

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

**Міжнародної економіки і менеджменту**

---

**Кафедра міжнародного менеджменту**

<b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b>	Міжнародний бізнес
<b>Галузь знань</b>	07 Управління та адміністрування
<b>Спеціальність</b>	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
<b>Спеціалізація</b>	Міжнародний бізнес

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему «Діджиталізація як фактор розвитку міжнародного бізнесу на прикладі  
Компанії Nestle S.A.»**

здобувача Довбань Алісії Ігорівни

Науковий керівник: доцент, к.е.н. Козачок Тетяна Сергіївна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ 2023**

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Міжнародний бізнес»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

О.О. Євдоченко

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О. Бурмака

20\_\_ р.

20\_\_ р.

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти ДОВБАНЬ АЛІСІЇ ІГОРІВНИ

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Діджиталізація як фактор розвитку міжнародного бізнесу на прикладі Компанії Nestle»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної бакалаврської роботи	
Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
Розділ 2	АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В КОМПАНІЇ NESTLE
Розділ 3	ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УКРАЇНІ
Об'єкт дослідження:	процеси діджиталізації у міжнародному бізнесі

<b>Предмет дослідження:</b>	динаміка, тенденції та фактори діджиталізації компанії Nestle
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	узагальнення теоретико-методологічних засад дослідження ролі транснаціональних корпорацій в формуванні цифрової економіки та розробка науково-практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації бізнес-середовища Компанії Nestle на світовому ринку.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

<b>У розділі 1</b>	<b>Основні компоненти цифрової економіки</b>
<b>Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів</b>	
<b>Вплив діджиталізації на країни світу</b>	
<b>У розділі 2</b>	<b>Загальна характеристика Компанії Nestle</b>
<b>Аналіз результатів розвитку Компанії Nestle в умовах діджиталізації</b>	
<b>У розділі 3</b>	<b>Стан розвитку діджиталізації Компанії Nestle в Україні</b>
<b>Діджиталізація як фактор забезпечення сталого розвитку Компанії Nestle в Україні</b>	

**Завдання підготував науковий керівник**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Козачок Т.С.**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Завдання одержав здобувач**

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

**Довбань А.І.**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **Реферат**

Кваліфікаційна магістерська робота містить 60 сторінок, 15 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 56 найменувань, додатки.

### **Назва кваліфікаційної бакалаврської роботи**

*Об'єктом дослідження є процеси діджиталізації у міжнародному бізнесі.*

*Предметом дослідження є динаміка, тенденції та фактори діджиталізації компанії Nestle.*

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – узагальнення теоретико-методологічних засад дослідження ролі транснаціональних корпорацій в формуванні цифрової економіки та розробка науково-практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації бізнес-середовища Компанії Nestle на світовому ринку.*

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розглянути основні компоненти цифрової економіки;
- провести аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів;
- розглянути вплив діджиталізації на країни світу;
- надати загальну характеристику Компанії Nestle;
- провести аналіз результатів розвитку Компанії Nestle в умовах діджиталізації;
- розглянути організаційно-економічне та інформаційне забезпечення проекту діджиталізації Компанії Nestle;
- розглянути стан розвитку діджиталізації Компанії Nestle в Україні;
- розглянути діджиталізацію як фактор забезпечення сталого розвитку Компанії Nestle в Україні.

*Практичне значення отриманих результатів.*

Отримані результати дослідження про діджиталізацію в контексті Компанії Nestle мають практичне значення для розвитку міжнародного бізнесу в різних аспектах. Ось декілька практичних висновків, які можуть бути використані організаціями:

1. Маркетинг та комунікації: Використання соціальних медіа, цифрової реклами та інтернет-маркетингу є ефективним інструментом для залучення та утримання клієнтів. Компанії можуть розглядати цифрові канали як частину своєї стратегії маркетингу та сприяти їх інтеграції в усі аспекти свого бренду.
2. Операційні процеси: Впровадження автоматизованих систем управління ланцюгом постачання та аналітичних інструментів допомагає оптимізувати операційні процеси. Організації можуть зосередитися на вдосконаленні логістики, прогнозуванні попиту та зниженні витрат шляхом використання цифрових рішень.
3. Електронна комерція: Розвиток електронної комерції та можливість замовлення продуктів онлайн стають все більш важливими для споживачів. Організації повинні розглядати можливість створення електронних платформ для продажу своїх товарів та послуг та забезпечення зручного та безпечного онлайн-досвіду для клієнтів.
4. Аналіз даних та персоналізація: Збір і аналіз даних про споживання допомагає підприємствам розуміти своїх клієнтів і пропонувати персоналізовані продукти та послуги. Важливо розвивати аналітичні навички і використовувати цифрові інструменти для покращення взаємодії з клієнтами та розробки індивідуальних пропозицій.

Узагальнюючи, практичні результати дослідження Nestle показують, що діджиталізація може значно покращити розвиток міжнародного бізнесу. Вона дозволяє залучати нових клієнтів, оптимізувати операційні процеси, розвивати електронну комерцію та забезпечувати персоналізацію послуг. Організації повинні ретельно вивчити приклади успіху, такі як Nestle, і застосовувати цифрові інструменти для досягнення своїх стратегічних цілей у глобальному масштабі.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2023

Рік захисту роботи: 2023

*Ключові слова: діджиталізація, компанія Nestle, цифрові технології, цифрова економіка, цифрова трансформація*

**В і д г у к**  
**про кваліфікаційну бакалаврську роботу**  
**здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту**  
**освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»**

Довбань А.І.

на тему **«Діджиталізація як фактор розвитку міжнародного бізнесу на прикладі Компанії Nestle S.A.»**

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): *робота виконана на актуальну тему, відповідно до поставленої мети, завдань та визначених об'єкту та предмету дослідження (10 б.)*
2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): *теоретико-методологічні аспекти, висвітлені в роботі, відповідають достатньому рівню (10 б.)*
3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): *аналітичні дослідження в дипломі в цілому виконані на достатньому рівні (15 б.)*
4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): *запропоновані автором альтернативні підходи до вирішення проблеми, що порушується в роботі, є актуальними (15 б.)*
5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): *окремі висновки та рекомендації автора можуть бути використані в аналітичній роботі на макроекономічному рівні (10 б.)*
6. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): *у цілому робота оформлена з дотриманням поставлених вимог (10 б.)*
7. Позитивні сторони дипломної роботи *розкриваються у спробі автора проаналізувати результати розвитку Компанії Nestle в умовах діджиталізації*
8. Недоліки роботи: *суттєвих недоліків робота не має*  
Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): *70 балів*  
Допущення КБР до захисту перед ЕК: *допущено*

**Науковий керівник:** к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту Козачок Т.С.

“07” червня 2023 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ .....</b>	<b>5</b>
1.1. ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	5
1.2 АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ І МЕТОДІВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ .....	11
1.3 ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА КРАЇНИ СВІТУ.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В КОМПАНІЇ NESTLE .....</b>	<b>24</b>
2.1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНІЇ NESTLE.....	24
2.2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ NESTLE В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	32
2.3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЕКТУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ КОМПАНІЇ NESTLE.....	38
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>44</b>
3.1 СТАН РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ КОМПАНІЇ NESTLE В УКРАЇНІ .....	44
3.2 ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ NESTLE В УКРАЇНІ .....	48
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>53</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>55</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>61</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми:** Сучасний світ сьогодні знаходиться в процесі переходу до цифрової економіки, що проявляється в прискоренні науково-технічного прогресу, необхідності безперервних інновацій, діджиталізації бізнес-операцій, розширенні масштабів міжнародної електронної комерції. Цифрова трансформація компаній передбачає не лише впровадження окремих технологій та перепроєктування процесів, але й характеризується зміною корпоративної культури, трудових відносин, менталітету співробітників

Діджиталізація, яка позиціонується як якісно новий тип інформаційних та телекомунікаційних технологій, що охоплюють і змінюють всі сфери сучасного виробничого та суспільного життя, хоча й знаходиться в процесі формування, вже сьогодні володіє потужним потенціалом, що надає при його реалізації шанс на досягнення і компаніями, і країнами лідируючих позицій за ключовими напрямками соціально-економічного розвитку.

Питанням впливу діджиталізації на світову економіку, як інструменту розвитку інформатизації в умовах глобалізації національної економіки присвячено багато праць іноземних та вітчизняних науковців та експертів, серед яких: І. Іртищева, І. Крамаренко М. В. Савченко, І. В. Хаджинова, Т. В. Орєхова, Л. О. Лігоненко, М. В. Дубина, Я. С. Тертичний, О. М. Яценко, Н. П. Мешко, Н. Негропонтє, Д. Тапскотта, Т. Мезенбурга, Т. Окса, В. Скуотто, Н. Азьмук, Н. Шпак, Т. Лазоренко, І. Шолом, Б. Тетерятник, О. Пишуліна, Т. Юрочко, А. Мак-Афі, С. Бреннан, Д. Креїсс, П. Вайл, С. Ворнер, Ю. О. Нікітін, О. А. Бурбело, Г. О. Ткачук, Г. Г. Чмерук, В. Р. Краліч, І. А. Бурлакова М. Міщенко і Я. Жаліло, Г. Соколова, Л. Лігоненко, А. Хріпко, А. Доманський, О. Грибіненко, А. Гуренко, О. Гашутіна та інші.

**Мета роботи** – узагальнення теоретико-методологічних засад дослідження ролі транснаціональних корпорацій в формуванні цифрової економіки та розробка науково-практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації бізнес-середовища Компанії Nestle на світовому ринку.

**Завдання роботи:**

- розглянути основні компоненти цифрової економіки;
- провести аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів;
- розглянути вплив діджиталізації на країни світу;
- надати загальну характеристику Компанії Nestle;
- провести аналіз результатів розвитку Компанії Nestle в умовах діджиталізації;
- розглянути організаційно-економічне та інформаційне забезпечення проекту діджиталізації Компанії Nestle;
- розглянути стан розвитку діджиталізації Компанії Nestle в Україні;
- розглянути діджиталізацію як фактор забезпечення сталого розвитку Компанії Nestle в Україні.

**Об'єкт дослідження** – процеси діджиталізації у міжнародному бізнесі

**Предмет дослідження** - динаміка, тенденції та фактори діджиталізації компанії Nestle.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи використовувалися загальнонаукові методи, зокрема: теоретичного узагальнення – для визначення теоретичних основ сутності діджиталізації; системного підходу – для узагальнення факторів впливу, переваг та викликів, що очікуватимуть від цифрової трансформації; методи економічного й статистичного аналізу, які дали змогу проаналізувати ефективність діяльності досліджуваного підприємства, методи позитивного та нормативного аналізу – для розробки рекомендацій з вдосконалення національних глобалізаційних процесів на засадах діджиталізації.

**Інформаційна база дослідження:** законодавчі та нормативно-правові акти з питань цифрових трансформацій різних країн, статистичні та аналітичні матеріали Світового банку, ЮНКТАД, дані Міністерства цифрової трансформації України, дані Компанії Nestle, законодавча база України, монографії з теми дослідження, підручники та наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

#### 1.1. Основні компоненти цифрової економіки

Основна тенденція світового економічного розвитку кінця ХХ – початку ХХІ століття - перехід від індустріальної й постіндустріальної економіки до «цифрової економіки» чи економіки, що базується на мережному використанні інформаційно-комунікаційних технологій.

Цифрова економіка – діяльність зі створення, поширення й використання цифрових технологій і пов’язаних з ними продуктів й послуг[30].

Цифрові технології – технології пошуку, збору, зберігання, обробки, передачі й представлення даних в електронному вигляді[22].

Можна виділити 9 основних цифрових технологій (Додаток І).

Цифрова трансформація безпосередньо містить такі ключові аспекти (табл.1.1):

Таблиця 1.1

#### Аспекти цифрової трансформації

Зовнішня комунікація	Необхідність переосмислення моделі вибудовування відносин з клієнтами й партнерами. Модель коли підприємства створюють продукт зручний для них, а потім переконують клієнтів що саме це їм необхідно придбати – стає неефективною. Варто виробляти продукцію під конкретного клієнта, його конкретні потреби й ситуацію споживання. Це вимагає відповідних процесів комунікації
Бізнес-модель	Багато компаній-гігантів успішно працювали довгий час за стабільними бізнес-моделями, але на порозі цифрової ери зазнали краху. Сучасні бізнес-моделі вимагають гнучкої налаштовуваності як під клієнтів, так і під конкретні ситуації. Бізнес-модель стає шерінговою, а не товарною, і стає омніканальною, а не нав’язує ринку свій канал. («Шерінг» англ. to share – ділитися). Це економіка спільного споживання або шерінгова економіка, так називають

	економічну бізнес-модель, де людина за допомогою технологій може обмінювати цінності, які не використовує
Проектні процеси	Наразі в традиційних бізнесах впроваджується проектне управління. Однак комерційно успішними в нашій країні стають менш ніж 1% проектів, трохи вищими є показники в ІТ сфері. Ці цифри пояснюють, чому сьогодні бізнесам важко виживати. На контрасті до проектного управління в нових бізнесах переходять до Agile і Lean-технологій, або до технологій гнучких змін. Це допомагає усунути більшість проблем
Заощадливе виробництво	Управління прагне постійно скорочувати втрати. До оптимізації бізнесу привертається кожен співробітник. Максимальною є орієнтація на споживачів
Робота з даними – переосмислення.	Раніше робота з даними будувалася шляхом накопичення пластів даних за минулі періоди, потім проводився аналіз і готувалися звіти, на підставі яких приймалися рішення. Робилася екстраполяція: на підставі минулих періодів прогнозувався майбутній розвиток. Тепер робота з даними, це вже не просто BigData, сьогодні, використання штучного інтелекту дає змогу прийняття рішень в ситуації з неповною й несиметричною інформацією
Внутрішні комунікації і взаємини.	В умовах цифрової трансформації необхідно вибудовувати роботу з людьми по іншому. З'явилися формати віддаленої роботи, аутсорсинг й фріланс.

Розроблено автором на основі [3,7,16,26]

В економіці відбувається докорінна трансформація виробничих відносин учасників, через те, що наразі цифрова економіка вносить зміни до традиційних бізнес-процесів в результаті досягнення найбільш складних рівнів цифровізації, що об'єднує виробництво й послуги в єдину цифрову систему, в якій:

- всі складові елементи економічної системи присутні одночасно у вигляді як фізичних об'єктів, продуктів й процесів, такі їхніх цифрових копій (математичних моделей);

- всі фізичні об'єкти, продукти й процеси за рахунок наявності цифрової копії та елемента «підключеності» стають складовою частиною інтегрованої ІТ-системи;

- в результаті наявності цифрових копій і складаючи частину єдиної системи, всі елементи економічної системи знаходяться в безперервній взаємодії між собою в режимі, близькому до реального часу, моделюють реальні процеси й прогнозовані стани, безпосередньо забезпечують постійну оптимізацію всієї системи[32].

Основними сегментами цифрової економіки є:

- сектор інформаційно-комунікаційних технологій та інфраструктура електронного бізнесу (мережі, софтвер, комп'ютери і тощо);

- цифрове виробництво й електронний бізнес, у тому рахунку промисловість, тобто процес організації бізнесу з застосуванням комп'ютерної мережі;

- електронна торгівля (роздрібний Інтернет-продаж товарів)[38].

Структура сектору інформаційно-комунікаційних технологій представлена в Додатку В.

Протягом тривалого часу цифровою трансформацією вважався переклад традиційних форм даних у цифровий формат або їх зберігання у цифровому форматі. Це також один із напрямків цифрової трансформації, трактування її у «вузькому розумінні». Однак, у сучасному світі цифрова трансформація - процес набагато ширший, ніж переведення даних у цифровий формат. Коли до керівництва підприємств прийшло усвідомлення широкої можливості використання оцифрованих даних, почалася розробка механізмів для впровадження процесу цифрової трансформації. З цього моменту почався бурхливий розвиток цифрових технологій, а здатність до їх швидкого впровадження тепер визначає конкурентоспроможність підприємств.

Термін «діджиталізація» застосовується для опису трансформації, яка є глибшою, ніж просто зміна аналогового або фізичного ресурсу на цифровий чи

інформаційний[43]. В таблиці 1.2 представлено трактування терміну «діджиталізація» згідно різних джерел:

Таблиця 1.2

## Підходи до визначення терміну «діджиталізація»

Джерело	Характеристика
BMWі	Повна оцифровка всіх секторів економіки й суспільства, а також можливість збору відповідної інформації, аналізу та перетворення цієї інформації в дію
Brennen S.	Процес з оцифрування, перетворення аналогових даних у цифрову форму
Коптелов А. К.	Процес створення нового типу продукту, що існує лише в цифровій формі та не може існувати у фізичній формі
Німецький економічний словник	Цифрова трансформація будь-якої інформації або комп'ютеризація будь-яких процесів
Mazzone	Фундаментальна трансформація всього бізнесу в світі через створення нових технологій на базі Інтернет, що має фундаментальний вплив на суспільство загалом.
Bowersox et al.	Процес трансформації бізнесу для оцифрування операцій та формування нового розширеного ланцюга взаємодії. Завдання керівництва полягає в реенергетиці компанії, яка може бути успішною, охопивши потенціал всіх інформаційних технологій у всьому ланцюзі поставок
Україна 2030Е	провадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо.
Нікітін Ю.О.	процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємств

Розроблено автором на основі [27,30,44,47]

Структуризація наукових підходів до розгляду діджиталізації представлена на рисунку 1.1:

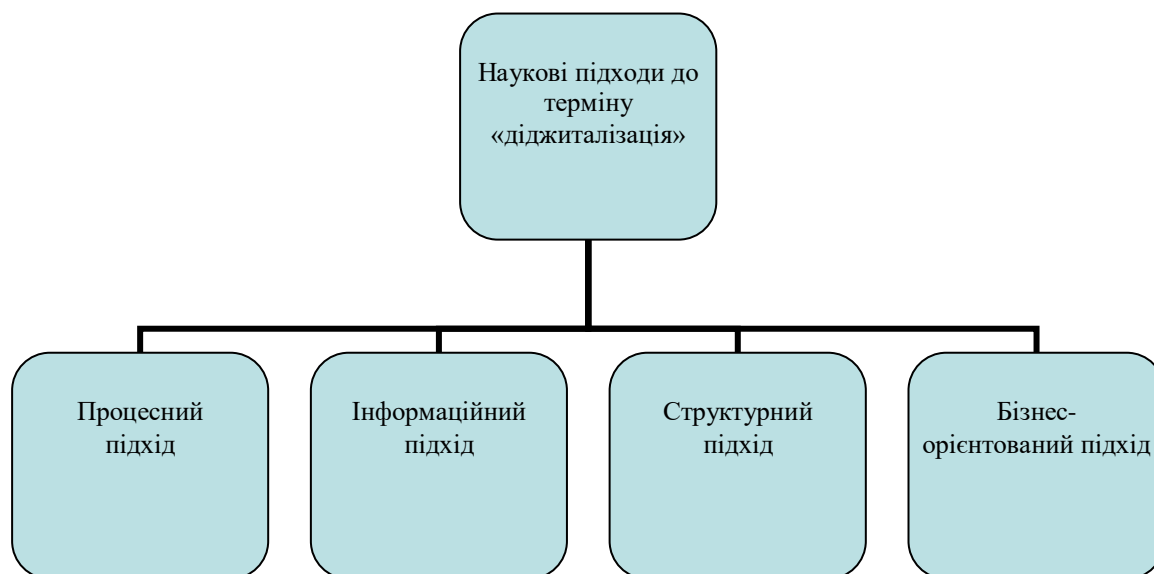


Рис. 1.1. Класифікація підходів до терміну «діджиталізація»

В межах інформаційного підходу діджиталізацію розглядають як сукупність інформаційних ресурсів (обробку даних), людських ресурсів (знання та здібності), які з'являються через впровадження інформаційно-комунікаційних технологій[24].

Діджиталізація, в процесному підході, виступає як спосіб використання нових технологій для здійснення господарських операцій, нових потоків інформації й даних, що створюються за допомогою інформаційно-комп'ютерних технологій[7].

Діджиталізація, в структурному підході, розглядається як спосіб трансформаційних перетворень в економіці: процес оцифрування, перетворення аналогових даних до цифрової форми.

Діджиталізація, в рамках бізнес-орієнтованого підходу, розглядається як можливість створення нових бізнес-моделей (мереженого бізнесу, електронної торгівлі) для отримання вигоди від використання новітніх передових технологій, які здатні обробляти великі масиви інформації[8].

Діджиталізація - це глобальний процес, що проявляється як на мікрорівні (внутрішнє середовище підприємств), так і на макрорівні (зовнішнє середовище підприємств)[2].

Діджитальна трансформація на мікрорівні в першу чергу має вплив на його організаційну структуру шляхом створення нової цифрової бізнес-моделі, що збільшує вигоду для клієнтів за рахунок пропозиції рішення з вищою доданою вартістю.

Діджиталізація на макрорівні – створення держпрограм з оновлення різних галузей промисловості для отримання конкурентної переваги на зовнішніх ринках. Особливість переваги цифрових змін у цьому аспекті у швидкому прискоренні темпів діджитальної трансформації[19].

Під впливом процесу діджиталізації, ці зміни в економіці викликали появу нових видів діяльності, наприклад, цифрових послуг. Цифрова послуга - процес надання різноманітних послуг за допомогою мережі Інтернет.

Цифрові послуги можна визначити як дії, забезпечення яких опосередковується інформаційними технологіями. До таких цифрових послуг включається роздрібна електронна торгівля, сервіс клієнтської підтримки й надання послуг. Таким чином, за своєю суттю ринок цифрових послуг є ринком не лише безпосередньо надання послуг, а й ринком забезпечення каналу комунікацій з споживачем, в якому основна боротьба розгортається за забезпечення пріоритетного доступу до нього[22].

Як правило, цифрові послуги, мають клієнтську частину системи або інтерфейс користувача, а також внутрішній, програмний інтерфейс, де проводиться обробка даних в інформаційній системі. Між ними існує внутрішній інтерфейс зв'язку, яким забезпечується їхня взаємодія, що також має важливу роль у процесі надання цифрових послуг[30].

У порівнянні з традиційними, цифрові канали комунікації також забезпечують більшу економічну ефективність й дозволяють підприємствам з дуже високою швидкістю розширювати географічне охоплення споживачів, та пропонувати широкий асортимент товарів й послуг.

Головна мета діджиталізації - покращення процесу комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища, створення нових засад взаємодії в межах підприємств – між підрозділами підприємства, його працівниками, менеджментом, перехід до нових організаційних форм господарювання (мережева та віртуальна економіка)[37].

Потреба у діджиталізації обумовлена прагненням до постійного підвищення рівня конкурентоспроможності. За допомогою діджиталізації підприємство може забезпечити для себе такі конкурентні переваги як: надання додаткової цінності товарам через якісний сервіс; високий рівень зв'язку з покупцями та цільовою аудиторією; підвищення іміджу підприємства за допомогою швидкої комунікації з клієнтами; зниження цін за рахунок автоматизації процесів та оцифрування бізнес-процесів; прозорість внутрішніх й зовнішніх процесів підприємств; підвищення лояльності покупців до підприємства[43].

Таким чином, майже всі соціальні й господарські процеси підпадають під вплив діджиталізації, наразі відбувається їх опосередкування через цифрові пристрої. Цифрові трансформації не просто переводять традиційні господарські відносини в іншу форму, під час алгоритмізації відбувається їх якісна зміна, а також скорочуються витрати взаємодії.

## **1.2 Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів**

За останні кілька десятиліть світові галузі не лише зіткнулися з технологічними змінами, що призвели до появи таких проблем, як швидкі технологічні зміни, підвищення складності та зміна вподобань клієнтів та вимог законодавства. Це привело до виникнення складних ситуацій у корпоративному контексті: з'являються різноманітні нові технологічні можливості, але люди не впевнені в тому, як краще їх використовувати та реалізовувати з точки зору пропозицій товарів та послуг.

Діджиталізація шляхом об'єднання різних технологій (наприклад, хмарних технологій, датчиків, великих даних, 3D-друку) відкриває нові можливості та пропонує потенціал для створення радикально нових продуктів, послуг у бізнес секторі. Ці інновації можуть призвести до нових форм співробітництва між компаніями. В результаті цього нового вбудованого використання цифрових технологій компанії можуть досягти успіху з точки зору оптимізації використання ресурсів, зниження витрат, підвищення продуктивності та ефективності роботи співробітників, оптимізації ланцюжків поставок, підвищення лояльності та задоволеності клієнтів[4].

В практичній діяльності підприємствами використовується поняття «бізнес-модель», яке описує архітектуру того, як воно створює та постачає цінність клієнтам, а також механізми, які використовуються для захоплення частки цієї вартості»[2].

За допомогою концепцій бізнес-моделей, підприємства представляють елементи та відносини у бізнес-діяльності з метою планування, комунікацій чи покращення, оскільки вони пов'язують стратегії з бізнес-процесами. Види цифрових бізнес-моделей представлені в Додатку Г.

Цифрові бізнес-моделі мають певні характеристики, які допомагають відрізнити їх від цифрових пропозицій. Чотири характеристики цифрових бізнес-моделей представлено в таблиці 1.3:

Таблиця 1.3

#### Характеристики цифрових бізнес-моделей

Цінність створюється за допомогою цифрових технологій	Коли ціннісна пропозиція запропонованої послуги ґрунтується виключно на цифрових технологіях, існує один великий показник для цифрової бізнес-моделі. Амазон, Алібаба, Facebook, Google тощо були б неможливі без використання Інтернету.
Цифрові бізнес-моделі є новинками на ринку	Одним із кращих прикладів є відмінність між цифровими пропозиціями та цифровими бізнес-моделями. При зчитуванні даних про споживання енергії через програму, це цифрова пропозиція постачальника електроенергії. При замовленні транспорту через програму, яка відповідає запиту з водієм, це

	цифрова бізнес-модель.
Цифрові придбання та розподіл клієнтів	Щоб стати клієнтом та скористатися послугою, необхідно використовувати цифрові канали. Цифрові бізнес-моделі іноді базуються виключно на цифрових каналах. Це особливо важливо для бізнес-моделей, які спираються на раннє впровадження (фріміум-модель) або на ринкові майданчики (наприклад, Amazon розміщує рекламу під час пошуку в Інтернеті).
Створюється у цифровому форматі	Коли клієнт готовий платити за послуги та пропозиції, які створюються в Інтернеті, це є сильним індикатором цифрової бізнес-моделі, оскільки споживча цінність може бути створена в цифровому вигляді, а також монетизована

Розроблено автором на основі [23,27,30]

Діджиталізація впливає на бізнес моделі підприємств таким чином:

- Оптимізація існуючої бізнес-моделі (наприклад, оптимізація витрат);
- Трансформація існуючої бізнес-моделі (наприклад, реконфігурація існуючих моделей, розширення існуючого бізнесу);
- Розробка нової бізнес-моделі (витіснення учасників ринку, нові продукти/послуги)[39].

Виділяються 3 основні етапи розвитку технологій: ІТ-індустріалізація, ІТ-майстерність, та діджиталізація. Детальніше ці етапи представлені в табл.1.4:

Таблиця 1.4

#### Основні етапи розвитку технологій

	ІТ-індустріалізація	ІТ-майстерність	Діджиталізація
Фокус	Процес	Технології	Бізнес-модель
Можливості	ІТ-менеджмент управління послугами	Системний менеджмент, програмування	Цифрове управління
Особливості	Ставлення до колег як до клієнтів. Без зовнішніх клієнтів	Ізольованість. Відключення зовні і внутрішньо	Ставлення до колег як до партнерів. З зовнішніми замовниками
Результати	Рішення, ефективність і сервіс	Іновація та автоматизація	Діджитал-іновація, створення нових цінностей

Розроблено автором на основі [40,43,47]

В процесі еволюції на заміну ІТ-майстерності прийшла ІТ-індустріалізація, з принципово різними результатами й особливостями. Зараз відбувається переходу від етапу ІТ-індустріалізації до діджиталізації. Перехід до автоматизації та діджиталізації забезпечує підтримку високого рівня конкурентоспроможності, сприяє підвищенню ефективності виробництва та вдосконаленню методів управління. Діджиталізація розглядається як прийняття та впровадження цифрових технологій для модифікації бізнес-моделей. Мета цього процесу - створення цінності від використання нових, прогресивних технологій з допомогою цифрової мережевої динаміки й гігантського цифрового потоку інформації.

Діджиталізація бізнес-процесу – це оптимізація ресурсного потенціалу підприємства для підвищення ефективності виконання завдань, шляхом впровадження новітніх технологій в бізнес-процеси. Прояв діджиталізації може виражатися в вигляді цифровізації робочих місць, з використанням таких інструментів, як мобільні пристрої, технології, Інтернет-мережі для уніфікованої комунікації та незалежності від локації[2].

Цифровізація вимагає більших підходів, ніж просто оцифровані дані. Список процедур, що можна діджиталізувати, дуже великий, починаючи від цифровізації виробничих процесів, контролю виконання робіт та якості продукції, комунікації з командою і клієнтами, завершуючи поставками і логістикою.

Впровадження цих змін – це перехід до цифрового бізнесу шляхом створення нових потоків цифрових доходів й пропозицій. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє реорганізувати методи та стратегії роботи, щоб збільшити дохід підприємства (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

## Місце діджиталізації в моделі виконання бізнес-процесу

Діджиталізація управління персоналом та інформацією	Діджиталізація процесу створення цінностей продукту	Діджиталізація в формуванні напрямків розвитку підприємства	Діджиталізація виконання допоміжних робіт
Бізнес-процес управління	Основні бізнес-процеси	Бізнес-процес розвитку	Допоміжні бізнес-процеси

Розроблено автором на основі [2,4,6]

Діджиталізація бізнес-процесу дозволяє зафіксувати внесення змін з зазначенням всіх деталей для того, щоб менеджери мали можливість контролювати якість виконання кожного етапу. Таким чином, внесення змін супроводжуватиметься мінімальними витратами зусиль і часу та веденням більш прозорого бізнесу[6]. Логіко-структурну схему діджиталізації бізнес-процесу представлено на рисунку 1.2:

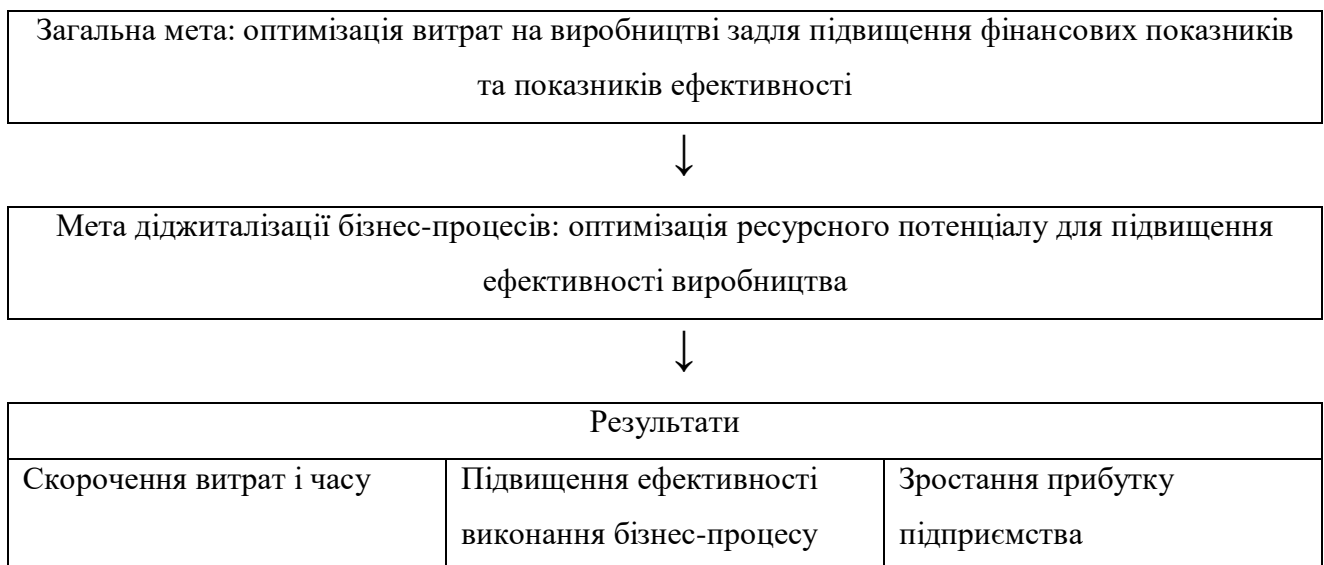


Рис. 1.2 Логіко-структурна схема діджиталізації бізнес-процесів

В основі бізнес-процесів полягає аналіз та обробка великих обсягів інформації для прийняття управлінських рішень, що займає значний час. Одним з шляхів діджиталізації процесів обробки та аналізу даних є використання

штучного інтелекту. Штучний інтелект (AI) – це моделювання процесів інтелекту людини з допомогою комп'ютерних систем. Ці процеси включають міркування, навчання і самокорекцію.

Такий підхід до діджиталізації бізнес-процесів дозволяє оптимізувати витрати і час, мінімізувати людський фактор, знизити собівартість і забезпечити зростання прибутку, підвищити обсяг реалізації продукції, поліпшити фінансовий стан підприємства.

Процес цифрової трансформації бізнесу включає кілька самостійних взаємопов'язаних елементів. Такими елементами або ж ключовими областями цифрових перетворень є: операційні бізнес-процеси і бізнес-моделі підприємств, робота з клієнтами. Кожен зазначений елемент поділяється на складові частини, опис яких наведено у табл. 1.6:

Таблиця 1.6

#### Модель структуризації елементів цифрової трансформації бізнесу

Назва моделі	Характеристика
Робота з клієнтами	<p>Більш глибоке розуміння клієнтів – реалізується завдяки використанню підприємством соціальних мереж в цілях вивчення вимог і вподобань клієнтів, просування бренду, надання підтримки клієнтам під час придбання та використання продукції тощо.</p> <p>Зріст виручки від наявних у підприємства клієнтів статистичні дані про покупки власних клієнтів використовуються в цілях організації персоналізованих продажів і повного обслуговування клієнтів, розробки індивідуальних пакетів пропозицій.</p> <p>Пошук нових точок взаємодії з клієнтами – реалізується шляхом створення за допомогою цифрових технологій можливостей для власних клієнтів для самообслуговування, або ж багатоканальних способів доступу до клієнтів</p>
Операційний процес	<p>Автоматизація виробничих процесів, що дозволяє підприємствам переорієнтуватися на вирішення стратегічних задач, підвищити рівень безпеки праці.</p> <p>Реалізація творчого потенціалу співробітників – впровадження цифрових технологій дозволяє скоротити рутинну роботу та підвищити ефективність</p>

	<p>праці, налагодити роботу без фізичної прив'язку до робочого місця, налагодити взаємодію між працівниками незалежно від їх місцезнаходження.</p> <p>Управління продуктивністю, базуючись на результатах аналізу «Великих даних». Новітні цифрові системи надають керівництву можливість приймати управлінські рішення, опираючись на фактичні дані в режимі реального часу, а також здійснювати порівняння поточних процесів й перерозподіляти виробничі потужності найбільш оптимальним чином</p>
Бізнес-модель	<p>Точкове впровадження нових технологій лише в окремі бізнеспроцеси, без повної зміни бізнес-моделі підприємства. 2. Введення нових цифрових бізнес-моделей, що також включає перебудову бізнес-процесів згідно з вимогами цифровізації.</p> <p>Цифрова глобалізація - структурована інформація та цифрові технології дозволяють підприємствам отримати глобальний синергетичний ефект, зберігши при цьому здатність реагувати на локальні зміни</p>

Розроблено автором на основі [2,10,12]

Отже, запровадження діджиталізації відкриває для підприємств безліч перспектив для розвитку. Зокрема, використання цифрових платформ дозволяє спростити виконання операцій, сформувати сучасні мережі зв'язків та обміну інформацією. Цифрова трансформація всіх сфер і ринків також сприятиме зростанню якості товарів та послуг за одночасного значного скорочення витрат. Крім цього, цифровізація сприяє розвитку інновацій, перетворює ланцюжки створення вартості, відкриваючи при цьому нові можливості для збільшення доданої вартості.

### 1.3 Вплив діджиталізації на країни світу

В умовах сьогодення, розвиток суспільства характеризує посиленням процесу діджиталізації. Він відбувається у всіх сферах життєдіяльності, особливо в економіці, охороні здоров'я та освіті, на ринку праці, фінансовому ринку, в виробничій, страховій, банківській сфері тощо.

Головна особливість сучасної інформаційно-цифрової економіки - її глобальний характер й формування нового типу економічного устрою й суспільства. Технологічною базою сучасної цифрової економіки виступають досягнення четвертої промислової революції, якій притаманна швидкість поширення інновацій та масштаб впровадження діджитал-технологій до всіх сфери життя. Технологічні досягнення четвертої промислової революції дозволяють здійснити повний перехід на застосування цифрових технологій, в поєднанні з промисловими, що повністю змінює способи ведення бізнесу[14].

Основу формування рейтингів держав за індексами розвитку цифрової економіки складають 3 аспекти:

- готовність до впровадження цифрових технологій, тобто рівень розвитку ІКТ-інфраструктури і доступу до неї бізнесу та населення;
- інтенсивність застосування цифрових технологій в економіці, тобто активність їх використання в повсякденному житті і бізнесі;
- вплив цифрових технологій заснованих на макроекономічних показниках як оцінка вкладу цифрової економіки в розвиток всієї національної економіки[37].

Для отримання уявлення щодо стану цифровізації суспільства й впливу певних груп факторів на розвиток цього процесу найрозповсюдженішим є Світовий індекс цифрової конкурентоспроможності (WDCI), на підставі якого аналізується та оцінюється ступінь розвитку цифрових технологій в країні, що веде до трансформації в усіх сферах життєдіяльності суспільства – від уряду до бізнес-структур та окремих домогосподарств. На підставі цього індексу розраховується рейтинг цифрового розвитку (WDCR), за допомогою якого визначається цифрова конкурентоспроможність держави за трьома компонентами: технології, знання, готовність до майбутнього[40].

Кожна з цих компонент включає по 3 субфактори, що діляться на відповідні показники. Слід зазначити, Кожна компонента та кожний субфактор є рівноправними у ваговому визначенні при розрахунку індексу. В Додатку В наведено декомпозицію індексу цифрової конкурентоспроможності.

Таким чином, світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності дозволяє розглядати цифрові технології як головний фактор економічних перетворень в суспільстві.

Результатом економічного розвитку будь-якої держави є рейтинг економічної конкурентоспроможності, побудований на основі індексу глобальної конкурентоспроможності країн (GCI). Ці рейтинги починаючи з 2020 року будуються за даними 64 країн, отже, можна провести їх порівняльний аналіз, взявши за основу десять найбільш конкурентоспроможних країн в 2020-2022 р. В таблиці 1.7 наведено порівняння зміни рейтингових позицій світових країн-лідерів за рівнями глобальної та цифрової конкурентоспроможності.

Таблиця 1.7

Зміна рейтингових позицій держав за індексами цифрової і глобальної конкурентоспроможності

Держава	Рейтинг індексу глобальної конкурентоспроможності країн		Зміна показника	Світовий індекс цифрової конкурентоспроможності		Зміна показника
	2020	2022		2020	2022	
Норвегія	7	6	+1	8	9	0
Україна	55	54	+1	58	54	+4
Швейцарія	3	1	+2	6	6	0
Данія	2	3	-1	3	4	-1
Швеція	6	2	+4	4	3	+1
Сінгапур	1	5	-4	2	5	-3
Нідерланди	4	4	0	7	7	0
США	10	10	0	1	1	0
Китай, Тайвань	11	8	+3	11	8	+3
ОАЕ	9	9	0	14	10	+4
Гонконг	5	7	-2	5	2	+3

Розроблено автором на основі [51,52]

За даними табл. 1.7 можна зробити висновок, що Світовий індекс цифрової конкурентоспроможності тісно пов'язаний з рейтингом індексу глобальної конкурентоспроможності країн, що підтверджує взаємозв'язок та взаємовплив розвитку суспільства й процесами діджиталізації. Тобто держави, що націлені на запровадження та розвиток інноваційних процесів, поширення державної

підтримки бізнесу та зниження рівня соціальної напруженості, спроможні впроваджувати інструменти діджиталізації і розвивати цифрову економіку.

На процес світової діджиталізації мають вплив такі фактори:

- фактор пропозиції, що визначає розвиток цифрового середовища країни. Сюди відносяться доступність Інтернету, якість доріг для доставки товарів з інтернет-магазинів тощо;

- фактор попиту, що визначає бажання споживачів брати участь у цифровій економіці та наявність у них необхідних інструментів та навичок, для підключення до неї;

- інституційний фактор - сприяння або перешкоджання дій уряду розвитку цифрових технологій та наявність відповідного законодавчого забезпечення впровадження діджитал-процесів;

- інноваційний фактор, розвиненість доступу до талантів й капіталу; нові цифрові продукти та послуги процес співпраці між університетами та бізнесом[38].

Країни світу можна згрупувати в чотири кластери за такими показниками, як рівень цифрового розвитку (місце в рейтингу за індексом цифрової конкурентоспроможності) та темпів цифрового розвитку (темп зростання балів рейтингу). Результати аналізу наведено в таблиці 1.8:

Таблиця 1.8

#### Кластеризація країн світу за розвитком процесів діджиталізації

Кластер	Країни	Кількість країн	Загальна характеристика кластера
1-й Держави-лідери	Тайвань, США, Сінгапур, Ізраїль, Гонконг, Малайзія, Південна Корея, САЕ, Німеччина, Чехія, Естонія, Литва, Катар	13	Високі темп та рівень цифрового розвитку
2-й Перспективні країни	Польща, Україна, Індонезія, Індія, Саудівська Аравія, Латвія, Китай, Болгарія, Тайланд, Казахстан, Аргентина, Росія	11	Низький рівень і високий темп цифрового розвитку
3-й Проблемні країни	Туреччина, Перу, Греція, Хорватія, Італія, Словаччина Йорданія, Мексика, Бразилія, Румунія, Філіппіни, Угорщина,	12	Низькі темп та рівень цифрового розвитку

4-й Країни зі сповільненим розвитком	Ісландія, Канада, Японія, Нова Зеландія, Бельгія, Австралія, Іспанія, Фінляндія, Данія, Норвегія, Швейцарія, Швеція, Велика Британія, Австрія, Словенія, Франція, Португалія	17	Високий рівень і низький темп цифрового розвитку
--------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	--------------------------------------------------

Розроблено автором на основі [3,7,10,13]

За даними в табл. 1.8 видно, що до кластера країн-лідерів входять держави, економіка яких має високий рівень цифровізації і потужний темп розвитку цієї сфери. Серед них можна виділити Сінгапур, США, Південну Корею і Гонконг, що демонструють високу адаптивність й інституційну підтримку інновацій в усіх сферах.

Кластер перспективних країн характеризується обмеженістю можливостей цифровізації суспільства та економіки в даний час, але тенденцією до підвищення інтенсивності цього процесу. В цьому кластері виділяється Китай, який за темпами цифрової еволюції суттєво випереджає інші держави за рахунок поєднання попиту та інновацій, що швидко зростають. В цілому в країнах цього кластера спостерігається високий темп цифрового розвитку, що характеризується наявним потенціалом до діджиталізації, що сприятиме відновленню економіки після пандемії COVID- 19 і впливатиме на якість довгострокової трансформації. До цього кластера відноситься Україна[13].

Кластер проблемних країн характеризується як проблемами з діджиталізацією в існуючому суспільстві, так і низькими темпами зростання цього процесу. Країнам цього кластера необхідно використовувати цифрове зростання як інструмент економічного розвитку та стійкості загалом. Кластер країн з уповільненим цифровим розвитком включає держави зі зрілими цифровими системами, але невисоким темпом подальшого розвитку. Країни цього кластера досягли певного рівня розвитку у всіх сферах, в тому рахунку в цифровій, і сьогодні головну увагу приділяють інклюзивному та відповідальному розвитку[10].

З метою оцінки тенденцій в діджиталізації за країнами світу проведено кластерний аналіз за темпами й рівнем цифрового розвитку в 2022 році в

порівнянні з 2020 роком та визначено кластерну міграцію держав за критерієм цифрового розвитку у 2020–2022 рр. (Додаток Е).

Як бачимо з Додатку Е пандемія та поширення процесів діджиталізації призвели до того, що держави з невисокими цифровими можливостями повністю змінили траєкторію цифровізації свого суспільства та підвищили темпи цифрового розвитку.

Держави з високим рівнем розвитку цифрових технологій, знизили темп діджиталізації та навіть мігрували до кластера проблемних країн. Україна зберегла свої позиції і залишилася в групі перспективних країн із достатньо високими темпами цифрового розвитку. На підставі результатів кластерного аналізу стану та тенденцій у сфері діджиталізації можна виділити загальні риси, притаманні державам кожного кластера.

Так, економіки країн-лідерів націлені на: підтримку цифрових стартапів й посилення впровадження цифрових споживчих інструментів в життєдіяльність суспільства; навчання, залучення та утримання ІТ-кадрів в національній соціально-економічній системі; забезпечення загального швидкого доступу до Internet; експорт цифрової продукції; координацію інноваційного процесу через взаємозв'язок університетів, бізнес-структур і уряду[38].

Держави з перспективного кластера в основному концентрують свою увагу на: поліпшенні мобільного Internet-доступу і його якості; вдосконалення законодавчої бази в галузі цифровізації; заохочення інвестицій у цифрові проекти, фінансування цифрових розробок; навчання власних й залучення іноземних ІТ-спеціалістів; зниження нерівномірності доступу до цифрових інструментів за гендерними, віковими, територіальними чи класовими, ознаками.

Держави з проблемного кластера головними пріоритетами розвитку вважають: створення інституційного середовища, що підтримує широке і безпечне розповсюдження цифрових продуктів й послуг серед споживачів; залучення довгострокових інвестицій в вирішення проблем з цифровою інфраструктурою; підтримку ініціатив щодо розвитку цифрового доступу для

різних верств населення; впровадження цифрових інструментів та додатків для використання в повсякденному житті.

Таким чином, основою трансформації традиційних економічних систем та конкурентними перевагами національних економік є інноваційність, технологічність, здатність і готовність держави до формування цифрової моделі суспільства.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В КОМПАНІЇ NESTLE

### 2.1 Загальна характеристика Компанії Nestle

Nestlé – найбільша компанія світу в сфері виробництва харчових продуктів зі штаб-квартирою у місті Веве, Швейцарія. Вона діє на принципах раціонального харчування й здорового способу життя. Більш ніж за 100 років свого існування Компанії Nestlé вдалося здобути світове визнання як виробника високоякісних, безпечних та корисних продуктів харчування і завоювати репутацію відповідального та надійного партнера. Продукція Компанії Nestlé користується довірою мільйонів споживачів у різних країнах світу[54].

Компанії Nestlé належать 448 фабрик та промислових підприємств у більше ніж 80 державах світу. В Групі компаній працюють понад 280000 чоловік. Асортимент Nestlé постійно розширюється і налічує близько 8,5 тисяч всесвітньо відомих торгових марок[54].

На всіх підприємствах Nestlé у різних країнах світу використовується лише натуральна сировина найвищої якості, що гарантує повну безпечність готової продукції для здоров'я споживачів. На кожному з підприємств здійснюється суворий вхідний контроль якості сировини. Перевіряється кожна поставка, і при виявленні навіть найменших відхилень від стандартів, сировина не допускається в виробництво. Принципове значення для компанії має також забезпечення та контроль належного терміну придатності готових продуктів.

Продукція Компанії Nestlé широко представлена на ринках напоїв, кулінарії, кондитерських виробів, дитячого й спеціального харчування, морозива, заморожених продуктів, готових сніданків і кормів для тварин. Крім виробництва продуктів харчування Nestlé також володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної промисловості[55].

Бренди, якими представлена продукція компанії Nestlé розглянуті в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Бренди, що представляють продукцію компанії Nestlé

Харчування дитяче	Graduates, Cerelac, NaturNes, Gerber, Gerber Nestum
Кондитерські вироби, шоколад	Aero, Smarties, Butterfinger, Orion, Crunch, KitKat, Cailler, Wonka.
Морозиво	Häagen-Dazs, Extrême, Dreyer's, Nestlé Ice Cream, Mövenpick
Заморожена та охолоджена продукція	Hot Pockets, Buitoni, Maggi, Herta, Thomy, Stouffer's, Lean Cuisine
Молочна продукція	Carnation, Coffee-Mate, Nido, La Laitière
Вода мінеральна	S.Pellegrino, Perrier, Nestlé Pure Life, Poland Spring
Кава	Nescafé Gold, Nescafé, Nespresso, Nescafé Cappuccino, Nescafé 3 in 1, Nescafé Classic, Nescafé Dolce Gusto, Nescafé Decaff,
Сніданки сухі	Cookie Crisp, Chocapic, Cini Minis, Estrelitas, Nesquik Cereal, Fitness
Лікувальні продукти харчування	Resource, Nutren Junior, Peptamen, Boost
Продукти для громадського харчування	Maggi, Sjora, Milo, Chef-Mate, Chef, Nestea, Minor's, Lean Cuisine, Stouffer's
Харчування для тварин	Friskies, Bakers Complete, Alpo, Beneful, Dog Chow, Chef Michael's Canine Creations, Fancy Feast, Purina, Cat Chow, Pro Plan, Gourmet, Purina ONE, Felix

Розроблено автором на основі [54,56]

В межах просування власного бренду компанія Nestlé дотримується певних принципів діяльності, представлених на рисунку 2.1:



**Рис. 2.1 Принципи діяльності компанії Nestlé**

Як видно з рисунка 2.1, дотримання Принципів діяльності Nestlé - це основа прагнення компанії до екологічної стійкості та створення спільних цінностей.

Створення загальних цінностей - це метод ведення бізнесу, який передбачає, що для створення довгострокових прибутку для акціонерів компанії необхідно створювати цінності для суспільства[5].

Діяльність Компанії Nestle в Україні розпочалася в грудні 1994 року. Основна діяльність нової структурної одиниці корпорації полягала в просуванні на українському ринку пріоритетних на той час брендів Nestle: Maggi, NESCAFE,

Nuts Nesquik і Friskies. Вже через 2 роки роботи компанія Nestle в Києві стала одним з найрентабельніших представництв Nestle в світі[53].

Нова якісна продукція міжнародних торгових марок швидко здобула велику популярність серед українців. Це надало Компанії Nestle стимул для подальшого розвитку бізнесу в Україні. Компанія продовжила зміцнювати свої позиції на ринку; згодом був розширений штат співробітників та організовані нові напрямки бізнесу.

Компанія Nestlé в процесі виходу на світові ринки, інтернаціоналізувала свою діяльність шляхом створення закордонних відділень по всьому світу. Організаційна структура Компанії Nestlé базується на географічному принципі, під яким розуміється відповідальність менеджерів на місцях за ведення справ, в той час коли головне керівництво утримує в своїх руках планування і контроль.

Організаційну структуру Компанії Nestlé можна характеризувати, як глобальну регіональну дивізіональну структуру. Вона характерна, насамперед для компаній з дуже розвинутими міжнародними операціями, у яких відсутнє домінування якоїсь однієї країни або регіону. Компанія Nestlé використовує таку організаційну структуру, тому що в її операціях жоден регіон не має переваг.

В загальному вигляді організаційна структура Компанії Nestlé представлена в Додатку А. Управління бізнесом здійснюється Виконавчою радою, а 14 призначених членів Правління координують різні частини глобального бізнесу[54].

Більшість важливих напрямів діяльності компанії «Нестле» підпорядковуються головному керівництву. В той же час в межах організаційної структури компанії виділяються окремі підрозділи, що займаються випуском продукції певного спрямування Nestlé Professional, Nestlé Nutrilon, Nestlé Waters, і як окремо виділений в структурі підрозділ «Nestlé Health Science». Окрім того, в рамках організаційної структури існує розподіл за регіональним принципом на 3 основні зони: Зона АОА, Зона EUR, Зона AMS, в кожній з цих зон є свої регіональні директори, яким передані функції, що потребують врахування особливостей даного регіону (зони).

Планування у Nestle складається з таких трьох основ:

- інвестиційного плану;
- довгострокового плану (LTP);
- операційного плану (OPL)[56].

Довгостроковий план розробляється строком на 3 роки. Довгострокове планування включає в себе бізнес план, підсумок управління, стратегічне корпоративне інвестування. Підсумок управління визначає глобальні цілі, стратегії, фінансовий план та план дій для усього бізнесу. Бізнес-план визначає стратегічні цілі по окремим продуктовим лініям, оцінку ринку і фінансових результатів. Стратегічне корпоративне інвестування передбачає розробку проектів для досягнення цілей. На основі довгострокового плану розробляються операційний та інвестиційний плани.

Основним інструментом довгострокового планування в компанії «Нестле» є операційне планування. Операційний план (бюджет) – річний документ, на основі якого розраховуються показники: фактичного внутрішнього зростання; дохід до оподаткування, сплати відсотків й амортизації гудвілу (ЕВІТА); маркетингові і адміністративні витрати та витрати на збут, частки ринку по кожній з груп товарів, чистий прибуток, витрати на реструктуризацію компанії[54].

Обговорення операційного плану відбувається на початку грудня у вигляді нарад на рівні ринку діяльності компанії. Головна мета – визначення цілей, які необхідно досягти до кінця наступного року (доля на ринку, очікуваний рівень прибутку тощо), а також сума коштів, яка виділяється для бюджету кожного з існуючих відділів.

Бюджет, що складається за даними окремих країн, є основним джерелом забезпечення порядку, відповідно до якого виконуються підрозділом його функції в загальній діяльності компанії. Бюджет складається на один рік. При складанні бюджету беруться до уваги як зовнішні фактори впливу (конкуренти, економічне становище, інфляційні процеси, обмінний курс, відсоткова ставка), так і внутрішні чинники (продуктовий, інвестиційний маркетинговий плани та організаційна структура компанії). Важливо, що на основі місячних і кварталних

звітів компанії Nestle здійснюється щоквартальна ревізія бюджету, яка дозволяє компанії виявляти недоліки в плановій діяльності, оцінювати і своєчасно їх виправляти. Звіти про виконання бюджету щомісячно направляються в компанію, де їх порівнюють з планами на поточний рік та даними за минулий рік.

Під час здійснення ревізії бюджету, компанією Nestle аналізуються основні аналітичні показники діяльності: фактичний і плановий обсяги виробництва продукції; планова, реалізована і фактична собівартість та показники відхилень: відхилення використання, цінові, зміни рецептури, обсягу та переоцінки.

Стратегія розвитку Компанії Nestle включає, насамперед, формування продуктових стратегій в зонах Європи, Америки, Азії, Океанії та Африки. В межах кожної зони існують свої ринки, на яких формуються корпоративні й регіональні бренди, асортимент продукції і впроваджуються нові товари. Всі географічні регіони, включаючи базовий (швейцарський) ринок, є рівноправними в організаційному плані. Така організація є найбільш ефективною для компанії[54].

Стратегія в зоні Європи пов'язана з визначенням прогнозованих обсягів реалізації, майбутніх витрат, прибутку, а також включає заходи пов'язані зі зменшенням витрат, а саме, реструктуризація окремих фабрик компанії Nestle чи купівлю інших.

Особливу увагу Компанії «Нестле» приділяє стратегічному менеджменту людських ресурсів, одним з найважливіших напрямків якого є стратегія підбору персоналу. Пошук кандидатів з певними навичками, кваліфікацією, досвідом роботи та іншими необхідними характеристиками має важливу роль в процесі стратегічного управління кадрами. В зв'язку з цим, керівництво приділяє особливу увагу формуванню HR-бренду, суть якого полягає в виділенні репутації компанії як роботодавця, щоб бути більш привабливими як для претендентів, так і для власних співробітників.

Керівництво компанії вважає, що для кандидатів найбільш важливими є:

- Репутація компанії;
- Швидкий розвиток та успішність організації;

- Фінансова стабільність;
- Можливості для професійного розвитку й росту;
- Гарні умови праці.
- Міжнародний досвід;
- Професійний та кар'єрний ріст в молодій команді однодумців;
- Навчання, тренінги й семінари;
- Конкурентоспроможна зарплата та система бонусів і винагород;
- Соціальний пакет;
- Корпоративні заходи[53].

Підбір співробітників в компанію відбувається за трьома етапами (таблиця 2.2):

Таблиця 2.2

#### Підбір співробітників в Компанію «Нестле»

Етап	Характеристика
1 етап	Попередній відбір на основі резюме/анкет. Розглядом кандидатур займається Відділ персоналу. Якщо кандидатура відповідає необхідним вимогам, з нею зв'язуються для узгодження участі в наступному етапі відбору.
2 етап	Особиста співбесіда з представником Відділу персоналу, головна мета якого – дізнатися детальну інформацію про кандидата, оцінити його компетенції й мотивацію. За підсумками співбесід приймається остаточне рішення про найм претендента. Компанія відповідально підходить до процесу відбору персоналу і максимально знижує ризик прийому на роботу некомпетентного працівника.
3 етап	Організація різноманітних «зовнішніх» тренінгів, що проводяться кваліфікованими спеціалістами. Завдяки ним розвиваються технічні навички та особистісні якості, лідерські якості, вміння спілкуватися з людьми, ефективно управляти проектами тощо . Для кожної країни розроблені спеціальні навчальні програми, в деяких країнах створені власні навчальні центри. Всі менеджери компанії зобов'язані пройти спеціальні курси у провідних бізнес-школах.

Розроблено автором на основі [53,54]

Керівництво компанії «Нестле» розглядає людські ресурси підприємства як найбільш цінний зі своїх активів. Участь персоналу в роботі підприємства на всіх рівнях починається з відкритого обміну думками як щодо окремих аспектів бізнесу, так і з приводу діяльності підприємства в цілому. Заохочуються конструктивні пропозиції співробітників щодо зміни або вдосконалення існуючої практики ведення бізнесу.

Значна увага приділяється стратегічному управлінню персоналом, яке в Компанії «Нестле» засновується на таких принципах:

- встановлення з працівниками відносини, заснованих на довірі, порядності й чесності;
- забезпечення поваги до базових людських цінностей;
- забезпечення недоторканності приватного життя службовців;
- формування почуття приналежності до компанії у співробітників та застосування загальних правил «Nestle», в той же час адаптування їх до місцевої культури й традицій;
- заохочення постійного вдосконалення за допомогою навчання й підвищення кваліфікації робітників на всіх рівнях організації;
- забезпечення просування кар'єрними сходами за рахунок заслуг, професійних навичок та досвіду, незалежно від статевої або расової приналежності, країни походження, віку, віросповідання, інвалідності тощо;
- забезпечення достойного рівня зарплати і відповідність годин роботи, тарифів оплати праці й оплати за понаднормову роботу згідно чинних місцевих законів;
- створення безпечних та здорових умов праці для кожного робітника;
- надання права на створення представницьких організацій та на вступ або не вступ до профспілок, а також встановлення конструктивного діалогу з цими союзами[54].

Основним пріоритетом стратегічного управління персоналом в «Нестле» є забезпечення високоякісного найму, оцінки навичок і гідної винагороди всіх співробітників підприємства.

Отже, до головних досягнень компанії «Nestle» на ринку можна віднести забезпечення високої якості продукції, впровадження інноваційних рішень, розширення пропозицій для споживачів, розширення асортименту продуктів. Збереження лідируючих позицій в умовах мінливого ринку вимагає від компанії достатньої рухливості. Існуючий асортимент продукції доповнюється, географія діяльності – розширюється. Успішна маркетингова діяльність, професіоналізм і кваліфікація працівників дозволяють домагатися все нових успіхів.

Цьому сприяє налагоджена системна робота відповідно до корпоративної стратегії Nestle, підвищення стандартів ведення бізнес-процесів протягом всього циклу виготовлення продукції та її переміщення від виробника до споживачів.

## 2.2 Аналіз результатів розвитку Компанії Nestle в умовах діджиталізації

Ринок продуктів харчування постійно зростає і розвивається. Сьогодні Компанія Nestle, як найвпливовіший гравець усього ринку пропонує своїм клієнтам великий вибір продуктів для задоволення різного роду потреб[55].

Розбудова та розширення власної технологічної бази та асортименту продукції разом з досить розгалуженою мережею партнерів сприяє безперервній розробці нових продуктів для клієнтів компанії[56].

Проведемо аналіз фінансово-господарського стану компанії для оцінки ефективності її діяльності на ринку України. Для визначення ефективності діяльності проведемо аналіз фінансових результатів за 2020–2022 роки, що наведено в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

### Основні показники фінансово-господарської діяльності Компанії Nestle

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс.відхилення		Відносне відхилення	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Активи оборотні	8928850	6406450	1910460	-2522400	-4495990	-28,25	-70,18
Активи необоротні	12819730	18402880	22482540	5583150	4079660	43,55	22,17
Капітал	17125030	16686010	13660350	-439020	-3025660	-2,56	-18,13

власний							
Зобов'язання поточні	4315920	7781310	8222690	3465390	441380	80,29	5,67
Прибуток чистий	6168930	6802450	8961220	633520	2158770	10,27	31,74
Виручка від реалізованої продукції	17078980	19069390	22245790	1990410	3176400	11,65	16,66
Собівартість реалізованої продукції	7372410	7701590	7725450	329180	23860	4,46	0,31
Дохід валовий	9706570	11367790	14520340	1661220	3152550	17,11	27,73
Витрати адміністративні	1922850	1607360	1411000	-315490	-196360	-16,39	-12,24
Витрати на збут	1514940	1665600	1956390	150660	290790	9,94	17,46

Розроблено автором на основі [45]

За період з 2020 по 2022 рік оборотні активи Компанії Nestle мають тенденцію до скорочення: в 2021 році в порівнянні з 2020 роком вони демонстрували спад на 28,3%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком – на 70,2%. Це не є позитивною тенденцією оскільки компанія витрачає значну частку фінансових ресурсів, але, з іншого боку, вкладаються кошти в розвиток обладнання, збільшується асортимент продукції та покращується її якість.

Необоротні активи продемонстрували динаміку до зростання, так в 2020 році в порівнянні з 2019 роком вони зросли на 43,5% (тобто на 5583150 тис. грн.), в 2022 році порівняно з 2020 роком вони зросли на 22,2% (тобто на 4079660 тис. грн.). Зростання необоротних активів в грошовому еквіваленті свідчить про перетікання оборотних активів в необоротні за рахунок розширення виробничого обладнання та збільшення асортименту продукції[45].

Динаміка власного капіталу Компанії Nestle є негативною, протягом 2020-2022 років простежується його спад: в 2021 році на 2,5%, а в 2022 на 18,1% в порівнянні з попередніми роками. Це негативне явище для компанії, оскільки погіршується її кредитоспроможність та виникає загроза банкрутства. Для Компанії Nestle зменшення власного капіталу не загрожує її діяльності,

оскільки з розвитком та зростанням присутності на ринку, доходи, які генеруються компанією в кілька разів перевищують зобов'язання.

Спостерігається збільшення поточних зобов'язань в 2021 році на 80,2%, та на 5,6% в 2022 році, що не є позитивним результатом. Але навіть на тлі зменшення власного капіталу та збільшення зобов'язань Компанії Nestle лишається конкурентоспроможною на ринку продуктів харчування та є привабливою для інвесторів. Компанія Nestle залучає досить великі суми інвестицій для власного розвитку на шляху до цифрової трансформації і розширення асортименту продукції.

Чистий прибуток Компанії Nestle має тенденцію до зростання: в 2021 році порівняно з 2020 роком він виріс на 10,3%, а в 2022 році порівняно з 2021 роком – на 31,7% і станом на початок 2023 року становив 8,9 млрд грн., до кінця 2023 року прибуток в компанії очікуються в розмірі 9 млрд грн. Це свідчить про те, що компанія Nestle є досить прибутковою, та нарощує свій прибуток за рахунок збільшення асортименту, а також росту цін на продукцію. Пандемія та економічна криза відіграють значну роль в діяльності компанії, але на фінансові результати вони впливають несуттєво, оскільки процеси, які вже вибудовані в компанії, дали їй змогу досить швидко й без суттєвих втрат пристосуватися до зміни ринкового середовища[45].

Виручка від реалізованої продукції також має позитивну динаміку, в 2021 році відбулося зростання на 11,7%, а в 2022 році на 16,7% в порівнянні з попереднім роком. Згідно фінансових звітів компанії загальний дохід підприємства за 2022 рік зріс з 19,1 млрд грн. в 2021 році, і досяг 22,2 млрд грн. Дане збільшення, пов'язане з тим, що компанія Nestle, переглянувши власні процеси, змінила форми ведення своєї діяльності з акцентом на потреби клієнтів та почала застосовувати цифрові інструменти.

Щодо валового доходу, то цей показник також мав позитивну тенденцію. В 2021 році він зріс на 17%, а в 2022 році на 27,6%. Собівартість

продукції зросла несуттєво, лише на 4,5% в 2021 році і майже на 0,3% в 2022 році, відповідно[45].

Адміністративні витрати та витрати на збут є майже однаковими, але мають протилежну тенденцію. Адміністративні витрати демонструють поступове скорочення, так за 2021 рік відносно 2020 року адміністративні витрати скоротилися на 16,4%, а в 2022 році відносно 2021 року скоротилися на 12,2%. Натомість дещо зросли витрати на збут (на 9,9%) в 2021 році та 17,5% в 2022 році порівняно з попередніми роками[45].

Для оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління діяльністю Компанії Nestle проведемо дослідження показників реалізації продукції (Додаток Ж).

За даними Додатку Ж можна зробити висновок, що в 2022 році мало місце падіння продажу за такими категоріями, як корм для тварин, напої, готові страви та напівфабрикати та морозиво. В той самий час відбулося зростання продажів води, харчування для здоров'я та кондитерських виробів.

Структура продажу продукції Компанії Nestle представлена на рисунку 2.2:

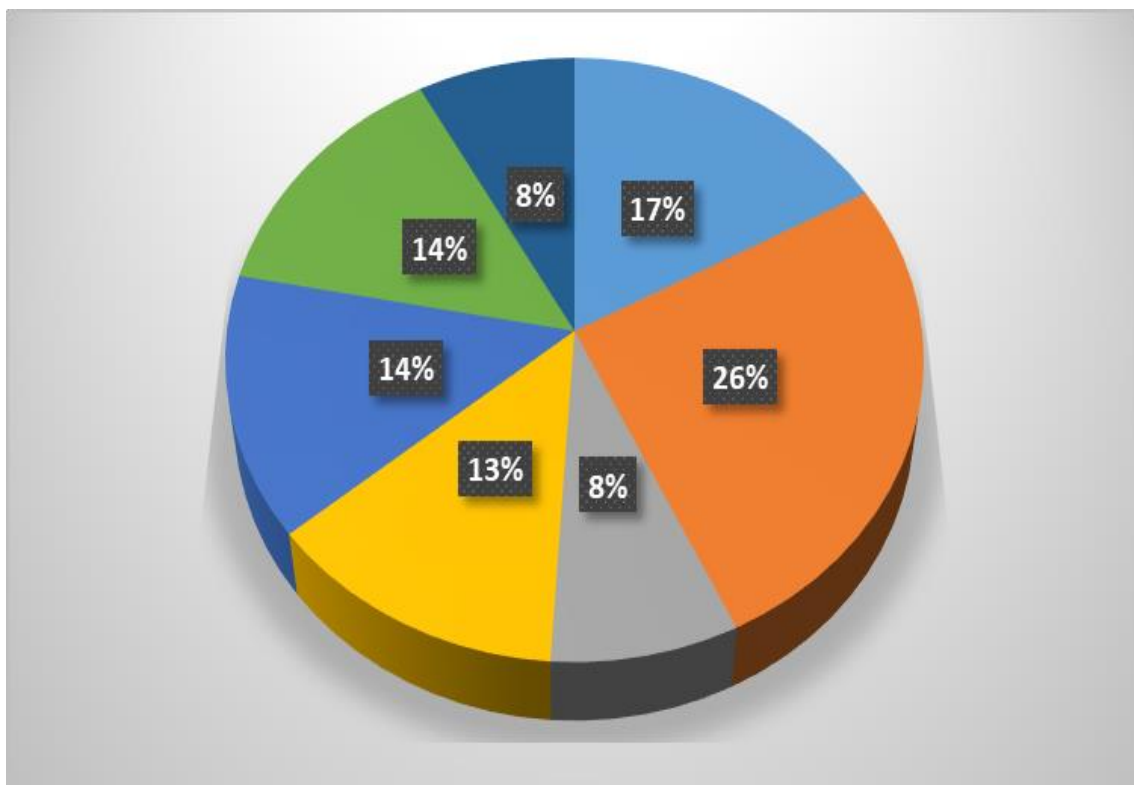


Рис. 2.2 Структура продажу продукції компанії Nestle

В структурі реалізованої Компанією Nestle продукції 26% займають порошкові та рідкі напої, 17% корм для тварин, по 14% складають харчування для здоров'я і готові страви та напівфабрикати, 13% молочні продукти та морозиво. Найменша частка у кондитерських виробів та води – 8%.

В таблиці 2.4 представлено поточні напрямки діджиталізації функціональних напрямків бізнесу та її позитивні наслідки для Компанії Nestle, отримані завдяки впровадженню цифрових технологій.

Таблиця 2.4

#### Вплив цифрових технологій на функціональні області Компанії Nestle

Функціональна область	Вплив цифрових технологій
Продаж та маркетинг	Використання нейронних мереж для аналізу й оцінки потреб та запитів цільових груп споживачів, прогнозування попиту й пропозиції на ринку, використання інтернету та мобільних технологій в якості каналу продажів або просування продукції компанії Nestle
Управління якістю	Цифровий аналіз готової продукції і обладнання, процес комп'ютерного моделювання
Система управління та прийняття рішень	Обробка й аналіз значних наборів даних, використання статистичних і математичних моделей для розробки управлінських рішень, оптимізації процесів планування, полегшення процедури контролю
Логістика	Забезпечення безперебійності руху потоку матеріалів, оптимізація транспортних та складських операцій
Система внутрішніх і зовнішніх комунікацій	Розширення способів та каналів зв'язку з всіма зацікавленими сторонами, особливо споживачами, для використання мультимедійного контенту для кращого впливу на цільову аудиторію
Фінансові операції, оформлення документів	Замовлення, зростання швидкості обробки інформації, скорочення кількості помилок
Управління персоналом	Електронне навчання персоналу, автоматизація процесів обліку персоналу

Розроблено автором на основі [53,54]

Цифрові технології при впровадженні забезпечують низку переваг, в тому рахунку підвищуючи гнучкість виробництва шляхом активної зміни характеристик виробничого процесу й забезпечення інформаційної інтеграції етапів життєвого циклу виробленої продукції. Діджиталізація забезпечує якісне

вдосконалення бізнес-процесів Компанії Nestle шляхом впровадження інновацій і адаптації бізнес-моделей до умов сучасної цифрової економіки.

Специфіка управління Компанією Nestle в цифровому середовищі представлена на рис 2.3:

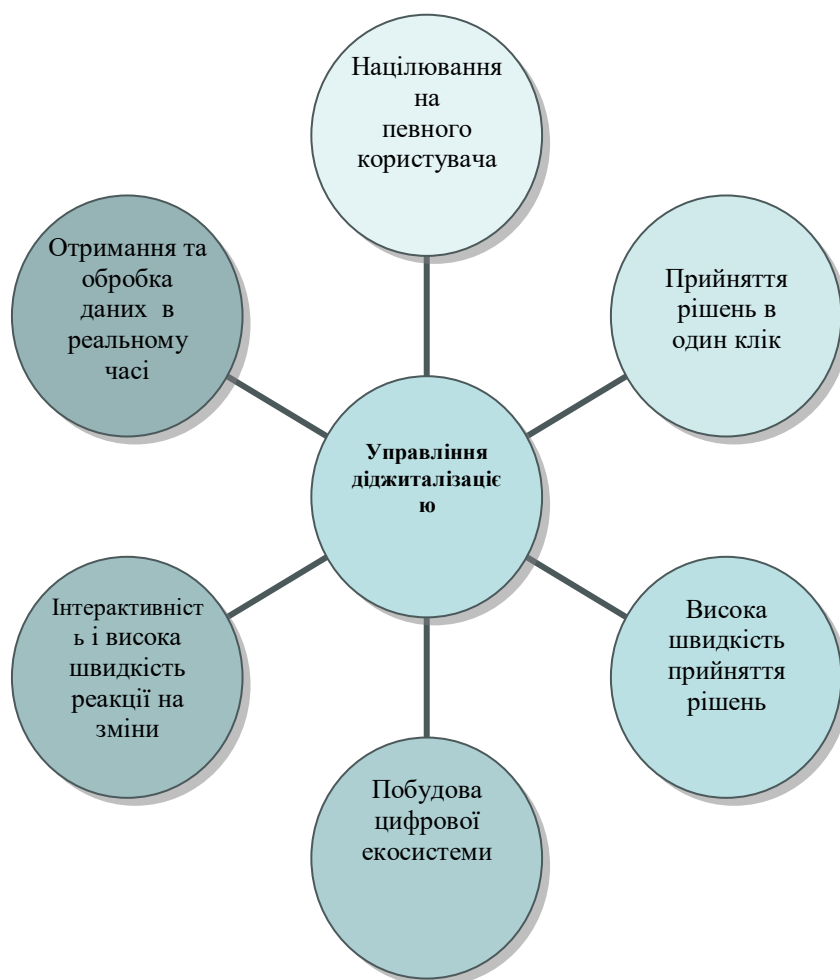


Рис 2.3 Специфіка управління Компанією Nestle в цифровому середовищі

Впровадження цифрових технологій в управління Компанією Nestle здійснюється з врахуванням досвіду конкурентів та підприємств, що займаються подібною діяльністю. Аналіз їх досвіду допомагає вибудувати грамотну політику діджиталізації і, за можливості, скоротити або повністю усунути її найпоширеніші проблеми.

## 2.3 Організаційно-економічне та інформаційне забезпечення проекту діджиталізації Компанії Nestle

Перехід компаній до цифрових технологій з використанням інструментів Індустрії 4.0 є одним з провідних напрямків їх розвитку. Для ефективного процесу цифрової трансформації бізнесу в цілому, потрібно налагодити дієві зв'язки між ключовими компаніями провідних галузей та урядом. Цифрова трансформація може бути реалізована за умови наявності конкретної матеріально-телекомунікаційної бази, інформаційних продуктів для розробки, отримання зберігання й передачі цифрової інформації; програмного забезпечення, навчання персоналу роботі з цими продуктами і їх активного використання в господарській діяльності[48].

Компанія Nestle дотримується довгострокової перспективи розвитку бізнесу та вітає діалог з зацікавленими особами, які керуються твердими переконаннями і готові до конструктивної співпраці. До них відносяться уряд та інші органи влади, недержавні організації, місцеві спільноти, наукові та професійні організації.

Велике значення має впровадження електронного документообігу в Компанії Nestle. Це в першу чергу впливає на те, що можливість помилитися при заповненні документу практично відсутня, крім того, заповнення документів та їхня відправка займає мінімальну кількість часу. Наявність електронного цифрового підпису робить електронний документообіг не лише ефективним але й безпечним механізмом[42].

Специфіка управління Компанією Nestle в цифровому середовищі представлена на рисунку 2.4:

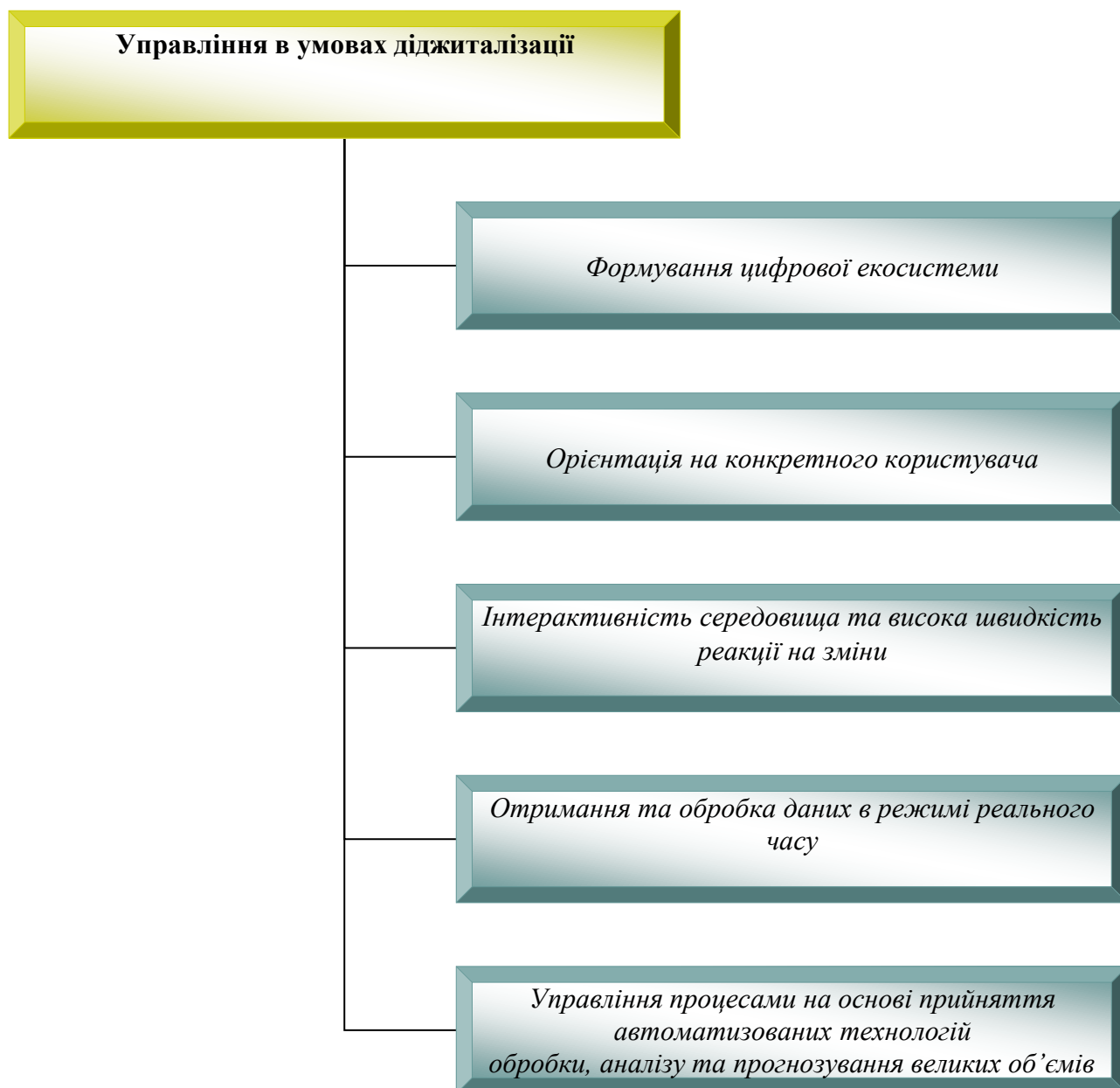


Рис. 2.4 Особливості управління Компанією Nestle в умовах діджиталізації

Таким чином, зрозуміло, що діджиталізація Компанії Nestle впливає на всі сфери її діяльності.

Комплексний аналіз та оцінка Компанії Nestle та дослідження процесу цифрової трансформації показали, що компанія є досить успішною, фінансово-стабільною та досить цифровою, оскільки має досить широкий асортимент та найкращу якість серед конкурентів.

Це є гарним показником, оскільки засвідчує лідерство компанії в галузі та демонструє, що Компанія Nestle досить активно впроваджує у власну діяльність діджиталізацію, за рахунок чого дуже активно розвивається.

Застосування діджиталізації в умовах цифрових перетворень сприяють таким процесам [49]:

- документи компанії готуються та затверджуються в 4-6 разів швидше;
- в 2-3 рази більше документів затверджується вчасно;
- пошук договорів та супровідних документів займає у 8-10 разів менше часу;
- витрати на доставку й логістику зменшуються в 3-4 рази;
- вартість оформлення кожного документу знижується щонайменше в десять разів.

Таким чином, на підписання та відправку документів витрачаються лічені хвилини, а затрати на них знижуються в десять разів.

Сучасному бізнесу важко переоцінити переваги, які надає впровадження електронного документообігу.

Для того, щоб процес цифрової трансформації бізнесу був ефективним та дієвим, необхідно мати досить потужну організаційно-інформаційну та економічну складову забезпечення цього процесу. Тому розглянемо організаційно-економічну модель забезпечення процесу цифрової трансформації та управління діяльністю компанії Nestle.

Представлена організаційно-економічна модель (Додаток К) надає змогу ефективного забезпечення формування конкретних пропозицій, щодо розвитку компанії Nestle в напрямку діджиталізації та створює додаткову цінність для клієнтів, що сприяє більш динамічному та цифровому розвитку компанії, збільшення лояльності споживачів.

Розглянемо більш детально кожен з елементів представленої моделі забезпечення процесу цифрової трансформації бізнесу компанії Nestle. Для того, щоб процес діджиталізації бізнесу компанії та проєктів цифрових перетворень був ефективним та дієвим доцільно, щоб компанія постійно

генерувала й випускала на ринок нові, та вдосконалювала вже існуючі послуги й продукти.

Основним важелем, який має вплив на даний процес є клієнти, від яких залежить діяльність компанії та вектор її розвитку, та власне бізнес-процеси, що визначають головні напрямки функціонування компанії Nestle.

Саме організаційні, технологічні, економічні і соціальні засоби, що зазначені в цій моделі і є основою цифрового перетворення, як власне компанії Nestle, так і її клієнтів. Для того, щоб вказані заходи були ефективними та мали позитивний вплив на реалізацію діджитал-перетворень, досить вагомою складовою є забезпеченість ресурсами, як технологічними, фінансовими, так і людськими тощо.

При наявності достатньої кількості ресурсів та взаємодії кожного з структурних елементів і стане можливим поетапне діджитал-перетворення процесів Компанії Nestle. Так як компанія є лідером ринку та забезпечена всім необхідним, проблем в процесах цифрової трансформації бізнесу Компанія Nestle не має.

Ціль моделі – цифрова трансформація та підвищення ефективності діяльності Компанія Nestle. Наведені в Додатку Е структурні елементи в вигляді системи забезпечення, функціональної та цільової системи мають сприяти безперебійному процесу діджиталізації Компанія Nestle та містити в собі ефективні механізми протидії загрозам, які можуть виникнути на певних етапах цифровізації або запровадження новітньої послуги.

В таблиці 2.5 розглянемо кожну з цих систем детальніше:

Таблиця 2.5

#### Структурні елементи системи

Елемент системи	Характеристика
Система забезпечення	Має суттєву роль в діяльності Компанії Nestle, оскільки поділяється на підсистеми правового, економічного, техніко-інформаційного, ресурсного та нормативно-методичного забезпечення, що, в свою чергу, сприяє ефективному впровадженню діджитал-процесів без негативного впливу з боку внутрішніх й зовнішніх загроз
Функціональна система	Містить функції організації, планування, контролю, мотивації й

Елемент системи	Характеристика
	виконання, надає компанії інструментарій для проведення діджитал-перетворень та відкриває можливості застосування цифрових послуг. Компанія Nestle, маючи досить успішну ресурсну базу, використовує визначений інструментарій досить ефективно, що відображається в позитивних результатах діяльності, які можна простежити протягом кількох останніх років.
Цільова система	Важлива частина діяльності Компанії Nestle, оскільки поєднує в собі основні результати її діяльності та зазначені системи, формуючи цілісний механізм забезпечення її ефективної діяльності й сприяє позитивним процесам діджиталізації компанії. Як наслідок відбуваються якісні зміни всередині компанії, зростає прибутковість та лояльність клієнтів, збільшується цінність самої компанії.

Розроблено автором на основі [1,5,7,13]

Заходів, які б сприяли дієвим процесам цифрових перетворень та підвищення ефективності існує досить багато, проте є лише декілька таких, які є найбільш дієвими у випадку з Компанією «Nestle». Оскільки діяльність компанії є різновекторною й містить в собі чималу кількість пов'язаних між собою елементів, процес діджиталізації лише в якомусь з одних напрямків не зможе дати масштабного позитивного ефекту для всього бізнесу. Цифрову трансформацію необхідно проводити на всіх рівнях та напрямках функціонування підприємства, що і робить Компанія Nestle.

Отже, Компанія Nestlé – найбільша у світі компанія із виробництва продуктів харчування та напоїв. Обсяг продажів в 2022 році збільшився на 3176400 тис. грн. (16,66%). Подібну динаміку демонструє операційний прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. В 2022 році мало місце падіння продажу за деякими категоріями, але в той самий час зросли продажі води, харчування для здоров'я та кондитерських виробів.

Оскільки діяльність компанії Nestle є різновекторною й містить в собі чималу кількість пов'язаних між собою елементів, процес діджиталізації лише в якомусь з одних напрямків не зможе дати масштабного позитивного ефекту для всього бізнесу. Цифрову трансформацію необхідно проводити на

всіх рівнях та напрямках функціонування підприємства, що і робить Компанія Nestle.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Стан розвитку діджиталізації Компанії Nestle в Україні

Масове впровадження технологічних інновацій вимагає не лише розширення кількості людських ресурсів, що володіють новими компетенціями, а й компаній, здатних інтегрувати та впроваджувати технологічні нововведення в операційну діяльність[31]. Внутрішньою корпоративною метою цифрової трансформації для Компанії Nestle є підвищення ефективності її бізнес-процесів. При цьому зовнішня мета цифрової трансформації – розробка та адаптація продуктів Компанії Nestle з врахуванням потреб й очікувань клієнтів.

Цифрова трансформація прослідковується в кількох проєкціях. Змінюються технології та бізнес-процеси, які на них побудовані[37]. Це, своєю чергою, призводить до модифікації структури, системи управління та корпоративної культури Компанії Nestle.

Автоматизацію управлінських і технологічних процесів Компанія Nestle планує здійснюватися поступально, але з тенденцією до прискорення. Застосування ERP-систем (систем планування ресурсів компаній) розширює можливості менеджменту Компанії Nestle, спрощує аналіз та управління результатами праці робітників та підрозділів компанії, дозволяє планувати організаційні зміни.

Компанія Nestle активно використовує хмарні технології. Призначення хмарних технологій – збереження даних онлайн в хмарі, доступ до якої є у зовнішніх та внутрішніх користувачів.

Перевагою хмарних технологій є:

– перехід на електронний формат роботи й зберігання даних з використанням сховищ даних;

- безперервне ведення бізнес-процесів при постійному резервуванні даних у хмарі і їх швидке відновлення при необхідності;
- мобільність використання баз даних у хмарі, доступ до яких можливий з будь-якої точки планети при наявності доступу до мережі Інтернет й технічних засобів;
- оновлення програми провайдером автоматично;
- масштабованість інфраструктури згідно з масштабами зростання бізнесу; скорочення витрат на технічне налагодження, що здійснюють провайдери[39].

Водночас хмарним технологіям притаманні такі недоліки:

- необхідність постійного підключення до мережі Інтернет;
- забезпечення процесу авторизації при зростанні кількості підключень до сервісів[12].

В цілому, незалежно від місцезнаходження користувача доступ до програм через хмарні технології дає можливість віддалено працювати й отримувати необхідну інформацію. Фактично хмарні технології надають широкий спектр послуг онлайн та допомагають вирішити значний обсяг поточних завдань Компанії Nestle.

Обробка великого масиву даних та розвиток інформаційних систем дають змогу відслідковувати не лише послідовність, якість та швидкість, операцій, але й калькулювати витрати за операціями найнижчого рівня. Це передбачає формування якісно нового рівня доступної інформації, що дозволить отримати точну вартість розробки продуктів компанії.

Традиційна бізнес-модель зазвичай ставить вибір між дорогими товарами та послугами і широким асортиментом і дешевими товарами та послугами і обмеженим асортиментом[21]. Цифрові екосистеми змінюють основи попиту та пропозиції. В цих умовах Компанія Nestle володіє достатнім масштабом, для того, щоб отримувати майже необмежений доступ до споживачів, використовувати штучний інтелект та інші інструменти, для побудови досконалого рівня обслуговування й отримати вигоду від безперебійних поставок своєї продукції.

Корпоративна інформаційна система Компанії Nestle, яка використовується для управління діяльністю, будується на принципах так званої цифрової архітектури компанії. Для кожного процесу Компанії Nestle в інформаційній системі формуються відповідні компоненти, що дозволяють швидко відреагувати на зміни внутрішнього або зовнішнього середовища, максимально швидко впроваджувати IT-проекти на операційному рівні та забезпечувати підтримку прийняття рішень в цифровому форматі на всіх рівнях управління. Реалізація IT-проектів на операційному рівні здійснюється за таким принципом: якщо машина в виробничому процесі може замінити робітника і це є економічно виправданим, то вона повинна його замінити.

Інтеграція інформаційних технологій в певні функціональні сфери управління Компанією Nestle має значні позитивні ефекти, отже передумовами активної діджиталізації Компанії Nestle є:

- прагнення підвищити ефективність окремих функціональних напрямків та бізнесу в цілому;
- необхідність задоволення потреб споживачів, полегшення процесів пошуку, покупки продукції;
- необхідність дотримання галузевих тенденцій у впровадженні інформаційних технологій для підтримки рівня конкурентоспроможності[21].

Цифрова трансформація має бути безперервною, обумовленою швидкістю цифрових змін, та здійснюватися на основі ретельного аналізу внутрішнього й зовнішнього і середовища Компанії Nestle.

Без врахування сучасних цифрових тенденцій, що активно поширюються в галузі, вибір впроваджених технологій неможливий. Необхідно передбачити, які з цифрових продуктів матимуть довгостроковий ефект та дійсно будуть корисними для Компанії Nestle з урахуванням особливостей внутрішнього середовища та системи управління, а які є лише короткостроковими тенденціями.

Послідовність цифрової інтеграції визначають наступні фактори:

- орієнтація на потреби цільової групи споживачів та стратегічний напрямок розвитку Компанії Nestle.;

- вплив на конкурентоспроможність, важливість для роботи Компанії Nestle з врахуванням галузевої приналежності;

- економічний вплив;

- можливість інтеграції з існуючими інформаційними продуктами Компанії Nestle.

При цьому, завдяки швидкості інновацій в інформаційних технологіях, зміна початкового плану цифрового виробництва Компанії Nestle є нормальною, та навіть необхідною, для забезпечення впровадження тільки актуальних й ефективних цифрових продуктів.

Виходячи з цього, можна враховувати фактори успішної реалізації цифрової трансформації Компанії Nestle:

- підтримка процесу цифрового розвитку Компанії Nestle не тільки на вищому управлінському рівні, а й з іншими групами співробітників;

- учасники проекту цифрової трансформації мають відповідні знання та компетенції, яких можна досягти як шляхом спеціальної підготовки існуючого персоналу, так і шляхом залучення сторонніх фахівців;

- формування крос-функціональних команд для здійснення операцій, в тому рахунку як ІТ-фахівців, так і фахівців у функціональних сферах, де здійснюється впровадження інформаційних технологій;

- логічність та безперервне впровадження змін, гнучкий підхід до впровадження цифрових технологій[24].

Діджиталізація бізнес-процесів значно прискорює децентралізацію управління. Підвищення кваліфікації співробітників Компанії Nestle, скорочення рутинних операцій визначає характер управління на новому етапі. Традиційна організаційна ієрархія доповнюється системою горизонтальних комунікацій управління, що дозволить різко скоротити кількість менеджерів середнього рівня[31].

### 3.2 Діджиталізація як фактор забезпечення сталого розвитку Компанії Nestle в Україні

Перетворення концепції сталого розвитку на головну парадигму розвитку суспільства в майбутньому є однією з найголовніших подій останніх десятирічч. Поява концепції сталого розвитку зумовлена низкою причин, серед яких не останнє місце займає процес споживання товарів і послуг[33].

Сталий розвиток – тип соціально-економічного розвитку, що дозволяє задовольняти потреби існуючого покоління без загрози для майбутнього покоління в задоволенні своїх інтересів[37]. Таким чином, головним пріоритетом виступає рівності поколінь. Провідними умовами сталого розвитку виступають такі чинники:

- пріоритетність якісних показників над кількісними;
- збереження біологічного і культурного різноманіття;
- узгодження природокористування з особливостями еволюції екосистеми[43].

Виокремлюються 6 головних аспектів сталого розвитку: соціальний, економічний, міжнародний, політико-правовий, екологічний та інформаційний[47].

Як тренд розвитку світової економіки та суспільства діджиталізація по-різному впливає на різні сфери. А від ступеня впливу діджиталізації на національне економічне й соціальне життя залежить місце кожної держави в світовому співтоваристві

В нинішній час стабільний графік роботи як один з елементів організації трудових відносин поступово втрачає своє значення в економіці. Найновіші форми праці, класифіковані за критерієм робочого графіку робітника представлені в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1

## Форми праці, класифіковані за критерієм робочого графіку

Критерій	Характеристика
Робота за сумісництвом	зайнятості визначальною вимогою до е-працівника є виконання певних обсягів роботи, а не тривалість робочого дня або визначені ним часові межі;
Робота з гнучким графіком	е-працівник може самостійно визначати свій графік робочого часу в межах визначеної загальної кількості робочих годин (впродовж робочого дня, тижня, місяця тощо). Ця система дозволяє Компанії Nestle залучати висококваліфікований персонал зі всього світу та працювати майже постійно, а робітників – коригувати графік роботи згідно власних потреб
Тимчасова робота (робота на умовах строкового трудового договору)	Робітник наймається на певний період часу для виконання визначеного виду й обсягів роботи.

Розроблено автором на основі [1,18,50]

Варто відзначити, що, таким чином, за рахунок впливу інформаційних технологій можна спостерігати появу нових форм праці, а саме організаційно-правових засобів та передумов функціонування інтелектуальної праці, що своєю чергою характеризуються відсутністю або трансформацією однієї чи кількох характеристик класичних трудових взаємовідносин, а саме утворенням особливих трудових договорів, згідно з якими модифікується спосіб найму робітників і здійснюється зручне правове врегулювання діджиталізованих відносин в сфері працевлаштування; трансформацією сприйняття робочого місця в звичайному розумінні цього елемента організації праці; можливістю застосування такого графіку робочого часу, який надає змогу забезпечення оптимізації робочого часу робітника[50].

Прийняття на роботу інтелектуальних е-працівників дозволяє Компанії Nestle не тільки працювати в різних країнах світу, а й в різний час. Асинхронізація праці виникає внаслідок співпраці людей, які перебувають в різних часових поясах, що дозволяє компанії функціонувати безперервно. Компанія Nestle має ефективно налагоджену дистанційну систему організації праці. Така система дозволяє обслуговувати клієнтів з різних країн світу фактично нелімітовано у часі (24 години на добу, 7 днів на тиждень).

При цьому обслуговуванням охоплюються різні часові пояси, що сприяє збільшенню кількості проведених транзакцій і, як наслідок, зумовлює зростання прибутковості діджиталізованого бізнесу.

Діджиталізація інтелектуальної праці реалізується в системі ІКТ як між керівником і підлеглими, так і між членами віртуальної команди. Така команда складається з групи осіб із загальними цілями, розділених великими відстанями, які в процесі співпраці майже не спілкуються особисто[33].

Діджиталізація бізнес-процесів значно прискорює процеси децентралізації управління в Компанії Nestle. Зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій визначає характер управління на новому етапі. Традиційна організаційна ієрархія доповнюється системою горизонтальних управлінських комунікацій, що дозволяють різко скоротити число менеджерів середнього рівня.

В Компанії Nestle кількісно та якісно змінюється потік інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень, який умовно класифікується як внутрішній (інформація щодо наявних ресурсів) та зовнішній (щодо конкурентного середовища, попиту, контрагентів, обмежень законодавчого характеру)[54].

В Компанії Nestle керівництво враховує непостійність попиту клієнтів, а розробка продуктів все більше орієнтується на чинники, які мають індивідуальні характеристики. В роботі з клієнтами керівництво Компанії Nestle слідує п'ятьом ключовим аспектам ведення бізнесу в умовах висококонкурентного середовища в секторі електронної комерції, які представлені в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

Ключові аспекти ведення бізнесу в умовах висококонкурентного середовища

Назва аспекту	Характеристика
Ціна	Клієнти прагнуть заплатити за продукт якомога менше, але вимагають при цьому незмінності якості
Якість	Існує категорія товарів, для яких особливу важливість представляє якість, а ціна при цьому не має великого значення. Отримуючи ексклюзивний товар споживачі готові сплатити більше. Причому у випадку, коли ціна недостатньо висока для того, щоб підтвердити відповідну якість, у

Назва аспекту	Характеристика
	клієнтів виникають питання, чи дійсно вони придбали ексклюзивний товар.
Швидкість	Якщо є змога організації швидкої доставки, обов'язково необхідно це зробити. Клієнти не люблять довго чекати. Якщо замовлення передбачає очікування протягом тривалого часу, покупці віддадуть перевагу купівлі схожого товару у конкурентів.
Обслуговування	Покупці мають бути впевненими, що вони в будь-який час зможуть звернутися в компанію та отримати гарантоване обслуговування
Нові технології	Велике значення має постійне оновлення продукції. Покупці хочуть отримувати все найновіше і найсучасніше

Розроблено автором на основі [5,18,33]

В Компанії Nestle широко використовується система знижок Для розширення асортименту продукції, що пропонуються, керівництвом Компанії Nestle здійснюється швидка зміна партнерів без впливу на результати діяльності та зі збереженням цінності бренду компанії[56].

В діяльність Компанії Nestle впроваджуються такі технології, як: великі дані, нейронні мережі, блокчейн, хмарні обчислення, віртуальна реальність. Багатогранно застосовуються комп'ютери і навіть смартфони в повсякденній діяльності робітників компанії. Завдяки подібним змінам значно зростає ефективність діяльності Компанії Nestle, з'являються можливості для автоматизації процесів. Застосування цифрових технологій в бізнесі зараз вже не можливість, а обов'язкова умова, яке відрізняє компанію-лідера.

З метою збільшення обсягів продажів продукції Компанія Nestle впроваджує штучний інтелект. Інструменти штучного інтелекту забезпечують виконання повної або часткової роботизації стандартизованих облікових операцій[54].

Система управління Компанією Nestle має можливість отримувати та обробляти інформацію, що характеризує зовнішнє середовище. Для цього вона характеризується відкритістю в сенсі взаємодії з Інтернетом: будь-яка інформація, що має стосунок до діяльності Компанії Nestle, яка існує в мережі, має бути

оброблена з метою отримання додаткової цінності як безпосередньо, так і опосередковано для збільшення обсягів продажів.

## ВИСНОВКИ

Діджиталізація - це трансформація, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації і автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності й поліпшення комунікаційної взаємодії зі споживачами.

Діджиталізація суттєво впливає на світову економіку, оскільки завдяки цим аспектам цифрового життя суспільства, які виникли в ХХІ ст., світовій економіці вдалося суттєво переформатуватися: виникнення штучного інтелекту, онлайн-майданчиків для торгівлі, додатків для управління власними обліковими записами, онлайн-банкінгу та роботизації основних виробничих процесів дозволили знизити кількість часу, які витрачає людина на рутинні завдання, збільшити ефективність та продуктивність праці.

Цифрова технологія, формуючи нові продуктивні сили, кардинально змінює соціально-економічні відносини між людьми. Нова техніка виникає спонтанно в різних точках економічного простору. Цифрові продуктивні сили є матеріальною основою для виникнення нової економічної системи. Якісно нові цифрові елементи продуктивних сил і нові соціально-економічні відносини змінюють структуру суспільного відтворення, збільшують простір і межі економіки.

Сучасні цифрові технології спрощують та пришвидшують процес передачі товару від виробника до покупця. Діджиталізація бізнес-процесів значно прискорює процеси децентралізації управління в Компанії Nestle. Зростання кваліфікації робітників, зниження обсягів рутинних операцій визначає характер управління на новому етапі. Традиційна організаційна ієрархія доповнюється системою горизонтальних управлінських комунікацій, що дозволяють різко скоротити число менеджерів середнього рівня.

Компанія Nestlé – найбільша компанія світу в сфері виробництва харчових продуктів зі штаб-квартирою у місті Веве, Швейцарія Вона діє на принципах раціонального харчування й здорового способу життя. Більш ніж за 100 років свого існування Компанії Nestlé вдалося здобути світове визнання як виробника

високоякісних, безпечних та корисних продуктів харчування і завоювати репутацію відповідального та надійного партнера. Продукція Компанії Nestlé користується довірою мільйонів споживачів у різних країнах світу.

В Компанії Nestle якісно і кількісно змінюється потік інформації, який використовується для прийняття управлінських рішень, що умовно класифікується як внутрішній (інформація про наявні ресурси) і зовнішній (про конкурентне середовище, попит, партнерів, обмеження законодавчого характеру).

Покращити фінансовий стан Компанії Nestle та зміцнити її позиції на світовому ринку можливо за рахунок таких пропозицій:

- збільшити спектр логістичних послуг і підвищити рівень логістичного сервісу за рахунок раціонального розміщення об'єктів логістичної інфраструктури та діджиталізації основних бізнес-процесів;

- впровадити EDI-систему (electronic data interchange system), що дозволить створити єдину платформу електронного документообігу між компанією, партнерами та клієнтами, а також оптимізувати процес оформлення, відправки та обробки логістичної, комерційної та фінансової інформації;

- розробити ефективну стратегію діджиталізації бізнес-одиниць в масштабах усієї компанії;

- розширити присутність бізнесу на ринках країн, що розвиваються, що гарантуватиме в перспективі швидкий економічний розвиток компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І., Соколовська В.В. Основні інструменти управління підприємством в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
2. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. URL: <http://visnik.knute.edu.ua>
3. Вдовиченко Ю. В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. Ю. В. Вдовиченко. 2019. URL: <http://www.economy.in.ua>
4. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2(24). С. 4-12.
5. Гусак Р. Г. Транснаціональні корпорації у процесах інтернаціоналізації світового господарства. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наукової конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 9 грудня 2019 року) за заг. ред. Н. Г. Базавлук. Полтава: ПУЕТ, 2019. С. 44-46.
6. Джусов О. А. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу. О. А. Джусов, С. С. Апальков. 2019. URL: <http:journals.iir.kiev.ua>
7. Діджиталізація міжнародного економічного розвитку»: зб. матеріалів студентської наук.-практ. Інтернет-конф.; 16 січня 2020 р., м. Київ. Київ: КНЕУ, 2020. 392 с.
8. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>
9. Доклад о цифровой экономике. Доклад ЮНКТАД. URL: <https://unctad.org/en>
10. Дубель М., Орехова Т. Оцінювання регіональних особливостей розвитку цифрової торгівлі у світі. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2020. Том 62. № 1. С. 35–43.

11. Дубель М. В., Орехова Т. В. Вплив процесу діджиталізації на розвиток електронної комерції в Україні. Економіка і організація управління. 2018. № 3. С. 81-89.
12. Дубель М. В. Особливості розвитку цифрових платформ та їх вплив на світову економіку. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. №7. С. 17–26.
13. Дубель М. В. Зміни в структурі світової економіки під впливом цифровізації. Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 29–30 жовтня 2019 р., м. Запоріжжя. 2019. С. 104–108.
14. Дубель М. В. Трансформація світової торгівлі під впливом процесу діджиталізації. Спеціальний випуск «Діджиталізація сучасної системи міжнародних економічних відносин»: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції. 21 листопада 2019 р., м. Київ. 2019. URL: <http://journals.iir.kiev.ua>
15. Дубина М., Шеремет О. Розвиток e-banking: світовий та вітчизняний досвід. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 2(18). С. 154–162.
16. Дульська І.В. Пріоритети діджиталізації національної економіки. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2015. № 16. С. 34–40.
17. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 44-52.
18. Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. URL: <http://econ.Vernadskyjournals.in.ua>
19. Іващенко О. А. Технологічна готовність країн в умовах діджиталізації сучасної системи міжнародних економічних відносин. Науково-практична конференція «Діджиталізація сучасної системи міжнародних економічних відносин». 2019. С. 31–35.

20. Карчева Г. Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Г. Т. Карчева, Д. В. Огородня, В. А. Опенько Фінансовий простір. № 3 (27). 2017. С. 13–21.

21. Конкуренция в цифровую эпоху. World Bank Group. Режим доступу URL: <http://documents.worldbank.org>

22. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112.

23. Коломієць Г. М., Глушач Ю. С. Цифрова економіка: контрверсійність змісту і впливу на господарський розвиток. Бізнес Інформ, 2017. № 7. С. 137–143.

24. Косинський В. І., Швець О. Ф. Сучасні інформаційні технології: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 319 с.

25. Краус Н. М., Клаус К. М. Інноваційне табло України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6. URL: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/6-2017-ukr>.

26. Кузнєцова Л. В. Цифрова трансформація банківського бізнесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Львів, 24 листопада 2018 р. Львів, 2018. Ч. 2. С. 72-75

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

28. Максимова Ю.О., Фудім Т.О., Шевченко А.Ю. Сучасні інформаційні технології як перспективні засоби розвитку банків України. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 29. С. 237–242.

29. Матвеев В.В., Гайдаржийська О.М., Задорожна А.В. Дослідження теоретичних аспектів організації та здійснення безготівкових розрахунків. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 15. С. 863–866.

30. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти. Матвейчук Л. О. 2019. URL: <http://visnykznu.org>

31. Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». Спеціальний випуск «Діджиталізація сучасної системи міжнародних економічних відносин»: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 21 листопада 2019 року). № 20. Т. 1–2. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, Центр досконалості Жана Моне, 2019

32. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. № 4. Том 3.

33. Подскребко О. С. Розробка структури системи підтримки прийняття рішень з управління виробничою логістикою промислового підприємства. Бізнес-Інформ. 2019. №4. С. 139–146.

34. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://bank.gov.ua>.

35. Проблеми та перспективи гармонізації цифрового ринку України з ринками ЄС та країн СхП. Аналітичний звіт. URL: <https://cid.center/wp-content/>

36. Розпорядження Кабміну «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей в суспільстві України та затвердження плану заходів щодо її реалізації». URL: <https://thedigital.gov.ua>

37. Румянцев А. П., Яремович П. П. Діджиталізація георегіональних векторів міжнародних торговельних потоків. Науково-практична конференція «Діджиталізація сучасної системи міжнародних економічних відносин». 2019. С. 7–11.

38. Савченко М. В., Ковальова О. І., Козачишина А. С. Детермінанти цифровізації сфери міжнародних валютно-фінансових відносин. Економіка і організація управління. 2020. № 3 (39). С. 155-166.

39. Січкаренко К. О. Цифрові платформи: підходи до класифікації та визначення ролі в економічному розвитку. Причорноморські економічні студії. 2018. № 35 (2). С. 28–32.

40. Семенов А. Ю., Цирулик С. В. Тенденції розвитку FinTech послуг на світовому та вітчизняному ринках фінансових послуг. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 327-334.

41. Соколова Г. Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1(51). С. 92–96.
42. Сотченко Є.В. Діджиталізація міжнародних розрахунків в умовах кризових явищ світової економіки. Причорноморські економічні студії. 2020. № 59–1. С. 51–61.
43. Ткачук Г.О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Економіка харчової промисловості. Одеська національна академія харчових технологій. 2019. Випуск 4. Том 11. С. 42-50.
44. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org>
45. Фінансова звітність «NestleS.A.». URL: <https://www.nestle.com>
46. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
47. Цифрова економіка: підручник. Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К.: НАУ, 2022. 200 с.
48. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків. За наук. ред. д.е.н., проф. А.І. Крисоватого та д.е.н., проф. О.М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2018. 478 с.
49. Шпак Я. О., Брич В.Я. Сутність та елементи організаційно-економічного механізму управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. Т. 1. С. 248-253.
50. Щеглова О. Ю., Судакова О.І., Лаже М.В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.
51. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org>
52. The Global Competitiveness Report. URL: <http://www3.weforum.org>
53. Nestle в Україні – офіційний сайт. URL: <https://www.nestle.ua>
54. The World of Nestle: URL: <http://www.nestle.it/a>
55. Nestle – це не лише кава та шоколад. URL: [https://dt.ua/ECONOMICS/nestle\\_\\_tse](https://dt.ua/ECONOMICS/nestle__tse)

56. Nestlé – Якісь продуктів, якість життя. Корпоративні бізнес-принципи Nestlé. URL: <https://www.nestle.com>

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### Огляд зарубіжної літератури

**1. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org>**

The 2022 Global Innovation Index (GII) analyzes global trends in innovation amid the ongoing COVID-19 pandemic, slowdowns in productivity growth and other pressing challenges. By evaluating the innovation performance of 132 economies, highlighting their respective strengths and weaknesses, and identifying gaps in innovation benchmarks, the authors of the GII identify the world's most innovative economies. The 2022 edition of the GII focuses on the projected impact of innovation on productivity and societal well-being in the coming decades.

**2. Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human Centric and Resilient European Industry Luxembourg, LU: European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. Digital Transformation By Mark Baker, 2014, [ISBN 978-1500448486](#)**

Industry 5.0 has been defined in different ways. Essentially, it relates to taking the next step from Industry 4.0 where the focus is on improved automation and optimisation across cyber-physical systems utilising Artificial Intelligence (AI), sensors, robots, machine learning, Internet of Things (IoTs), virtual and augmented reality, additive manufacturing, etc. As such, it seeks to introduce a more human-centric and human-machine interaction approach to technology across collaborative models, moving from technology centric models. At its broader scope, Industry 5.0 embraces and embeds circular economy as part of the production system, an embedded environmental consideration which adopts the minimisation of waste (including the use of materials and processes that have a harmful impact to the environment) and an inherently social dimension to humans operating in industries as well as the interaction between them.

**3. Ibarra, D. (2018). Business Model Innovation Through Industry 4.0: A review. 11th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2018, 5–6 Oct. Targu Mures, 2018**

The following article presents a brief literature review conducted to extend our knowledge about how Industry 4.0 affects business models and to identify business model innovations derived in consequence. Based on the results, a set of features, issues and requirements have been identified and three different approaches has been suggested to make firms getting closer to the industry 4.0 phenomenon such as service orientation, networked ecosystems and customer orientation. Furthermore, the impacts on the creation, delivery, and capture of value through the reconfiguration of Business Models due to embracing the Industry 4.0 are depicted. As a result, four different ways to innovate the business models based on different degrees of innovation are proposed to embrace the digitalization. Those paths goes from optimizing internal and external processes or improving customer relationship to creating new value networks or smart products and services through disruptive business models.

**4. Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd. Global Business and Organizational Excellence. 2018**

To attract a generation of workers and consumers who have never known a world without Wi-Fi, smartphones, or social media, organizations increasingly have no choice but to incorporate digital technology into every aspect of their operations and processes. The leaders of Hydro-X, a privately owned British enterprise, met the challenge of digital transformation by forming a knowledge exchange partnership with a local university and applying two business models to assess the current state of digital maturity at the firm and map out a strategy to improve it. Their experiences reflect the HINGE project planning methodology: Horizon scanning to evaluate the competition,

Internal auditing, New model creation, Gap analysis, and Evaluation of options to determine next steps. As a result of their efforts, Hydro-X fostered an intrapreneurial spirit among its staff and refined its e-commerce platform to digitally target key audiences in order to tap into a new source of revenue.

**5. Strange, R. (2017). Industry 4.0: Global Value Chains and International Business Multinational Business Review, no. 4 (25)**

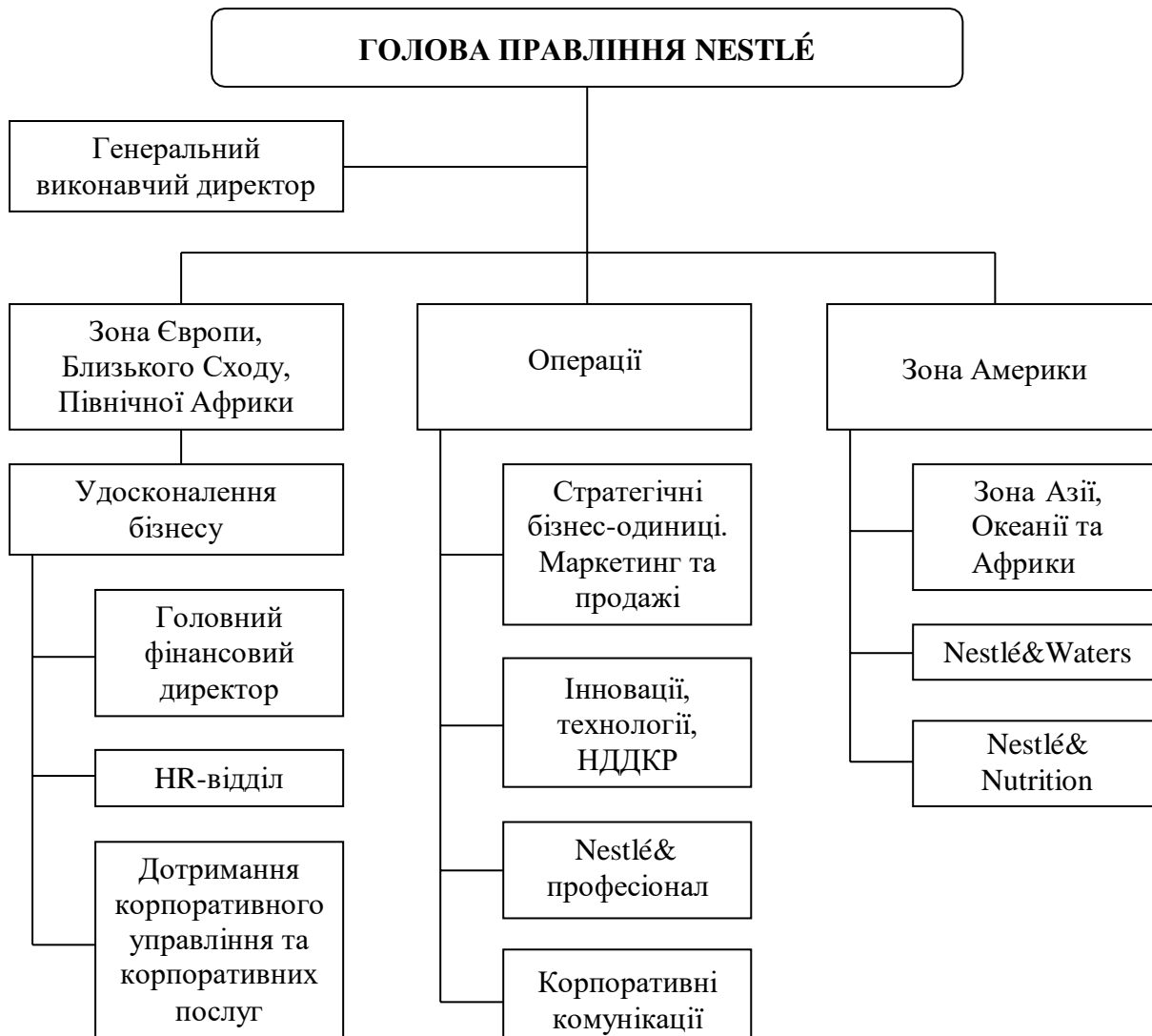
The authors report that the new digital technologies have considerable potential to disrupt how and where activities are located and organised within GVCs), and who captures the value-added within those chains. They also report that Industry 4.0 is still in its infancy, but that its effects are already having an impact upon the nature of competition and corporate strategies in many industries.

**Анотація дипломної бакалаврської роботи**

**Dovban A. "Digitalization as a factor in the development of international business on the example of Nestle S.A."**

The purpose of the research is to highlight the main components and tools of digitalization, to determine its role and effectiveness of impact on the competitiveness of the enterprise in the international arena, and to establish the mechanism of increasing the competitiveness of the enterprise on the world market with the help of digitalization. The work defines the essence and concept of digitization, analyzes the models and methods of digitization of business processes, its characteristics; the state of development of the digitalization of the Nestle Company in Ukraine was investigated, the relationship between digitalization and effective management and competitiveness of the Nestle Company in Ukraine was substantiated, and the results of the development of the Nestle Company in the conditions of digitalization were analyzed.

Організаційна структура Компанії Nestlé



## Види цифрових бізнес-моделей

Бізнес-модель	Характеристика
Вільна модель (Спеціальна модель)	Ідея цієї бізнес-моделі полягає в тому, щоб пропонувати послугу безкоштовно, і користувач стає продуктом, який продається. Кожен користувач, який користується послугами, дає інформацію про себе. За допомогою цих даних можна легко відстежити оголошення, які компанії можуть купити та націлити на конкретних користувачів. Використовується компаніями Google та Facebook
Фрімієва модель	Одна з найпоширеніших цифрових бізнес-моделей. Користувачі отримують вільний доступ до базової версії (Free) продукту, яка обмежена в деяких межах. Якщо користувач хоче використовувати більше функцій або ресурсів, він має можливість перейти на платну версію (Premium). Використовується компанією Spotify
Модель за запитом	Працює, наприклад, через інтернет-відеомагазини, де можна отримати право споживати відео протягом певного періоду часу (Amazon Video, Apple TV)
Модель електронної комерції	Найвідоміша бізнес-модель у мережі. Заснована на односторонньому підході до продажу. Використовується компанією Amazon
Модель ринкового майданчика (Піринговий, двосторонній ринковий майданчик)	Продавці та покупці використовують платформу третьої сторони для торгівлі своїми товарами та послугами. Цей торговий майданчик може включати послуги (Uber, Upwork) або також продукти (eBay, Etsy, Amazon)
Модель екосистеми	Цифрові екосистеми є однією з найскладніших, але в той же час найпотужніших цифрових бізнес-моделей на сьогоднішній день. Такі компанії, як Amazon, Alibaba, Google, Apple, Tesla та багато інших використовують клієнтів з різними сервісами на різних платформах. Маючи знання та дані, вони можуть залучити нових клієнтів завдяки ефекту «замкнутості продавця», який створює їхня екосистема.
Модель доступу	Ця система дозволяє оплачувати продукт, послугу чи пропозицію за

із правом власності/ модель спільного використання	певну кількість часу, не маючи при цьому реальних прав власності. Це може бути оренда автомобіля (наприклад Zipcar), оренда квартири (наприклад, Airbnb) або навіть промислової техніки.
Модель досвіду	Додавання досвіду до продуктів, які були б неможливими без цифрових технологій. Одним із прикладів є Tesla, яка принесла абсолютно новий цифровий досвід у автомобільній промисловості, додавши цифрові послуги і навіть цифрову екосистему до своїх автомобілів, які в даний час є основним двигуном для їхньої бізнес-моделі. Інший приклад моделі досвіду - це також комбінування різних дослідів разом та створення нової клієнтоорієнтованої екосистеми.
Модель передплати	Користувач отримує доступ до оновлення, до послуги тощо на щомісячній/річній основі. Модель передплати особливо часто використовується для контенту, програмного забезпечення та членства. Використовується Netflix или Office 365
Модель із відкритим вихідним кодом	Програмне забезпечення вільне для скачування, вільне для використання та відкрите для спільноти у всьому світі. Вона вільна і багато людей роблять свій внесок, тому вона швидко поширюється і зазвичай також отримує багато ресурсів для покращення програмного забезпечення. Ця бізнес-модель генерує гонорари та партнерські відносини із пошуковими системами. Використовується Firefox.

## ДОДАТОК Д

## Декомпозиція рейтингу цифрового розвитку за показниками, компонентами та субфакторами

Назва субфактору	Показник
Компонента «Знання» охоплює нематеріальну інфраструктуру, що необхідна для відкриття, розуміння й побудови нових технологій	
Навчання та освіта	Підготовка робітників, загальні витрати держави на освіту, випускники аспірантури, співвідношення учнів та вчителів (вища освіта), жінки з науковими ступенями
Talent	Освітнє оцінювання – математика, міжнародний досвід, іноземний висококваліфікований персонал, технологічні/цифрові навички, потік іноземних студентів
Наукова концентрація	Наукова концентрація, витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, кількість науково-дослідницького персоналу на душу населення, кількість жінок-дослідників, продуктивність НДДКР за публікаціями, науково-технічна зайнятість, гранти, високотехнологічні патенти
Компонента «Технології» визначає кількісно загальну базу для розвитку цифрових технологій	
Технологічна основа	Комунікаційні технології, бездротовий широкосмуговий доступ та його абоненти, бездротовий широкосмуговий доступ, користувачі Internet, швидкість пропускної спроможності Internet, експорт високих технологій
Капітал	Капіталізація фондового ринку, фінансування технологічного розвитку, ІТ та медіа, фінансових та банківських послуг, кредитний рейтинг держави, інвестиції в телекомунікації, венчурний капітал
Нормативна база	Відкриття бізнесу, право інтелектуальної власності, виконання угод, імміграційне законодавство, розробка й застосування технологій, законодавства про наукові дослідження
Компонента «Готовність до майбутнього» характеризує рівень готовності держави до використання цифрової трансформації	

Ділова спритність	Можливості й загрози, передача знань, поширення світових робіт, використання великих даних та аналітики, підприємницький страх перед невдачею, маневреність компаній
Адаптивне ставлення	Інтернет-торгівля, електронна участь, володіння смартфонами, планшетами, ставлення до глобалізації
ІТ-інтеграція	Кібербезпека, електронний уряд, програмне піратство, державно-приватне партнерство

## ДОДАТОК Е

### Кластеризація країн світу за розвитком процесів діджиталізації суспільства за 2020–2022 рр. та кластерна міграція

Кластер	Країни	Кількість країн	Країни, які змінили кластер у 2020–2022 рр.
Країни-лідери	США, Норвегія, Фінляндія, Австрія, Данія, Німеччина, САЕ, Гонконг, Ісландія, Швейцарія, Тайвань, Велика Британія, Ізраїль, Канада, Швеція,	15	До цього кластера в основному перейшли держави, які раніше входили до країн зі сповільненим розвитком (Данія, Німеччина, Швейцарія, Ісландія, Австрія, Канада, Фінляндія, Швеція, Велика Британія, Норвегія,) та зберегли свої позиції Гонконг, США, Тайвань
Перспективні країни	Україна, Мексика, Індонезія, Аргентина, Бразилія, Угорщина, Хорватія, Греція, Індія, Філіппіни, Італія, Румунія, Йорданія, Перу, Росія, Болгарія, Туреччина, Словаччина,	18	До цього кластера перейшли майже всі держави з проблемного кластера, зберегли свої позиції Болгарія, Україна, Аргентина, Індія, Росія, Індонезія, а інші країни перейшли до кластера проблемних країн
Проблемні країни	Казахстан, Словенія, Португалія, Малайзія, Латвія, Катар, Австралія, Саудівська Аравія, Бельгія, Чехія, Естонія, Нова Зеландія, Франція, Японія, Південна Корея, Литва, Польща, Іспанія, Тайланд	19	До цього кластера перейшли країни з перспективного кластера (Казахстан Саудівська Аравія, Тайланд, Латвія, Польща,) а також більшість країн з кластера зі сповільненим розвитком (Словенія, Португалія, Нова Зеландія, Іспанія Японія,

			Франція) та кластеру країн-лідерів (Литва, Катар, Чехія, Південна Корея). Всі держави, які входили до цього кластера перейшли до кластера перспективних країн в 2020–2022 рр.
Країни зі сповільненим розвитком	Сінгапур	1	До цього кластера увійшов лише Сінгапур, який мігрував з кластера країн-лідерів

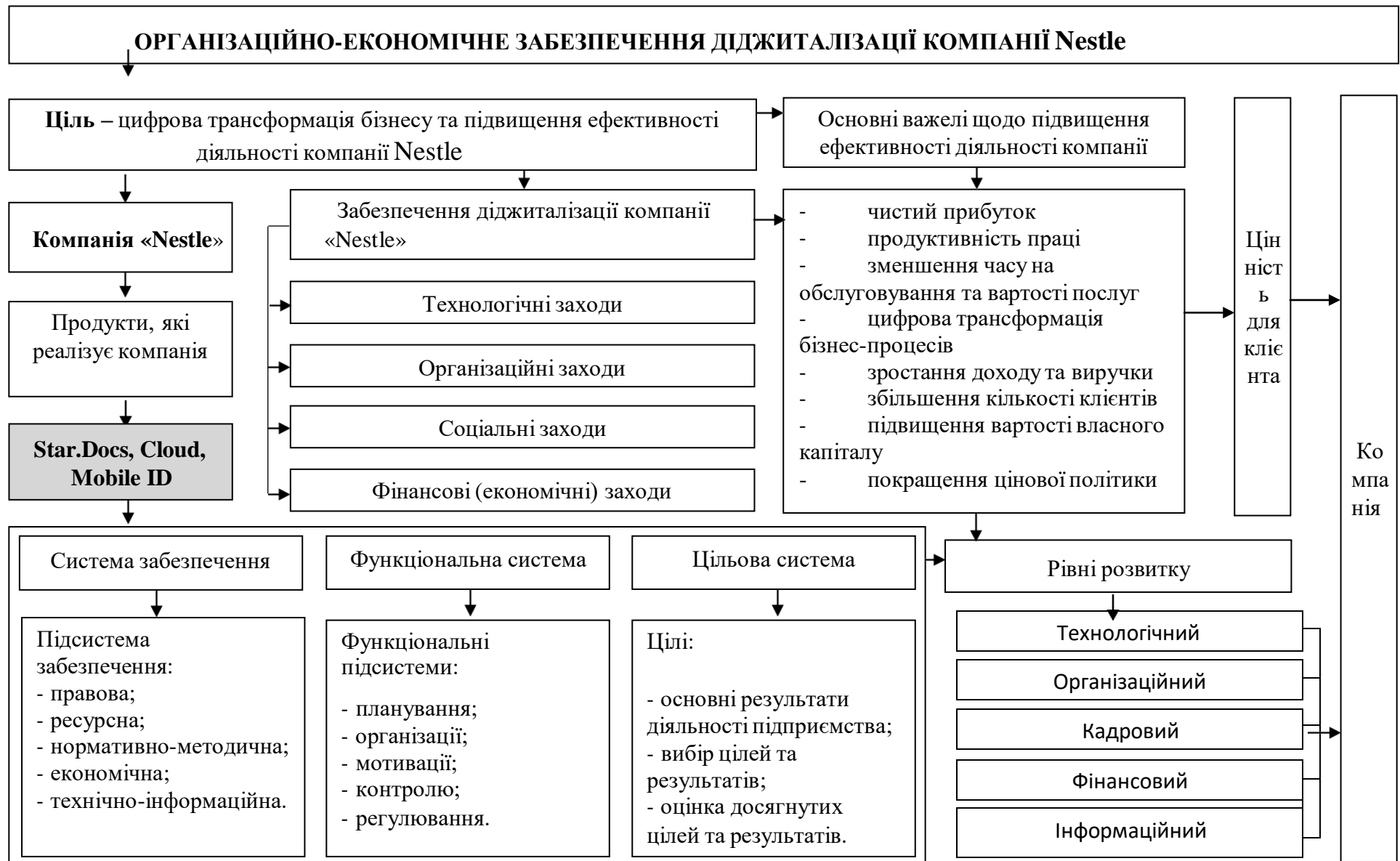
## ДОДАТОК Ж

## Аналіз показників реалізації продукції

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абс.відхилення		Відносне відхилення	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
<b>Кондитерські вироби</b>							
Печиво	32160	35340	38280	3180	2940	7,7	9
Шоколад	150520	169530	181890	19010	12360	6,8	11,2
Цукрові кондитерські вироби	16720	20640	31390	3920	10750	34,2	19
<b>Всього</b>	<b>199400</b>	<b>225510</b>	<b>251560</b>	<b>26110</b>	<b>26050</b>	<b>10,4</b>	<b>11,6</b>
Операційний прибуток від торгівлі	24980	35480	35530	10500	50	0,2	29,6
<b>Готові страви та напівфабрикати</b>							
Заморожені та охолоджені	162790	174170	175250	11380	1080	0,6	6,5
Кулінарні та інші	166050	174280	166650	8230	-7630	5	-4,4
<b>Всього</b>	<b>328840</b>	<b>348450</b>	<b>341900</b>	<b>19610</b>	<b>-6550</b>	<b>2,1</b>	<b>-5,5</b>
Операційний прибуток від торгівлі	49420	57710	55400	8290	2310	15,2	4,2
<b>Молочні продукти та морозиво</b>							
Молочні продукти	288380	298270	300390	9890	2120	3,3	0,7
Морозиво	26300	81050	77470	54750	-3580	67,5	-4,6
<b>Всього</b>	<b>314680</b>	<b>379320</b>	<b>377860</b>	<b>64640</b>	<b>-1460</b>	<b>55,8</b>	<b>-3,4</b>
Операційний прибуток від торгівлі	47970	74760	68950	26790	-5810	35,8	-7,7
<b>Напої</b>							
Розчинні кавові	246330	261420	266270	15090	4850	5,8	1,8
Інші	389960	402460	351820	12500	-50640	14,4	-3,1

Всього	<b>636290</b>	<b>663880</b>	<b>618090</b>	<b>27590</b>	<b>-45790</b>	<b>7,4</b>	<b>-4,2</b>
Операційний прибуток від торгівлі	143170	148580	140030	5410	-8550	6,1	-3,6
<b>Вода</b>	<b>183570</b>	<b>211300</b>	<b>211820</b>	<b>27730</b>	<b>520</b>	<b>13,1</b>	<b>0,2</b>
Операційний прибуток від торгівлі	14920	21380	17240	6460	4140	24,0	3,2
<b>Nutrition та харчування для здоров'я</b>	<b>347650</b>	<b>428560</b>	<b>462810</b>	<b>80910</b>	<b>34250</b>	<b>18,9</b>	<b>7,4</b>
Операційний прибуток від торгівлі	71180	88400	89790	17220	1390	19,5	5,4
<b>Корм для тварин</b>	<b>400280</b>	<b>389450</b>	<b>354680</b>	<b>-10830</b>	<b>-34770</b>	<b>-2,8</b>	<b>-9,8</b>
Операційний прибуток від торгівлі	88310	78360	74930	-9950	-3430	-12,7	-4,6

Модель організаційно-економічного забезпечення діджиталізації



## Основні цифрові технології

Штучний інтелект	система програмних або апаратних засобів, яка з певним ступенем автономності може сприймати інформацію, навчатися й приймати рішення, аналізуючи великі масиви даних, в тому рахунку імітуючи поведінку людини
Великі дані	технології збору, обробки й зберігання структурованих чи неструктурованих масивів інформації, які характеризуються великим обсягом й швидкістю змін (в тому рахунку в режимі реального часу), що вимагає спеціальних інструментів й методів їх обробки
Квантові технології	технології створення обчислювальних систем, що ґрунтуються на нових принципах (квантових ефектах), що дають змогу радикально змінити способи передачі й обробляти великі масиви даних.
Технології розподіленого реєстру (блокчейн)	алгоритми й протоколи децентралізованого зберігання та обробки транзакцій, що структуровані у вигляді послідовності пов'язаних блоків без можливості їхньої подальшої зміни
Технології віртуальної та доповненої реальності	технології візуалізації, що засновані на додаванні інформації або візуального ефекту до фізичного світу за допомогою накладання графічного й/або звукового контенту для поліпшення досвіду користувачів та інтерактивних можливостей
Нові виробничі технології	технології цифровізації виробничих процесів, що забезпечують зростання ефективності використання ресурсів, проектування й виготовлення індивідуалізованих предметів, вартість яких можна порівняти з вартістю товарів масового виробництва.
Компоненти робототехніки (промислові роботи)	виробничі системи, що володіють 3 або більше ступенями рухливості (свободи), що будуються на основі сенсорів й штучного інтелекту, можуть сприймати навколишнє середовище, контролювати свої дії й пристосовуватися до змін
Промисловий Інтернет	мережі передачі даних, що об'єднують пристрої в

	виробничому секторі, обладнані датчиками й здатні до взаємодії між собою і зовнішнім середовищем без втручання людини
. Технології бездротового зв'язку	технології передачі даних за допомогою стандартизованого радіоінтерфейсу без застосування дротового підключення до мережі

# Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:  
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:  
1014964404

Дата перевірки:  
08.05.2023 10:29:23 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
08.05.2023 11:48:12 EEST

ID користувача:  
100005721

Назва документа: Довбань А.І. Діджиталізація як фактор розвитку міжнародного бізнесу на прикладі компан...

Кількість сторінок: 56 Кількість слів: 10814 Кількість символів: 86586 Розмір файлу: 531.00 KB ID файлу: 1014656682

## 29.4% Схожість

Найбільша схожість: 4.1% з Інтернет-джерелом (<http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8182>)

23% Джерела з Інтернету 214 ..... Сторінка 58

23.2% Джерела з Бібліотеки 498 ..... Сторінка 60

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 10