії мати унікальні рішення, які неможливо отримати від зовнішніх постачальників.

Отже, розглянемо основні проблеми та недоліки існуючої системи управління в контексті цифрової трансформації МХП:

Таблиця 2.5 Основні проблеми та недоліки існуючої системи управління в контексті цифрової трансформації МХП

Недолік	Опис	Потенційні проблеми
Зменшення чистого прибутку	Неефективні бізнес-процеси, недостатнє використання даних, відсутність автоматизації	Зниження рентабельності, втрата конкурентної переваги
Відсутність комплексної цифрової стратегії	Фрагментарні рішення, невикористання потенціалу цифрових технологій	Неефективність цифрової трансформації, втрата можливостей
Недосконала система управління документами	Низька швидкість роботи, ризик втрати документів, неможливість аналізу даних	Зниження продуктивності, втрата інформації, прийняття невірних рішень
Недостатнє використання власних ІТ-розробок	Залежність від сторонніх постачальників, неможливість гнучко реагувати на зміни ринку, збільшення витрат на ІТ	Ризик збоїв в роботі, втрата контролю над ІТ-інфраструктурою, неефективне використання ресурсів
Недостатня співпраця з SAP	Затримка впровадження нових рішень, неможливість використовувати найсучасніші технології SAP, збільшення ризиків проєктів	Зниження темпів цифрової трансформації, втрата можливостей, збільшення витрат
Мовний бар'єр	Недостатнє володіння англійською мовою серед співробітників.	Зниження ефективності комунікації та співпраці.
Вплив локдауну	Обмеження можливостей для поїздок, відряджень та особистих зустрічей.	Складність у пошуку відповідних локацій для воркшопів.
Недосконала система управління запасами та логістикою	Неоптимізовані постачальні ланцюги, високі витрати, нестача товарів на складах	Зниження рентабельності, втрата клієнтів, порушення поставок

Продовження таблиці 2.5

Недолік	Опис	Потенційні проблеми
Недосконала система аналітики даних	Неможливість приймати кращі управлінські рішення, втрата можливостей, неефективне використання ресурсів	Зниження конкурентоспроможності, втрата ринкових позицій, неефективне використання ресурсів
Недостатнє використання IoT	Неможливість моніторингу виробництва, оптимізації логістики, покращення обслуговування клієнтів	Зниження ефективності, втрата конкурентної переваги, незадоволеність клієнтів
Недостатнє використання прогностичних моделей	Неможливість прогнозувати попит на продукцію, неефективне управління запасами, прийняття невірних рішень	Зниження рентабельності, втрата клієнтів, перевиробництво або нестача продукції
Недостатнє використання CRM-системи	Еефективний облік клієнтів, неможливість аналізу їхніх потреб, неякісний сервіс	Втрата клієнтів, зниження лояльності, погіршення іміджу компанії

Джерело: створено автором на основі даних [22]

Зважаючи на вищезазначене, МХП необхідно визначити напрямки удосконалення системи управління, які допоможуть компанії подолати існуючі проблеми та ризики. Ці напрямки мають бути обґрунтовані з точки зору ефективності та ризиків реалізації.

2.3 Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління з урахуванням ефективності та ризиків реалізації

За останні кілька років МХП реалізувала ряд ініціатив у своїй компанії, проте всі вони стосувалися лише окремих аспектів діяльності: проекти в сфері ІТ, централізація окремих функцій, робота з кадрами [23]. Компанія досягла значних успіхів у цих проектах, але часто виникали ситуації, коли зміни в бізнесі відставали від розробки нових програмних продуктів і навпаки. Усі ці спроби довели до розуміння того, що трансформація повинна бути комплексною: реінжиніринг процесів неможливий без передових інструментів, а передові інструменти безглузді, якщо для них немає ефективного застосування в бізнесі [23]. Зараз компанія прийшла до висновку, що необхідно використовувати синергію всіх трьох основних складових: людей, процесів і технологій. Змінювати і вдосконалювати їх потрібно тільки у сукупності.

Стратегічні цілі трансформації МХП включають у себе капіталізацію, розширення та підвищення прибутковості бізнесу, посилення позицій на ринку, підвищення ефективності всіх бізнес-процесів, модернізацію виробництва, спрямованість на клієнта та акцент на кінцевого споживача, перетворення з сировинної компанії в кулінарну [23].

Однак ще однією важливою ціллю є зміна мислення людей як всередині компанії, так і поза нею. МХП має намір, щоб їх інституційні зміни стали прикладом для інших українських бізнесів, а можливо, і для органів державного апарату.

У МХП був досить тривалий шлях до обрання платформи для трансформації. Компанія вже співпрацювала з SAP протягом тривалого часу і випробувала деякі їхні продукти, а також продукти інших компаній. Проте очікуваного результату не було досягнуто до того часу, поки компанія не

зрозуміла, що потрібно змінювати процеси комплексно. Тому вони вирішили "піти на широкий фронт", використовуючи лінійку продуктів SAP для покриття всіх ключових напрямків своїх бізнес-процесів [23].

Програма SAP (САП) - це набір рішень, призначених для оптимізації бізнес- процесів компанії. Вона дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства шляхом автоматизації операцій, які співробітники раніше виконували вручну, таких як облік, планування та управління ресурсами компанії [24]. Впровадження програми дозволяє звільнити час, який співробітники можуть витратити на вирішення більш важливих завдань.

SAP має велику кількість інструментів, які можуть бути використані як окремо, так і в комплексі, в залежності від потреб підприємства. Крім того, при впровадженні системи в роботу компанії спеціаліст налаштовує її відповідно до потреб конкретної організації.

Модель системи представлена 3 ланками:

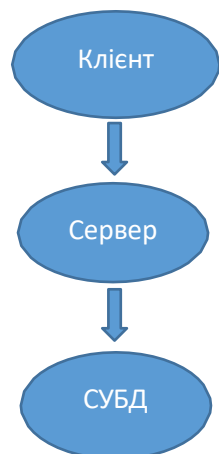


Рисунок 2.4 Модель системи САП

Джерело: створено автором на основі даних [24]

Зворотній зв'язок між користувачем, сервером та системою управління базами даних (СУБД) утворює модель системи. Тут є клієнт, який звертається до сервера, а сервер взаємодіє з СУБД, щоб отримати або зберегти дані.

Завдяки цій структурі можна вирішувати різноманітні завдання у двох основних напрямках:

- Фінансовий облік та звітність: SAP дозволяє відстежувати витрати на виробництво, вести облік коштів, зберігати інформацію про замовлення та реєструвати результати роботи.

- Логістика: програма охоплює планування, збут та управління (оформлення рахунків, прямі продажі та регулярні відвантаження товарів, матеріально-технічне постачання, проведення закупівель, контроль запасів).

SAP вважається найбільшим світовим виробником корпоративних програм. Хоча можливо, ви ніколи не працювали з продуктами цієї компанії, ви, напевно, чули про неї. Незважаючи на наявність сильних конкурентів, таких як 1С, Oracle та Ахарт, програма SAP залишається однією з найпопулярніших.[24]

SAP включає різноманітні продукти для комплексного управління практично всіма аспектами діяльності підприємства: виробництвом, закупівлями, продажами, знаннями, роботою з клієнтами і т. д. Всі дії, що відбуваються на всіх ключових етапах бізнес-процесів, детально відображаються в системі. Фактично, система здійснює контроль за багатьма аспектами для поліпшення, прискорення та спрощення бізнес- процесів.

Пандемія COVID-19 прискорила цифрову трансформацію багатьох компаній, включаючи МХП. Система S/4HANA від SAP стала основою для цієї трансформації, пропонуючи ряд переваг, таких як:

- Реалізовані в системі бізнес-процеси.
- Автоматизація рутинних завдань.
- Доступ до даних та аналітичні можливості.

Портфель продуктів SAP включає:



Рисунок 2.5 - Портфель продуктів SAP

Джерело: створено автором на основі даних [23]

Процес впровадження SAP S/4HANA в МХП буде проходити в кілька етапів:

Таблиця 2.6 Процес впровадження

Підготовка	Оцінка стандартних процесів та рішень на основі S/4HANA, збір додаткових вимог для конфігурації, змін та доопрацювання системи, а також для впровадження організаційних змін у МХП.
Реалізація	Впровадження нового функціоналу в систему невеликими циклами (2-4 тижні) з тестуванням та підготовкою до продуктивного запуску.
Підтримка	Постійна двостороння комунікація, отримання відгуків від бізнес-експертів МХП, щоденне обговорення ходу трансформації.

Джерело: створено автором на основі даних [23]

Прямої інформації про те, скільки коштує цифрова трансформація МХП, у відкритих джерелах немає. Згідно з [21], МХП може витратити від 2% до 3% від своєї EBITDA на цифрову трансформацію. EBITDA МХП у 2021 році склала 1,33

млрд доларів США.[13]. Тож, можна припустити, що їхні витрати на цифрову трансформацію можуть скласти від 26,6 млн доларів США до 39,9 млн доларів США.

Трансформація дозволить компанії виконати два основних бізнес-завдання.



Рисунок 2.6 Основні бізнес-завдання трансформації

Джерело: створено автором на основі даних[23]

Їх підхід до управління змінами в рамках програми трансформації синхронізований з обраною методологією впровадження SAP та ґрунтується на найкращих світових практиках [23]. У цьому процесі вони працювали у п'яти основних напрямках:



Рисунок 2.7 Підходи до управління змінами

Джерело: створено автором на основі даних [23]

Очікується, що впровадження запропонованих напрямків удосконалення системи управління МХП матиме значний позитивний вплив на компанію в декількох ключових аспектах:

Таблиця 2.7 Очікувана ефективність реалізації пропозицій

Напрямок удосконалення	Ключові показники ефективності (KPI)	Цільові значення	Очікуваний вплив
1. Підвищення операційної ефективності			
Автоматизація рутинних завдань	Частка рутинних завдань, автоматизованих за допомогою SAP S/4HANA	80%	Зниження витрат на 10% Звільнення 20% часу співробітників
Оптимізація бізнес-процесів	Середній час виконання ключових бізнес-процесів	Зниження на 20%	Зниження витрат на 5% Покращення якості продукції на 5%
Підвищення якості продукції	Рівень браку	Зниження на 15%	Зниження витрат на 3% Підвищення задоволеності клієнтів на 10%
2. Покращення прийняття рішень			
Доступ до даних	Кількість управлінських рішень, ґрунтуючись на даних	Збільшення на 50%	Підвищення ефективності роботи на 15%
Прогнозування попиту	Точність прогнозування попиту	95%	Зниження дефіциту продукції на 20% Зниження надлишків продукції на 15%
Оптимізація цін	Рівень рентабельності	Збільшення на 5%	Збільшення продажів на 10%
3. Збільшення гнучкості та масштабованості			

Продовження таблиці 2.7

Напрямок удосконалення	Ключові показники ефективності (KPI)	Цільові значення	Очікуваний вплив
Єдина платформа для управління	Час впровадження нових функцій	Зменшення на 50%	Зниження витрат на 10%
Гнучка система	Час адаптації до нових потреб ринку	Зменшення на 30%	Збільшення частки ринку на 5%

Джерело: створено автором на основі комунікації з Кошечко Валерієм, провідним архітектором інформаційних систем, управління ІТ архітектури ПрАТ МХП

Хоча ця пропозиція може мати значні переваги, важливо не ігнорувати потенційні ризики.

Очікуванні ризики

Таблиця 2.8 Очікувані ризики та заходи їх пом'якшення

Ризик	Опис	Заходи пом'якшення
Висока вартість		
Дорожчання провадження SAP S/4HANA	Ліцензії на SAP S/4HANA та послуги з впровадження можуть бути дуже дорогими.	Проведення ретельного аналізу та планування проекту: Перед впровадженням SAP S/4HANA необхідно провести ретельний аналіз потреб та вимог МХП. Це допоможе визначити необхідний обсяг робіт та бюджет проекту. Використання гнучких моделей ліцензування: SAP пропонує різні моделі ліцензування SAP S/4HANA, які можуть допомогти МХП

Продовження таблиці 2.8

Ризик	Опис	Заходи пом'якшення
		оптимізувати витрати. Пошук стратегічних партнерів: МХП може співпрацювати з партнерами SAP, які мають досвід впровадження SAP S/4HANA. Це допоможе їм отримати доступ до необхідних ресурсів та експертизи за конкурентною ціною.
Зміна культури		
Опір співробітників	Співробітники МХП можуть чинити опір змінам, пов'язаним з впровадженням нової системи.	Проведення ефективної кампанії з комунікацій: МХП повинна провести ефективну кампанію з комунікацій, щоб інформувати співробітників про переваги нової системи та пояснювати, як вона покращить їхню роботу. Залучення співробітників до процесу: МХП повинна залучити співробітників до процесу впровадження нової системи. Це допоможе їм відчувати себе частиною змін та з більшою ймовірністю їх прийняти. Надання підтримки та навчання: МХП повинна надати співробітникам необхідну підтримку та навчання, щоб допомогти їм адаптуватися до нової системи.

Продовження таблиці 2.8

Ризик	Опис	Заходи пом'якшення
Необхідність нових навичок	Співробітникам МХП може знадобитися освоїти нові навички для роботи з новою системою.	Надання програм навчання: МХП повинна надати співробітникам програми навчання, щоб допомогти їм освоїти нові навички, необхідні для роботи з новою системою. Запропонувати можливості менторства: МХП може запропонувати можливості менторства, щоб допомогти досвідченим співробітникам поділитися своїми знаннями з новими співробітниками. Створити культуру навчання: МХП повинна створити культуру навчання, яка заохочуватиме співробітників до постійного розвитку своїх навичок.

Джерело: створено автором на основі особистої комунікації з Кошечко Валерієм, провідним архітектором інформаційних систем, управління ІТ архітектури ПрАТ МХП)

Загалом, впровадження запропонованих напрямків удосконалення системи управління МХП є перспективним кроком, який може призвести до значних переваг для компанії. Однак важливо ретельно спланувати та виконати процес впровадження, щоб мінімізувати ризики та максимізувати шанси на успіх.

Оцінка технічних, економічних та організаційних аспектів використання цифрових ресурсів.

МХП - один з найбільших агропромислових холдингів України, який активно використовує цифрові ресурси у всіх сферах своєї діяльності. Оцінка технічних, економічних та організаційних аспектів використання цих ресурсів

допоможе зрозуміти їх вплив на ефективність роботи холдингу та визначити напрямки для подальшого розвитку.

Технічні аспекти впровадження цифрових ресурсів у МХП є важливою складовою успіху компанії. Холдинг використовує широкий спектр технологій, включаючи програмне забезпечення для управління господарством, системи моніторингу посівів та худоби, датчики IoT та мобільні додатки для співробітників. Ці технології доступні 24/7, а їх надійність забезпечується завдяки регулярному оновленню та технічній підтримці з боку постачальників. Важливою перевагою є сумісність та інтеграція різних цифрових ресурсів, що дозволяє автоматизувати багато завдань, економити час та покращувати комунікацію між різними відділами. МХП вживає всіх необхідних заходів для захисту своїх даних, включаючи шифрування, резервне копіювання та контроль доступу. Регулярно проводяться тести на проникнення та оновлюються протоколи безпеки. Всі цифрові ресурси МХП мають зручний інтерфейс та зрозумілу документацію, а для співробітників проводяться регулярні тренінги з навчання роботі з цими ресурсами.

Економічні аспекти впровадження цифрових ресурсів також значні. Загальні інвестиції МХП у цифрові ресурси протягом останніх п'яти років склали понад 100 мільйонів доларів США. Ці інвестиції включали придбання програмного забезпечення, апаратних засобів, мережевого обладнання, а також оплату послуг з навчання та технічної підтримки. Впровадження цифрових ресурсів призвело до значного покращення економічних показників холдингу. Завдяки автоматизації завдань, підвищенню продуктивності та зниженню витрат чистий прибуток МХП зріс на 30% протягом останніх трьох років. Термін окупності інвестицій у цифрові ресурси склав два роки, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів за рахунок економії та збільшення доходів.

Організаційні аспекти впровадження цифрових ресурсів в МХП також є суттєвими. Впровадження нових технологій призвело до значних змін в

організаційній культурі компанії. Співробітники стали більш відкритими до нових технологій, а керівництво стало більш гнучким та готовим до змін. Впровадження цифрових ресурсів супроводжувалося чітко продуманою програмою управління змінами, яка включала в себе комунікацію зі співробітниками, навчання та підтримку. Важливо зазначити, що впровадження цифрових ресурсів не призвело до значного скорочення робочих місць. Натомість, було створено ряд нових посад, пов'язаних з обслуговуванням та підтримкою цифрових систем.

Таким чином, оцінка технічних, економічних та організаційних аспектів використання цифрових ресурсів у МХП демонструє їх позитивний вплив на ефективність роботи холдингу та визначає напрямки для подальшого розвитку. Використання сучасних технологій сприяє підвищенню продуктивності, економії коштів, покращенню комунікації та гнучкості організації, що є важливими факторами для успішної діяльності МХП у майбутньому.

Ця оцінка підкреслює значний потенціал цифрових технологій для покращення діяльності МХП. Одним із ключових напрямків використання цифрових ресурсів в МХП стало впровадження платформи Vzoo. *(додаток А)*

Потенційні ризики:

При впровадженні нової системи існують декілька потенційних ризиків, які варто врахувати. По-перше, можуть виникнути технічні проблеми, такі як неполадки у роботі програмного забезпечення або несумісність між різними системами, що може призвести до втрати даних чи перебоїв у роботі.

Недостатня кваліфікація персоналу також є серйозним ризиком, оскільки вона може призвести до помилок у використанні системи та обробці даних. Безпека даних

- інший важливий аспект, оскільки інтеграція різних систем може створити потенційні точки доступу для кіберзлочинців, що може призвести до витоку конфіденційної інформації.

Фінансові ризики також варто враховувати, особливо при великих

інвестиціях у нову інфраструктуру та програмне забезпечення. Якщо результати впровадження не відповідатимуть очікуванням, це може призвести до фінансових втрат.

Важливо також враховувати реакцію персоналу на зміни. Не всі працівники можуть бути готові до використання нової системи, що може ускладнити успішне впровадження. Нарешті, відсутність підтримки постачальника може призвести до затримок у впровадженні та недооцінки можливостей системи.

Щоб уникнути потенційних ризиків при впровадженні нової системи, важливо вжити кілька заходів.

По-перше, перед початком впровадження необхідно провести ретельний аналіз технічних можливостей системи та її сумісності з існуючими програмами. Це допоможе уникнути технічних проблем у майбутньому. Для запобігання недостатньої кваліфікації персоналу варто здійснити відповідну підготовку та навчання співробітників щодо використання нової системи. Чим більше персонал ознайомлено з системою, тим менше ймовірність виникнення помилок.

З метою забезпечення безпеки даних слід ретельно проробити питання захисту інформації та вжити всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованому доступу до даних.

Управління фінансовими ризиками може включати в себе детальне фінансове планування та оцінку ризиків, а також постійний моніторинг фінансових показників під час впровадження нової системи.

Для забезпечення успішного впровадження важливо також забезпечити підтримку та сприяння софтверного постачальника. Це може включати укладання чітких угод та контрактів щодо надання підтримки та реагування на можливі проблеми.

В рамках цифрової трансформації МХП вже реалізовано ряд проєктів, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів та прийняття рішень на основі

даних. Одним з таких проектів є "Data Model", який фокусується на зборі, аналізі та візуалізації даних з різних джерел, пов'язаних з м'ясопереробним виробництвом.

(Додаток Б)

ВИСНОВКИ

Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища, вимагаючи від підприємств адаптації своїх управлінських систем до нових технологічних реалій. У цьому контексті, дослідження, проведене в рамках цієї дипломної роботи, було спрямоване на вивчення теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи управління бізнес-організації в умовах цифрової трансформації на прикладі ПрАТ "МХП".

Перший етап дослідження був присвячений глибокому зануренню в теоретичні основи управління бізнес-організаціями. Було проаналізовано еволюцію управлінської думки, починаючи від класичних теорій, таких як наукове управління Фредеріка Тейлора та адміністративне управління Анрі Файоля, до сучасних концепцій, таких як теорія систем, ситуаційний підхід, теорія інноваційного управління та теорія управління знаннями. Особливу увагу було приділено вивченню того, як цифрова трансформація впливає на ключові аспекти управління, такі як стратегічне планування, організаційна структура, мотивація персоналу та прийняття рішень.

Наступним кроком стало детальне вивчення основних аспектів цифрової трансформації в контексті управління бізнес-організацією. Було розглянуто такі ключові технології, як хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, Інтернет речей та блокчейн, та проаналізовано їх потенційний вплив на різні бізнес-процеси, від виробництва до маркетингу та продажів.

Другий розділ дипломної роботи був присвячений аналітичному оцінюванню існуючої системи управління в ПрАТ "МХП" з урахуванням викликів та можливостей цифрової трансформації. Було проведено детальний аналіз поточних бізнес-процесів, організаційної структури, інформаційних систем та технологій, що використовуються в компанії. В результаті цього аналізу було

виявлено ряд проблем та недоліків, таких як недостатня співпраця з SAP, недостатня гнучкість у зміні виробничих планів, недостатнє використання прогностичних моделей та інші.

На основі виявлених проблем було проведено оцінку доступних цифрових ресурсів та інструментів, які могли б бути використані для удосконалення системи управління ПрАТ "МХП". Було розглянуто різні варіанти програмного забезпечення, платформ та сервісів.

Враховуючи результати аналізу та оцінки, було обґрунтовано напрямки удосконалення системи управління ПрАТ "МХП". Запропоновані заходи включають впровадження нових цифрових технологій, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу, розробку нових методів аналізу даних та прогнозування. При цьому було ретельно оцінено потенційну ефективність кожного заходу, а також можливі ризики та шляхи їх мінімізації.

Важливим аспектом дослідження стала оцінка технічних, економічних та організаційних аспектів використання цифрових ресурсів у МХП. Було встановлено, що впровадження сучасних технологій має позитивний вплив на ефективність роботи холдингу, сприяючи підвищенню продуктивності, економії коштів, покращенню комунікації та гнучкості організації.

У висновку, дослідження підтвердило, що цифрова трансформація є не лише необхідністю, а й стратегічною можливістю для ПрАТ "МХП". Впровадження запропонованих заходів дозволить компанії не лише вирішити існуючі проблеми, а й досягти нових рівнів ефективності, конкурентоспроможності та інноваційності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Менеджмент: організація, система та роль.
URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15088/> (дата звернення: 19.03.2024)
2. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я - Школа наукового управління Навчальний посібник. Ел. ресурс:
<https://westudents.com.ua/glavy/41689-shkola-naukovogo-upravlnnya.html> (дата звернення 19.03.2024)
3. Менеджмент. Організація як система
URL: https://pidru4niki.com/14880522/menedzhment/organizatsiya_sistema (дата звернення 19.03.2024)
4. ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ «Стратегічне управління підприємством» URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/18942/03> 3 с. (дата звернення 19.03.2024)
5. Роль цифрової трансформації у розвитку бізнесу URL:
<https://metinvest.digital/ua/page/rol-cifrovo-transformac-u-rozvitku-b-znesu>
(дата звернення 22.03.2024)
6. Принципи наукового менеджменту. Фредерік Вінслоу Тейлор URL:
<https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management/> (дата звернення 26.03.2024)
7. Вчення про управління Анрі Файоля: функції, принципи та правила. URL:
<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15388/> (дата звернення 27.03.2024)
8. Управління проектами: підручник URL: <https://buklib.net/books/23566/> (дата звернення 27.03.2024)
9. Чи використовує AirBnB Blockchain?
URL: <https://www.bigblockblog.com/airbnb-uses-blockchain/> (дата звернення

02.04.2024)

10. Міністерство цифрової трансформації України URL:

<https://thedigital.gov.ua/news/ofitsiyno-portal-diya-vidteper-ediniy-derzhavniy-vebportal-elektronnikh-poslug> (дата звернення 03.04.2024)

11. “Системний та ситуаційний підходи до управління.” Студопедія.

URL: https://studopedia.com.ua/1_224947_sistemniy-ta-situatsiyniy-pidhodi-do-upravlinnya.html (дата звернення 03.04.2024)

12. Аграрний 2019-й: птиця утримує лідерство на ринку м'яса

URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/agrarnij-2019-j-ptica-utrimue-liderstvo-na-rinku-masa> (дата звернення 03.04.2024)

13. Фінансові звіти МХП URL:<https://www.mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (дата звернення 16.05.2024)

14. “Методології управління проектами: виважена класика Waterfall та гнучкий Agile” IT-Artel. URL: <https://it-artel.ua/ru/blog/metodologiyi-upravlinnya-proektamy-vyvazhena-klasyka-waterfall-ta-gnuchkyj-agile/> (дата звернення 06.04.2024)

15. Впровадження Microsoft Dynamics AX2012 R3 для “Нової пошти”. URL: <https://ontargit.com/ua/case-study/nova-poshta-story/> (дата звернення 10.04.2025)

16. Що таке цифрова трансформація URL: <https://aws.amazon.com/ru/what-is/digital-transformation/> (дата звернення 12.04.2024)

17. Tesla Inc. (2024) Autopilot. URL: <https://www.tesla.com/autopilot> (дата звернення 28.04.2024)

18. МХП (2024) URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення 29.04.2024)

19. Агроіндустріальний холдинг МХП. Досвід реалізації проектів альтернативної енергетики URL: <https://uabio.org/wp-content/uploads/2020/04/5-Traksler-MHP-EcoEnergy-AgroEnergyDAY2018-301018.pdf> (дата звернення 30.04.2024)

20. Автоматизація логістики відділу доставки ПАТ "МХП" URL: <https://www.umt.ua/projects/avtomatizaciya-logistiki-viddil-dostavki-pat-mhp/> (дата

звернення 02.05.2024)

21. Підхід до цифрової трансформації: досвід МХП. URL: <https://forbes.ua/innovations/pidkhid-do-tsifrovoi-transformatsii-dosvid-mkhp-27122023-18159> (дата звернення 02.05.2024)

22. Як МХП розвиває IT-напрямок та розробляє продукти, які зацікавили ринок — інтерв'ю з Тарасом Гошовським. URL: <https://biz.nv.ua/markets/cifrovaya-transformaciya-mhp-krupneyshiy-process-v-vostochnoy-evrope-s-ispolzovaniem-rise-with-sap-50410779.html> (дата звернення 09.05.2024)

23. Трансформація МХП: як великій компанії збільшити швидкість управління. URL: <https://nv.ua/ukraine/events/biznes-mhp-upotrebyaet-dlya-cifrovoy-transformacii-platformu-sap-zachem-holdingam-transformaciya-50161648.html> (дата звернення 29.04.2024)

24. Що таке САП? URL: <https://highload.today/chto-takoe-sap/> (дата звернення 04.05.2024)

25. Литвин Н. Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. 2021. 304 с.

26. Терлецька Ю.О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. Електронний журнал. Випуск №54. 2023. 2-3 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2719>

27. Сорока О. В. Управління знаннями у сучасних організаціях. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми та шляхи їх вирішення у науці, транспорті, виробництві та освіті 2013». Одеса, 2013. Вип. 2. 3-5 с.

28. Кузнєцова М.А. Використання бізнесом практики відкритих інновацій в умовах розвитку економіки знань. 4 с.

29. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій. 37 с.

30. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin. Management: Harper & Row, 1988. 702 с.