

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Арабов Радіон Сергійович

УДК 005.936.3:004.67

Кваліфікаційна робота

На тему: « Цифровізація процесів управління підприємством (на матеріалах конкретного підприємства: status-bud»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Р.С. Арабов

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Данченко Олена Борисівна,

доктор технічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з реалізацією комплексного підходу до впровадження механізму контролінгу в умовах сучасного виробничого підприємства.

Метою роботи є розвиток теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління цифровізацією бізнеспроцесів експортоорієнтованого підприємства ТОВ "ДХЛ ІНТЕРНЕТШІП УКРАЇНА".

Кваліфікаційна робота зосереджена на важливості та ефективності цифровізації управлінських процесів на прикладі ТОВ "ДХЛ ІНТЕРНЕТШІП УКРАЇНА". Робота має на меті розвиток теоретичних основ цифровізації та вироблення практичних рекомендацій для оптимізації бізнес-процесів в умовах сучасного виробничого підприємства. Аналізується роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління та їх вплив на сталість розвитку підприємства. Висвітлено ключові аспекти цифрової трансформації та її вплив на конкурентоспроможність підприємства. Робота включає аналіз сучасних наукових досліджень з цифровізації, а також власне дослідження результатів впровадження цифрових інновацій на підприємстві. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків, загальний обсяг роботи становить 71 сторінок, включаючи 12 рисунки, 7 таблиць, 31 джерел, 2 додатка.

Ключові слова: цифровізація, управління, бізнес-процеси, конкурентоспроможність, інновації, сталість розвитку.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the implementation of a comprehensive approach to the implementation of the controlling mechanism in the conditions of a modern production enterprise.

The purpose of the work is the development of theoretical and methodological provisions and the development of practical recommendations for managing the digitalization of business processes of the export-oriented enterprise LLC "DHL INTERNATIONAL UKRAINE".

The qualification work is focused on the importance and effectiveness of digitalization of management processes on the example of "DHL INTERNATIONAL UKRAINE" LLC. The aim of the work is to develop the theoretical foundations of digitization and develop practical recommendations for optimizing business processes in the conditions of a modern manufacturing enterprise. The role of digital technologies in increasing the efficiency of management and their impact on the sustainability of the enterprise is analyzed. The key aspects of digital transformation and its impact on the competitiveness of the enterprise are highlighted. The work includes an analysis of modern scientific research on digitization, as well as an own study of the results of the implementation of digital innovations at the enterprise. The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and appendices, the total volume of the work is 71 pages, including 12 figures, 7 tables, 31 sources, 2 appendices.

Key words: digitalization, management, business processes, competitiveness, innovation, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	
ПРОЦЕСІВ	УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ:.....	9
1.1 Визначення цифровізації та її роль у сучасному управлінні.....	9
1.2 ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ	15
1.3 ПРОБЛЕМАТИКА ЦИФРОВІЗАЦІЇ І СТІЙКОГО РОЗВИТКУ В НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНОГО ПІДПРИЄМСТВА: «ДХЛ ІНТЕРНЕСНЛ УКРАЇНА».....	
2.1 Аналіз експортної діяльності підприємства та його бізнессередовища.....	24
2.2 Аналіз впровадження цифрових технологій та їх вплив на ефективність управління.....	31
2.3 Виклики та проблеми, з якими зіткнулося підприємство під час цифрової трансформації.....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ «ДХЛ ІНТЕРНЕСНЛ УКРАЇНА».....	
3.1 Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства.....	49
3.2 Розроблення програми удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства.....	55

3.3 Економічне обґрунтування інвестицій у цифровізацію «ДХЛ ІНТЕРНЕСНЛ УКРАЇНА».....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що сучасне міжнародне ринкове середовище ознаменоване високою змінністю та суворою конкуренцією, в контексті якої успішно можуть функціонувати лише ті підприємства, чії бізнес-процеси оптимізовані та відточені до високої ефективності. Швидка адаптація до ринкових змін вимагає реорганізації управлінських принципів та механізмів на підприємствах. Сучасність відкриває нові перспективи для оптимізації таких функцій, автоматизація яких раніше здавалася недосяжною, як з точки зору бізнес-потреб, так і доступних технологій. Автоматизація бізнес-процесів розширює можливості масштабування, сприяє зростанню швидкості та ефективності робочих процесів без потреби збільшувати штат співробітників, та є актуальною незалежно від специфіки бізнес-операцій. Застосування цифрових технологій на підприємствах веде до створення більш досконалої структури бізнес-процесів, забезпечує гнучкість, адаптивність і кращу здатність підлаштовуватися під динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, що в кінцевому підсумку веде до зростання загальної конкурентоспроможності підприємства.

Метою роботи є розвиток теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління цифровізацією бізнеспроцесів експортоорієнтованого підприємства.

Поставлена мета дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- Визначити сутність та принципи цифровізації у процесах управління підприємством.
- Проаналізувати специфіку цифровізації управління підприємством, взявши за приклад конкретне підприємство.

- Оцінити методики та підходи до оцінювання ефективності цифровізації управлінських процесів на підприємстві.
- Проаналізувати вплив цифровізації на управління підприємством і його взаємодію з бізнес-середовищем.
- Розробити критерії для оцінки ефективності цифрових інструментів у управлінні підприємством.
- Ідентифікувати та проаналізувати проблемні аспекти цифровізації управлінських процесів.
- Розробити науково-практичні рекомендації для поліпшення процесів цифровізації в управлінні підприємством.
- Сформувати програму удосконалення цифровізації управлінських процесів, що враховує особливості конкретного підприємства.
- Підготувати економічне обґрунтування запропонованих заходів з цифровізації управління підприємством.

Об'єкт дослідження – управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій з управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю ДХЛ ІНТЕРНЕСНЛ УКРАЇНА – провідна українська компанія з розробки, виготовлення та продажу картонних упаковок для різних сфер діяльності.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було використано широкий спектр наукових методів: систематизації та узагальнення – для дослідження теоретичних засад управління цифровізацією експортоорієнтованого підприємства, економічний та фінансовий аналіз – під час аналізу результатів експортної діяльності підприємства, оцінки ефективності

управління цифровізацією бізнес-процесів, метод порівняння – для співставлення ключових параметрів ERP-систем у різних розробників ПО, графічний метод – для візуалізації результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства, представлення моделей бізнес-процесу експорту продукції підприємства до та після впровадження цифровізації, метод експертних оцінок – для оцінювання рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства.

Інформаційною базою дослідження офіційні дані Державної служби статистики дані фінансової та управлінської звітності підприємств, результати власних досліджень, Інтернет-ресурси, матеріали з навчальних посібників на наукових статей.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Концептуальні підходи до дослідження цифровізації

Сучасна економіка заснована на постійному вдосконаленні: покращуються, модернізуються та винаходять нові моделі управління, продукти та системи. Розвиток відбувається як на глобальному, світовому рівні, так і в рамках окремої держави, підприємства та навіть відділу в компанії. Такий повсюдний розвиток безпосередньо пов'язаний із поняттям «цифровізація».

Основна складність з погляду дослідження явища цифровізації – відсутність розробленої методологічної та наукової бази. Більшість досліджень та розробок – комерційні проекти в рамках однієї консалтингової організації, фірми чи галузі. У цьому розділі роботи буде здійснено спробу структурування інформації та формування загального уявлення про цифровізацію та її характеристики.

Економічну суть цифровізації як концепції чи процесу необхідно визначати з низкою поєднаних термінів: цифрова економіка,

Індустрія 4.0, Економіка 4.0, цифрова трансформація, оцифровка. У зв'язку з цим, необхідно послідовно розібратися в кожному понятті і виявити певну послідовність процесів і явищ, розмежувати їх. Це дозволить дати самостійне визначення цифровізації, що відображає позицію автора та концепцію справжньої дослідницької роботи.

Спроби переходу до цифрової економіки – важливий тренд для держави та бізнесу, проте її становлення за якимось заздалегідь визначеним алгоритмом неможливе. У всьому світі економісти, бізнесмени та ІТ-спеціалісти створюють

нові технології та моделі переходу до цифрової економіки, при цьому на сьогоднішній день не існує єдиного розуміння цього терміну. Зокрема, спільнота авторів під загальною назвою

Стрітенський клуб ім. С.П. Курдюмова визначає цифрову економіку як новий рівень розвитку соціально-економічної системи. Основою розвитку цифрової економіки, на їхню думку, є цифрові технології, що використовують різну інформацію, в тому числі персональну. Автори вважають, що тільки за такого масштабного використання даних та їх відкритості можливе досягнення повного задоволення потреб споживачів та максимальна прозорість процесів [1].

А.Є. Зубарєв при визначенні цифрової економіки наголошує на «техноцифровою» формі існування товарів фірми, рахунок чого відбувається економія на ресурсах для виробництва, тобто. Явище цифрової економіки представляється як оцифрування фізичних товарів [2]. На наш погляд, таке розуміння дуже обмежує охоплення цифрової економіки, оскільки далеко не всі продукти можна перетворити на цифрову форму, а просте оцифрування – це лише етап на шляху становлення цифрової економіки.

Діяльність Т.В. Ромашкіна цифрова економіка сприймається як шлях розширення ресурсної бази національної економіки з допомогою залучення нових видів ресурсів, включаючи штучно створені. При цьому, як стверджує автор, можливе виробництво нових видів товарів та послуг, створення нових підприємств, робочих місць та професій [3]. На сьогоднішній день про «Індустрію 4.0» прийнято говорити як про перехід до нового технологічного устрою в реальній економіці. Питання про те, як це зробити, турбує всіх і є головним двигуном прогресу, адже відставання в цій гонці за цифровою перевагою рівносильне втраті конкурентоспроможності та виходу з ринку. Аналіз російських періодичних видань, публікацій, науково-дослідних робіт дозволили дійти невтішного висновку у тому, деякі вітчизняні

автори від терміна «Industry 4.0», що буквально означає «Індустрія (Промисловість) 4.0», переходять до поняттю

"Економіка 4.0", змінюючи суть терміна.

«Індустрія 4.0» – спочатку трансформація саме виробляючих, промислових, галузей виробництва, що ґрунтується на інтенсивному розвитку процесу виробництва, до якого належать: впровадження інновацій, використання та аналіз Big Data, вибудовування прозорого ланцюжка виробництва та створення вартості. Так, автори Стрітенського клубу стверджують, що «Індустрія 4.0» як частина цифрової економіки – це епоха «промислового Інтернету речей», за якого за допомогою глобальної мережі та датчиків існуватиме повний доступ до кожного етапу виробництва [1]. Розвиток практичного досвіду призвело до розуміння того, що «Індустрія 4.0» це повна трансформація виробництва, що стосується як управлінських механізмів, так і сам процес виробництва від постачання сировини до продажу (рисунок 1.1).

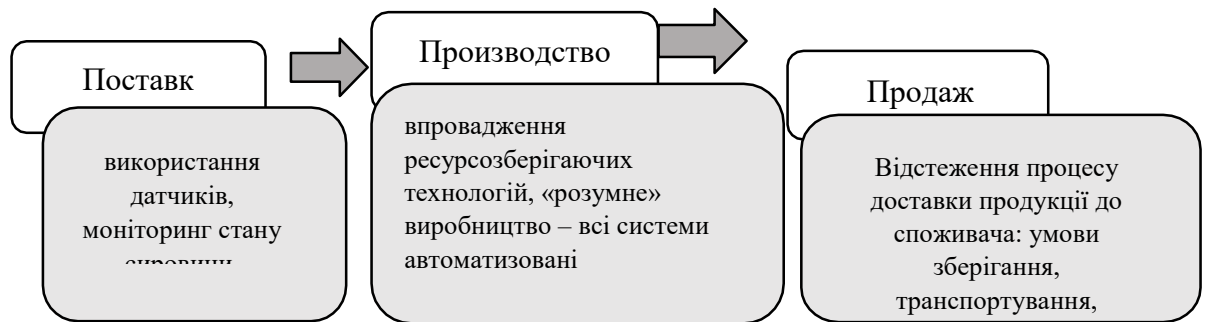


Рисунок 1.1 Інструменти «Індустрії 4.0» на основних етапах виробництва

Джерело: складено автором

Цифрову трансформацію прийнято розглядати як один із наслідків цифровізації. Таким чином, не будь-яка цифровізація діяльності призводить до цифрової трансформації. Серед дослідників заведено говорити про цифрову трансформацію, якщо процес змінився кардинально, тобто. Отримано ефект понад 80%, інші результати прийнято відносити до звичайної цифровізації [6].

Визначимо, що розумітимемо під терміном цифровізація у цій роботі, вивчивши думку різних авторів та дослідників даної тематики. У книзі «Розумний бізнес: успіх компанії Alibaba відкриває про майбутнє стратегії» Мінг Зенг, директор зі стратегії китайської технологічної компанії Alibaba Group, розмірковує про те, що з розвитком цифровізації в бізнесі конкуренція у звичній її формі перестане бути основою стратегії розвитку. На першому плані виходить координація процесів, створення динамічної системи управління [7]. Таким чином, цифровізація розуміється як інструмент трансформації бізнесу, перетворення рутинних процесів на автоматизовані для того, щоб з'явилася можливість переорієнтації компанії на вибудовування більш гнучких бізнес-моделей.

Н.С. Верховський стверджує, що слідування тренду цифровізації це не мода, а необхідність фірми задля забезпечення сталого становища над ринком [6]. При цьому саме явище автором сприймається як впровадження сучасних технологій у діяльність компанії.

Таким чином, цифровізацію можна розуміти як концепцію чи процес. У першому випадку цифровізація виступає ідеєю розвитку за рахунок автоматизування процесу виробництва. У другому – є кроки, необхідні здійснення переходу до нової епоси, до цифрової економіки, шляхом використання конкретних технологій і винаходів.

Окремий розгляд усіх понять дозволив сформулювати узагальнену схему стадій розвитку цифрової економіки, що включає етапи цифровізації та цифрової трансформації. Ця схема представлена Рисунок 1.2

На сьогодні більшість провідних у своїх галузях компаній активно впроваджують інструменти цифровізації: створюються корпоративні програми для комунікації, навчання та розвитку, платформи для відбору підрядників/постачальників, що особливо актуально при зростаючих

антикорупційних вимогах та прозорості бізнесу. Прагнення до цифровізації зумовлено як внутрішніми потребами, про які вже згадувалося вище (підвищення ефективності, якості продукції, прагнення отримувати додаткові доходи), так і зовнішнім впливом на компанію: розвиток ринку, підвищення конкуренції, посилення законодавства. Сучасні компанії, особливо великі, підлягають всебічному регулюванню з боку наступних суб'єктів:

Держава, яка посилює антикорупційне законодавство, підвищує вимоги до прозорості ведення бізнесу. Так, наприклад, планується введення обов'язковості публічної нефінансової звітності для компаній, що означає необхідність розкриття основних аспектів діяльності в економічній, екологічній та соціальній сферах. Дані заходи спрямовані на підвищення інформаційної відкритості компаній і створені для сприяння у підвищенні їх репутації, а також сприяють просуванню принципів сталого розвитку в бізнесі;

Акціонери та інвестори, які об'єктивно зацікавлені в підвищенні відкритості процесів, а також ефективності та стабільності компанії, що обумовлено економічними інтересами даних сторін;

Партнери (постачальники, підрядники тощо) – це група, яка найбільше зацікавлена в стійкості та прозорості компанії, оскільки ризикує втратити не тільки фінансові ресурси, а й репутацію при співпраці з ненадійними організаціями. Таким чином, всі перелічені сторони зацікавлені в розвитку цифровізації бізнес-процесів компанії, оскільки для її розвитку потрібне використання даних і їх відкритість. Підвищення відкритості дозволяє всім зацікавленим сторонам отримувати необхідну інформацію, в результаті чого знижується можливість її фальсифікації. Узагальнюючи все вищевикладене, представимо визначення вивченого процесу. Цифровізація – це глибока трансформація бізнесу на всіх рівнях створення вартості на основі використання цифрових технологій, оптимізації бізнес-процесів та управління з метою

спрощення взаємодії з споживачами, співробітниками, постачальниками та іншими стейкхолдерами. У даній роботі буде досліджено її взаємозв'язок із сталим розвитком компанії та представлено спробу оцінки її впливу на внутрішні процеси компанії. Проведене в даному розділі роботи теоретико-методичне дослідження дозволило зробити наступні висновки: а) цифровізація – це основний етап переходу до цифрової трансформації та створення цифрової економіки, оскільки на даній стадії відбувається якісне поліпшення компанії як з боку виробничих процесів та управління, так і з боку відкритості та прозорості; б) у науковій літературі зустрічаються різні підходи та бачення цифровізації, але об'єднує їх загальна ідея – при впровадженні цифровізації важливо звертати увагу на якісні характеристики: ефективне використання сировини та ресурсів, створення оптимальної структури управління та високий рівень корпоративної соціальної відповідальності бізнесу – компанія не тільки повинна прагнути мінімізувати витрати та максимізувати прибуток, але й дбати про працівників та суспільство.

Впроваджувані технології повинні бути екологічними, безпечними та прозорими з точки зору захисту прав та дотримання законів. Іншими словами, повинні дотримуватися принципи сталого розвитку; в) проведений аналіз робіт зарубіжних та вітчизняних авторів дозволяє виділити загальні риси вивченого феномена цифровізації у її безумовній прив'язці до цифрової економіки та цифрової трансформації, а також сформулювати уявлення про вивчену проблему:

Цифровізація представляє собою інструмент здійснення цифрової трансформації, вона передбачає впровадження ІТ-розробок, цифрових рішень та цифрових платформ взаємодії;

Ступінь цифровізації залежить від потреб та можливостей компанії (як фінансових, так і інтелектуальних);

Необхідність цифровізації обумовлена зовнішніми факторами (розвиток ринку, технологій, конкурентів) та цілями самої організації (створення можливості для отримання додаткового доходу або створення унікального продукту).

1.2 Цифровизации как фактор устойчивого развития: теоретическое обоснование

На сучасному етапі багато розвинених та розвиваючихся держав, а також бізнес-сфера все частіше підіймають питання про важливість сталого розвитку та необхідність сприяння цьому феномену. Про сталий розвиток прийнято говорити з точки зору двох підходів:

Виключно економічний – сталий розвиток розглядається як стабільний економічний розвиток, підвищення показників продуктивності, ефективності, прибутковості тощо;

Розширений, соціальний – розуміння сталого розвитку як гармонійного розвитку економіки, екології та суспільства, активна участь держави та бізнесу в покращенні життя людей.

Перший підхід можна зустріти у більш ранніх наукових роботах. Так, у статті "Про стратегію сталого розвитку економіки" розглядали сталий розвиток як результат переходу економіки до нового технологічного укладу, при якому велика увага має приділятися інноваціям та вкладу в НДДКР. Така стратегія, на думку авторів, має привести до зростання економічних показників, підвищення продуктивності, іншими словами, до прискорення економічного зростання, що і розуміється авторами як досягнення сталого розвитку. Зазначимо, що перший підхід нам представляється занадто «вузьким» і непридатним у сучасній

дійсності з точки зору того, що сучасні підходи до вивчення розвитку економіки неможливі без включення соціальної або іншої неекономічної складової.

Однак важливим у даному визначенні є акцент автора на розвитку інновацій, технологій, з чим ми згодні, оскільки цифровізація сприяє не тільки більш інтенсивному розвитку виробництва та покращенню економічних результатів діяльності, але й впровадженню принципів сталого розвитку. Так, розвиток цифрових технологій дозволяє створювати більш екологічні та безпечні методи виробництва. Крім того, цифровізація спрощує взаємодію з усіма зацікавленими сторонами, розширюючи канали зв'язку. Таким чином, у даній роботі розглянемо поняття «сталий розвиток» як одночасний розвиток економіки, екології та суспільства в умовах всебічного впровадження цифрових технологій. Термін «сталий розвиток» введений Організацією Об'єднаних Націй і означає розвиток, «який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти їхні власні потреби». Сьогодні концепція реалізується на різних рівнях, узагальнення яких представлено на рисунку. На кожному рівні поняття «сталий розвиток» змінюється залежно від потреб світової спільноти, окремої держави, регіону або підприємства.

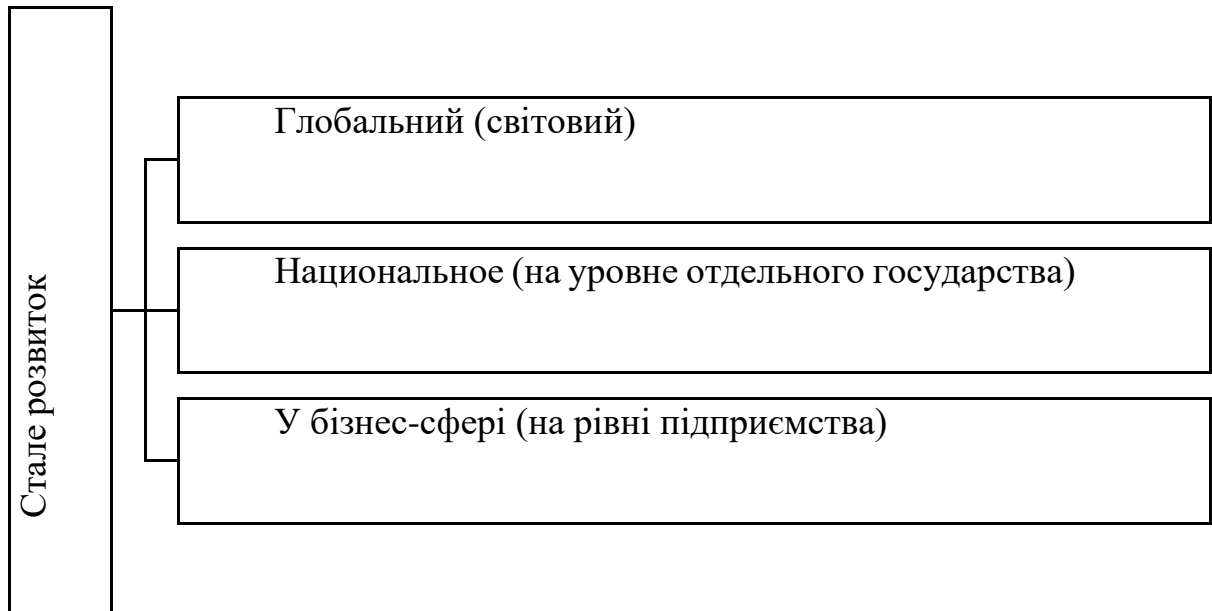


Рисунок1.2 Рівні реалізації концепції сталого розвитку

Джерело: складено автором

Різняться і підходи до оцінки рівня сталого розвитку на цих рівнях, але об'єднає їх рейтингова система, заснована на поєднанні якісних і кількісних показників. Розглянемо окремо кожен рівень просування концепції сталого розвитку з точки зору підходу до визначення та оцінки. На глобальному рівні просуванню концепції сталого розвитку сприяють 17 Цілей сталого розвитку, які були прийняті ООН у 2015 році. Вони викладені в Повістці дня у сфері сталого розвитку на період до 2030 року. До складу входять цілі, які умовно можна поділити на 3 групи:

Соціальні: зниження бідності, усунення голоду, забезпечення доступу до питної води, покращення охорони здоров'я, гендерна рівність, забезпечення всеосяжної освіти, сприяння правосуддю.

Екологічні: збереження біорізноманіття суші, раціональне використання водних ресурсів і захист екосистем океанів, морів, боротьба зі змінами клімату та наслідками його зміни;

Економічні: забезпечення доступності енергоресурсів, сприяння економічному зростанню, продуктивності, створення міцної інфраструктури, скорочення нерівності між країнами, стійкість міст і населених пунктів, а також перехід до раціонального використання ресурсів.

Цілі тісно переплітаються між собою, і кожна з них можна віднести відразу до всіх груп, поділ зроблено лише для ілюстрації їх всеохоплення та масштабності. Для досягнення встановлених 17 цілей розроблено перелік з 169 завдань, вирішення яких дозволить досягти бажаного результату – всеосяжно покращити життя на Землі. На глобальному рівні просування 17 цілей полягає як у добровільному приєднанні країн до концепції, так і у популяризації цілей серед окремих людей: програми для школярів, навчальні відео з порадами про те, як внести свій внесок у сталий розвиток. На сайті Організації Об'єднаних Націй, а також на її «сторінках» у соціальних мережах представлені різні матеріали, статті, поради, суть яких полягає у розвитку ініціативи серед людей з різних країн, особливо серед молоді. Вже на даному етапі можна говорити про те, що проявляється позитивний ефект від цифровізації для просування концепції сталого розвитку. Цифрові технології та мережа Інтернет значно спрощують процес обміну інформацією та взаємодії людей з усього світу. Всюди поширення корисної інформації, написаної доступною мовою та цікаво представленої, дозволяє залучити більше людей, об'єднавши зусилля у досягненні глобальних цілей, оскільки сталий розвиток – це добровільна ініціатива кожної окремої людини, держави та світу в цілому. Глобальний охоплення при вирішенні проблем, з одного боку, покликане сприяти об'єднанню всіх країн, а з іншого – у багатьох страждає від розбіжностей між окремими державами. Незважаючи на всі труднощі, робота на глобальному рівні триває. Документ, не маючи юридичної обов'язковості, був прийнятий 119 країнами, кожна з яких веде роботу на глобальному та всередині країни.

На національному рівні для оцінки прогресу статистичні комітети розробляють власні показники сталого розвитку. Кожна країна розробляє свою стратегію сталого розвитку в залежності від національних особливостей, притаманних їй проблем, рівня і перспектив розвитку.

Міжнародні організації впроваджують різні методики для оцінки та порівняння країн. Основним індикатором можна назвати «Індекс сталого розвитку країн» (SDG Index), який щорічно розраховується, складається і публікується Всесвітньою організацією Sustainable Development Solutions Network. Це складний показник, який включає в себе агреговані індекси за економічним, екологічним і соціальним розвитком усіх країн світу. «Індекс сталого розвитку країн» базується на 6 кількісних і якісних показниках:

ВВП на душу населення (за ПКС) – найпоширеніший показник, що характеризує рівень добробуту країни та її населення;

Суб'єктивне благополуччя – оцінює самосвідомість людей, їх суб'єктивне відчуття життя у країні;

Індекс екологічної ефективності – оцінює вплив країни на екологію та дозволяє прослідити «екологічний слід» країни;

Індекс людського розвитку – комплексний показник, який оцінює рівень освіти, охорони здоров'я та економічне становище населення;

Індекс глобальної конкурентоспроможності – включає 9 груп факторів, які включають рівень розвитку інфраструктури, макроекономічні показники, розвиток інновацій тощо;

Глобальний індекс миру (миролюбності) – характеризує рівень безпеки країн для проживання, вимірюючи рівень насильства всередині країни. До кожної цілі сталого розвитку відноситься кілька показників, які включаються у розрахунок загального «Індексу сталого розвитку країн», при цьому основним принципом є рівне участь кожного показника у загальній величині. Іншими

словами, тільки за одночасного розвитку всіх напрямків країна може розраховувати на високе місце в рейтингу, і стрімкий розвиток, наприклад, тільки економіки, не зможе змістити загальну оцінку.

1.3 Проблематика цифровізації і стійкого розвитку в наукових дослідженнях

Одним з основних етапів підготовчої роботи перед початком практичного дослідження є систематизація наукової періодики за досліджуваною тематикою, яка передбачає послідовне вивчення опублікованих робіт вчених з усього світу за цікавою тематикою, їх систематизацію та формування висновків про повноту проведених досліджень. Ми дослідили різні види інформаційних джерел з питань цифровізації та сталого розвитку. Так, були розглянуті наукові статті, визнані більшістю дослідників в цих напрямках, відібрані в науковій бібліотеці за критерієм найбільшого цитування. Крім того, значна увага була приділена останнім дослідженням, датованим 2016-2018 роками, оскільки теми, які ми вивчаємо, достатньо нові для наукової спільноти в цілому. Також тематика цифровізації розвивається настільки стрімко, що раніше випущені роботи втрачають свою актуальність. Ми намагалися враховувати тенденції сучасної бізнес-освіти та обміну інформацією, тому активно використовували в якості матеріалів навчальні відео, інтерв'ю провідних дослідників з питань цифровізації та сталого розвитку, а також матеріали конференцій, форумів та публікації аналітичних компаній.

У рамках аналізу літератури та інших джерел були розглянуті публікації за останні 10 років, щоб відстежити зміни в підходах та виявити тенденції у вивченні, пов'язані з розвитком проблематики. Розглянувши найбільш визнані джерела, що торкаються питання цифровізації, ми виділили наступні проблеми:

Плутанина понять, тобто використання для визначення одного й того ж явища в багатьох різних за сенсом поняттях: "цифрова економіка", "Індустрія 4.0". Безумовно, перелічені терміни багато в чому схожі, їх пов'язує спільний процес цифровізації економіки, але, на нашу думку, не можна ставити знак рівності між ними.

Відсутність уніфікованого визначення поняття "цифровізація" у вітчизняній та зарубіжній літературі. Ми пов'язуємо цю проблему з бурхливим та досить хаотичним розвитком самого феномену цифровізації, у зв'язку з чим наукова спільнота не встигає детально вивчати питання.

Дослідження наукової періодики показало, що новизна теми цифровізації часто призводить до неточності формулювань, замішання понять. Однак чим довше вивчаються ці процеси, тим прозорішими стають визначення та погляди на проблему, поступово зникають "темні плями" та коригуються неточності. Друге питання, що стосується ідентифікації поняття "цифровізація", рідше розглядалося в аналізованих роботах, однак ми змогли виділити кілька найбільш поширених точок зору з цього питання. Думки авторів можна поділити на дві великі групи: ті, хто ототожнює цифровізацію з цифровою трансформацією, та ті, хто підходить до питання більш широко.

У першій групі авторів можна виділити тих, хто визначає цифровізацію як процес переходу від аналогових носіїв до електронних, пов'язує її з автоматичним збором інформації. Такого підходу дотримуються і інші автори. Наприклад, у роботах деяких вчених поняття «цифровізація» використовується у значенні простого переходу до цифрових носіїв, що, на нашу думку, некоректно, оскільки таке визначення у більшій мірі застосовне до терміну «цифрове перетворення» - найбільш примітивної стадії цифрової трансформації.

У другій групі можна виділити, наприклад, тих, хто визначає цифровізацію як найбільш ефективно використання цифрових технологій у всіх аспектах бізнесу: у процесі виробництва, у сервісі, управлінні тощо. Велику увагу автори приділяють створенню власної цифрової екосистеми та повній перебудові бізнесу, що також відзначено нами при формулюванні визначення цифровізації. Інші автори висловлюють думку, що цифровізація безпосередньо пов'язана з впровадженням сучасних технологій у діяльність компанії. Це підтверджує і директор зі стратегії однієї з провідних технологічних компаній. Зазначається, що цифровізація - це інструмент трансформації бізнесу, автоматизація всіх рутинних процесів для того, щоб з'явилася можливість концентруватися на бізнес-моделі.

В процесі написання кваліфікаційної роботи було сформовано авторське визначення категорії «цифровізація». На нашу думку, цифровізація - це глибока трансформація бізнесу на всіх рівнях створення вартості, заснована на використанні цифрових технологій, оптимізації бізнес-процесів і управління з метою спрощення взаємодії з споживачами, працівниками, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.

Наступним етапом проведеного теоретичного аналізу є вивчення підходів до поняття сталого розвитку підприємства. У процесі дослідження нами були виділені найактуальніші на сьогоднішній день питання у цій сфері:

Спроби дати визначення терміну «сталий розвиток компанії». Зазначимо, що у раніших публікаціях автори використовують це поняття, ототожнюючи його з фінансовою стабільністю, зі стабільністю економічних показників. Ми ж хочемо довести, що сталий розвиток ширший та охоплює всі сторони діяльності підприємства.

Формування систем показників для оцінки сталого розвитку.

Макроекономічні проблеми переходу до концепції сталого розвитку як на рівні окремих компаній, так і держави в цілому.

Перше питання, пов'язане з ідентифікацією поняття «сталий розвиток», представлено в більш пізніх роботах дослідників. Уніфікованого визначення сталого розвитку у роботах авторів немає, проте є спроби окремих авторів запропонувати своє бачення проблеми. Наприклад, один з авторів визначає сталий розвиток як постійну зміну параметрів діяльності компанії на краще, яка при цьому забезпечується якісний і кількісний зріст. Подібної позиції дотримується інший автор, який описує сталий розвиток як стабільне функціонування підприємства, незалежне від впливу факторів ззовні, та забезпечуюче досягнення його стратегічних цілей.

Деякі автори досліджують сталий розвиток в певній галузі, виходячи з того, що на такий розвиток впливає багато факторів, які необхідно враховувати: фінансові, виробничі, інвестиційні, техніко-технологічні, маркетингові та організаційні. Однак підсумком усього аналізу, на думку автора, є формування інтегрального показника економічного розвитку, що, на нашу думку, знижує його цінність при високій інформативності показника. У роботі іншого автора під сталим розвитком компанії розуміються різні зміни: у структурі компанії, у напрямках діяльності, у якості роботи, у рівні ефективності, удосконаленні технологій, у покращенні методів організації праці тощо. Таким чином, звертається увага на те, що сталий розвиток це не тільки зростання економічних показників, а й інших комбінацій факторів, які сприяють покращенню показників діяльності компанії та позитивно впливають на життя населення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ КОНКРЕТНОГО ПІДПРИЄМСТВА: «ДХЛ ІНТЕРНЕШНЛ УКРАЇНА»

2.1 Аналіз експортної діяльності підприємства та його бізнес середовища

Об'єктом аналізу стала компанія ДХЛ Інтернешнл Україна, спеціалізація якої охоплює розробку, виготовлення та дистрибуцію картонної упаковки для різноманітних секторів економіки, національних та міжнародних ринків.

Протягом десятиліття ДХЛ Інтернешнл Україна утримує позицію лідера у цій ніші, керуючи процесом створення упаковки від етапу дизайну до випуску кінцевого продукту. Компанія пропонує широкий спектр стандартних розмірів коробок і реалізує їх з доставкою по всій країні.

Провідне місце на ринку упаковки в Україні було досягнуто завдяки роботі на передовому обладнанні, безперервному аналізу та вивченні ринку упаковочної продукції та інноваційному підходу до бізнесу.

Відмінною рисою пропозиції ДХЛ Інтернешнл Україна є індивідуально створена упаковка, розроблена з урахуванням розмірів та форми товару та брендування. Перехід від стандартних рішень був обумовлений екологічними тенденціями та посиленням конкуренції на ринку, де компанії використовують різні маркетингові інструменти для приваблення клієнтів.

Створення унікальної упаковки не тільки підвищує впізнаваність бренду, але й служить своєрідною ненав'язливою рекламою.

Задача ДХЛ Інтернешнл Україна полягає в пропозиції своїх товарів максимальній кількості споживачів. Метою компанії є забезпечення клієнтів високоякісною, багатофункціональною картонною упаковкою, яка стане гідним завершенням для їх товарів.

Продукція ДХЛ Інтернешнл Україна, яка виготовляється на виробничому комплексі в Київській області, відповідає найвищим національним і міжнародним стандартам, завдяки впровадженню системи якості ISO 9001:2015.

Компанія має відділ зовнішньоекономічної діяльності, що займається організацією міжнародних торговельних угод, вивченням зовнішніх ринків для експорту, а також аналізом діяльності конкурентів, визначаючи їхні сильні та слабкі сторони.

На рисунку. 2.1 представлена організаційна структура відділу ЗЕД.



Рис. 2.1 Організаційна структура відділу ЗЕД

Джерело: складено автором

На підприємстві ефективно працює відділ, що займається виробничо-маркетинговою діяльністю, який має визначені завдання, повноваження та організаційну структуру. Для всебічного оцінювання фінансової стабільності компанії необхідно детально розглянути ключові фінансові індикатори: виручку від продажу продукції, вартість реалізованої продукції, бруто-прибуток, операційний прибуток та чистий прибуток.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники фінансово - господарської діяльності ДХЛ
Інтернешнл Україна за період 2018 – 2020 рр., млн.грн

Показник	2020	2019	2018	2019/2018		2020/2019	
				±Δ	%	±Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції	48.6	35.3	28.8	6.5	1.2	13.3	
Собівартість реалізованої продукції	30.2	27.4	24.3	3.1	1.1	2.8	
Фінансовий результат до оподаткування	12.5	10.6	83.8	-71.3	-85.1	1.9	
Чистий прибуток (збиток)	9.7	7.3	53.2	-45.9	-86.3	2.4	

Джерело: складено автором

Проаналізувавши фінансовий стан ДХЛ Інтернешнл Україна, можна зробити висновок, що підприємство активно розвивається, чистий дохід від реалізації продукції у 2020 виріс на 2,22 млн. грн. Відносно попереднього року. Значний приріст чистого прибутку виник у 2020 році, він зріс на 1,3%. На рисунку 2.2 зображені країни, з якими країнами співпрацює ДХЛ Інтернешнл Україна

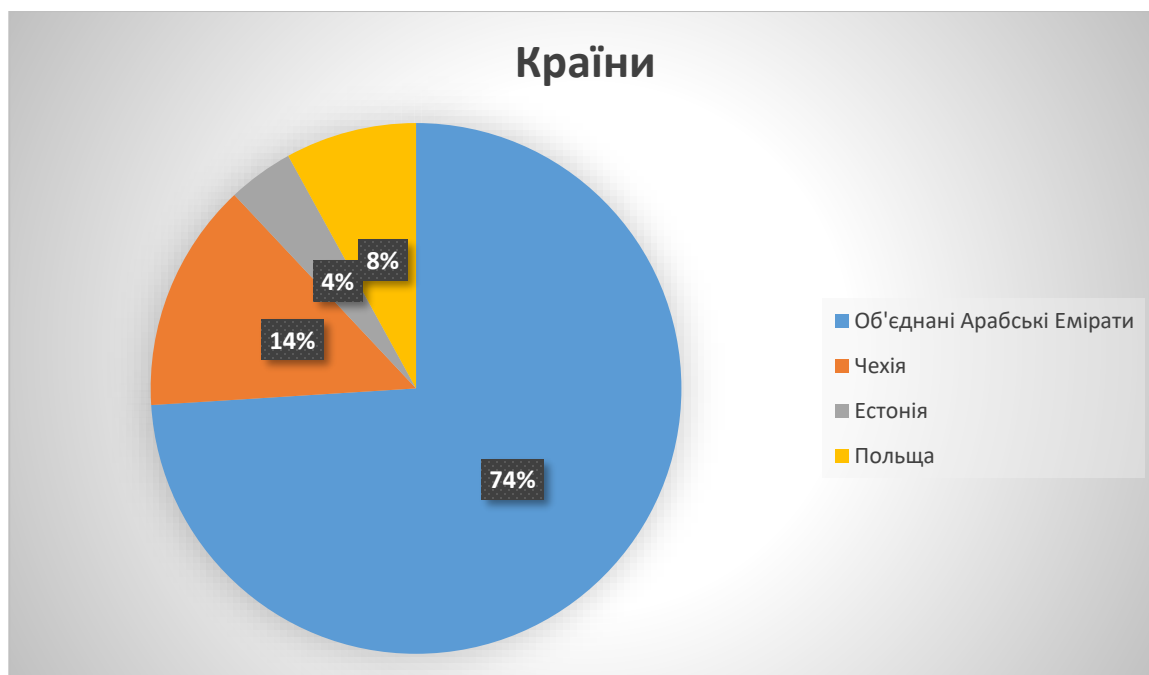


Рисунок 2.2 Країни-експортери продукції ДХЛ Інтернешнл Україна

Джерело: складено автором

Компанія ДХЛ Інтернешнл Україна співпрацює на зовнішньому ринку з ОАЕ, а саме з ТОВ "АС МАНЮФЕКЧУРІНГ". Співпраця почалася з березня 2018 року. Поставки товару здійснюються на умовах СІФ.

Структура асортименту товару, який ДХЛ Інтернешнл Україна експортує до Об'єднаних Арабських Еміратів, зображено на рисунку 2.2

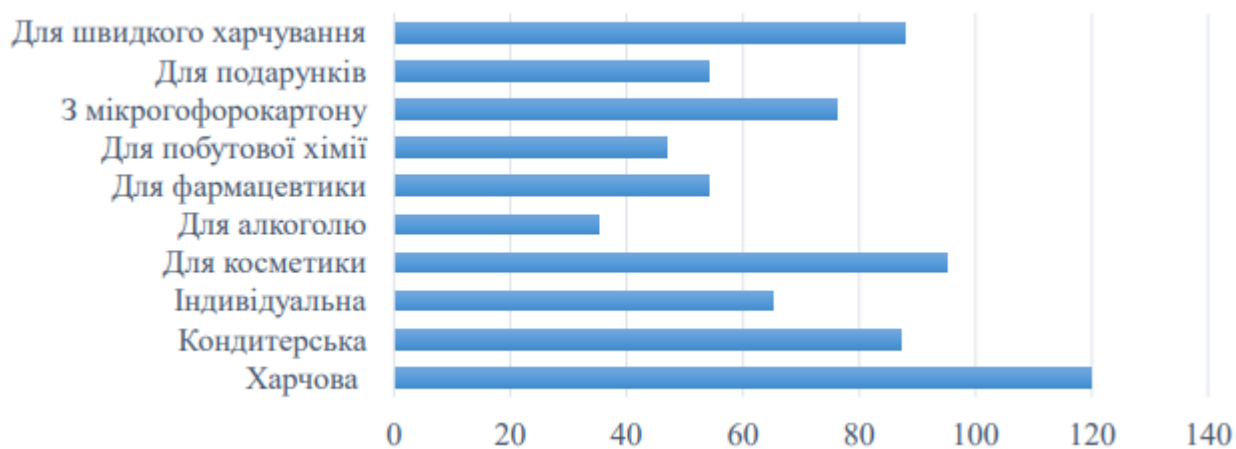


Рисунок 2.3 Структура експорту ХХХ в Об'єднані Арабські Емірати

Джерело: складено автором

Розглянемо обсяги експорту продукції за країнами (рисунку 2.4)

Виробник	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2020	2019	2018	±Δ	%	±Δ	%
Об'єднані Арабські Емірати	13,4	10,6	4,3	6,3	2,5	2,8	1,3
Чехія	1,5	0,9	0,6	0,3	1,5	0,6	1,7
Естонія	0,7	0,5	0,2	0,3	2,5	0,2	1,4
Польща	2,5	2,0	1,3	0,7	1,5	0,5	1,3
Разом	18,1	14	6,4	7,6	2,2	4,1	1,3

Рисунок 2.4 Обсяги експорту продукції DHL Інтернешнл Україна на зовнішні ринки, млн. Грн

Джерело: складено автором

Основну частку в експорті становлять Об'єднані Арабські Емірати. Найменше пакувальної продукції було відвантажено до Естонії, оскільки співпраця з цією країною почалася в лютому 2020 року. У структурі експорту до ОАЕ найбільшу частку займає харчова упаковка (16,6%), а найменше імпортується упаковка для алкоголю (4,8%). Експорт здійснюється з метою ширшого задоволення потреб споживачів та диверсифікації продукції.

Основними компаніями, які задовольняють потреби у пакувальних матеріалах в Україні, є 5 підприємств: "Лідерпак", "Упаковочка", "Марамакс-Пак", "Центрпак" та "Прайм-Прінт". Основними конкурентами та загрозами для DHL Інтернешнл Україна є діяльність "Лідерпак" та "Прайм-Прінт", які разом займають близько 37% ринку упаковки в Україні. Оскільки велика частка споживачів розподіляється між цими двома підприємствами, вхід для нових компаній на цей ринок буде складним. Існують високі бар'єри для вступу, а також

буде важко створити таку програму лояльності, щоб залучити необхідну для функціонування підприємства кількість клієнтів.



Рисунок 2.5 Карта стратегічних груп конкурентів підприємства

Джерело: складено автором

Виходячи з вище наведеної карти стратегічних груп конкурентів (рис. 2.), бачимо, що ДХЛ Інтернешнл Україна разом з прат «ПРАЙМ-ПРИНТ» займають лідируючі позиції на ринку упаковки в Україні.

ДХЛ Інтернешнл Україна має перевагу завдяки новому обладнанню, що дає нижчу собівартість продукції. Також гарна оплата трудових ресурсів, що сприяє низькій текучості, а як наслідок – менша кількість браку під час виробництва.

Станом на 2021 рік кількість споживачів упаковочної продукції в Україні становить близько 240 підприємств, що майже на 10 % менше ніж торік.

На сьогодні активними партнерами підприємства є пакувальні компанії з України. Основним партнером компанії з постачання бумаги є типографія «Інтерконтіненталь», що займаються офсетний та рольовим друком.

«Інтерконтіненталь», що займаються офсетний та рольовим друком. Фальцюванням продукції займається компанія «Прайм-Прінт», що є одночасно і партнером, і конкурентом підприємства. Лакує продукцію підприємство «Тільки Так Плюс».

Для оцінки зовнішнього середовища підприємства необхідно зрозуміти особливості ринкового середовища, в якому діє підприємство, виокремити економічні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Найбільші країни-експортери паперової продукції :

- Німеччина (12%);
- Сполучені Штати Америки (9%);
- Фінляндія (8%);
- Швеція (8%);
- Канада (6%);
- Китай (5%);
- Індонезія (4%);
- Австрія (4%);
- Франція (3%);
- Бельгія (3%);
- Італія (3%);
- Республіка Корея (3%)

Триває тенденція зниження обсягу виробництва і пропозиції на ринку друкованих паперів, таких як газетний, офсетний, форматна папір для офісної

техніки. Це пояснюється збільшенням переходу на інтернет-видання, а також зниженням замовлень на рекламну продукцію.

Сьогодні багато країн відмовляються від використання поліетиленової упаковки і переходять на картонно-паперову, яка є найбільш безпечною і вигідною з точки зору екології і переробки. Крім того, дуже багато підприємств в Європі переходять на використання в якості сировини вторинного волокна, тобто макулатури.

Середньоєвропейський показник по споживанню картону і паперу на душу населення знаходиться на рівні 55 кг на людину.

2.2 Оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів експортної діяльності підприємства

Ефективне функціонування бізнес-процесів сприяє результативній діяльності підприємства, впливаючи на формування його узгодженої структури, управлінських процесів тощо. Залежність впливу бізнес-процесів підвищення ефективності діяльності промислового підприємства опосередковується такими чинниками:

- рупа бізнес-процесу;
- наявність позитивних параметричних оцінок бізнес-процесу;
- використання ресурсів для реалізації бізнес-процесу.

Цільові показники ефективності відіграють ключову роль у оцінці діяльності підприємства, особливо у контексті досягнення прибутку. Оптимізація бізнес-процесів для досягнення цільових результатів є основним завданням будь-якої організації.

Ефективна система оцінки не тільки допомагає підтримувати контроль над короткостроковими операціями, а й сприяє мотивації співробітників та досягненню довгострокових цілей підприємства.

Чинники, що впливають на розробку системи показників для оцінки ефективності, можна поділити на дві категорії: внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори включають організаційну структуру, бізнес-стратегію, особисту відповідальність керівників, здатність до виконання цілей організації, організаційну культуру, ресурси та процеси діяльності підприємства.

Організаційна структура має первинне значення, оскільки вона визначає, як буде розроблено систему показників. Аналіз організаційної структури дозволяє визначити ролі та відповідальності кожного відділу у процесі оцінки ефективності. Бізнес-стратегія є вирішальним фактором, який визначає систему показників для оцінки ефективності. Залежно від стратегічних цілей компанії, різні підрозділи визначають свої власні стратегії та розробляють критерії для моніторингу виконання бізнес-стратегії.

Особиста відповідальність менеджерів грає важливу роль у системі показників, спрямованих на оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства. Їхні дії та рішення безпосередньо впливають на результативність і здатність досягати запланованих цілей.

Організаційна культура визначається як ключовий фактор у формуванні ефективності бізнес-процесів. Культура впливає на мотивацію та поведінку співробітників, формуючи підхід до виконання завдань та досягнення корпоративних цілей.

Здатність проводити обґрунтовану оцінку бізнесу є критичною для вибору відповідних показників ефективності. Це дозволяє підприємству адаптувати свої стратегії та методики відповідно до змін у внутрішніх цілях та умовах ринку.

Щодо зовнішніх чинників, таких як політичне та законодавче оточення, вони мають значний вплив на формування показників для оцінки бізнес-процесів. Зовнішнє середовище може ставити перед підприємством нові вимоги або обмеження, які потребують швидкої адаптації та перегляду існуючих показників ефективності.

Зовнішнє оточення бізнес-процесу - сукупність входів та виходів бізнеспроцесу із зазначенням постачальників та клієнтів. Постачальники та клієнти процесу можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Внутрішніми постачальниками та клієнтами є підрозділи та співробітники компанії, з якими аналізований бізнес-процес взаємодіє. При описі зовнішнього оточення бізнеспроцесу рекомендується збудувати його графічну схему, наведену в таблицю 2.2

Таблиця 2.2

Характеристики первинних та вторинних входів та виходів бізнес-процесу

Елемент	Визначення та характеристики
Первинний вхід	Потік об'єктів, що ініціює «запуск» бізнес-процесу клієнта, план закупівель і т.д.
Вторинний вхід	Потоки об'єктів, які забезпечують нормальний перебіг бізнес-процесу, правила, механізми виконання дій, обладнання.
Первинний вихід	Основний результат, заради якого існує бізнес-процес.

	Визначається метою, призначення бізнес-процесу.
Вторинний вихід	Визначається метою, призначення бізнес-процесу. Вторинний вихід Побічний продукт бізнес-процесу, який може бути потрібний вторинними клієнтами. Не є основною метою бізнес-процесу.

Джерело: складено автором

Внутрішні та зовнішні фактори взаємопов'язані й разом впливають на систему оцінки ефективності бізнес-процесів. Ця система є інструментом для менеджерів, щоб оптимізувати використання ресурсів, мотивувати команду та підвищувати продуктивність бізнес-операцій.

Протягом останніх років дослідники по всьому світу сконцентрували увагу на розробці інструментів для глибокого аналізу ефективності бізнес-процесів у компаніях.

У компанії ТОВ ДХЛ ІНТЕРНЕСНЛ УКРАЇНА» планується використання поетапної методики для оцінки рівня цифровізації, що забезпечить високу точність аналізу за допомогою експертних оцінок. Дослідження включатиме анкетування, яке дозволить оцінити ступінь використання ІКТ-продуктів у процесах компанії та визначити рівень її цифровізації.

Дослідження включає шість основних бізнес-процесів, кожен з яких поділяється на підпроцеси. Такий підхід дозволяє оцінити ступінь цифровізації всього спектру діяльності, не розділяючи процеси на основні та допоміжні.

Наприклад, бізнес-процес "Управління персоналом" аналізується через вісім підпроцесів, кожен з яких оцінюється з точки зору використання ІКТ. Це дозволяє визначити, як технології допомагають в рутинних завданнях HR, таких

як найм та звільнення, а також у більш складних, як розвиток кадрового резерву чи розвиток корпоративної культури.

Маркетинг та логістика відіграють важливу роль у глобальному масштабі, де аналіз ринку та ефективне управління поставками є критичними для успіху. Всі ці аспекти потребують оцінки для визначення потенціалу цифровізації.

Процес оцінки цифровізації складається з трьох етапів: підготовка та анкетування, аналіз отриманих даних, та складання дорожньої карти для досягнення цільового рівня цифровізації. Експерти відповідають на питання про реалізацію та використання спеціалізованого ПО або хмарних сервісів, а також конкретизують які інструменти застосовуються в організації.

Господарська діяльність підприємства складається з численних бізнеспроцесів, що направлені на реалізацію різнострокових стратегічних цілей компанії з метою розширення ринків збуту та отримання прибутків.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що більшість зовнішніх бізнес-процесів підприємства мають середній рівень цифровізації 60-80% (фінанси і бухгалтерія, маркетинг, логістика та загальногосподарська діяльність). Один бізнес-процес - «Маркетинг» - трансформований на 80%. Тому цифровізація зовнішніх бізнес-процесів склала 70%, що дозволило віднести дане підприємство до рівня «Часткова цифровізація» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Визначення певного інтегрального рівня цифровізації підприємства

Назва бізнес-процесу	Значення
Чисельність персоналу, чол.	145
Прибуток в 2020 р., млн. Грн.	48.6 млн грн
Оцінка цифровізації бізнес-процесу *, %	
Управління персоналом	75
Маркетинг	80

Назва бізнес-процесу	Значення
Логістика	60
Фінанси і бухгалтерія	70
Загальногосподарська діяльність	75
Цифровізація зовнішнього середовища, %	70
Цифровізація з контрагентами, %	30
Інтегральний рівень цифровізації	Часткова цифровізація

Джерело: складено автором

Графічно результати по визначенню інтегрального рівня цифровізації ДХЛ ІНТЕРНЕСНЛ УКРАЇНА» представлено на рис. 2.6-2.7.



Рисунок 2.6 Результати оцінки рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства, %

Джерело: складено автором

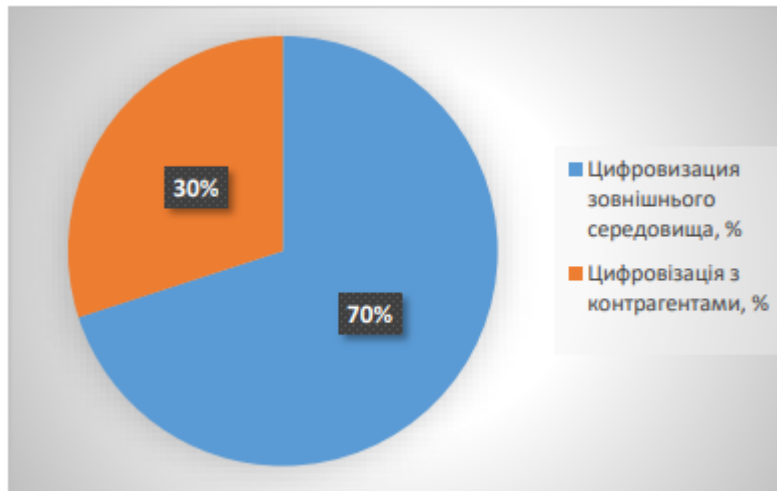


Рисунок 2.7 Результати оцінки рівня цифровізації внутрішнього середовища і взаємин з контрагентами підприємств, %

Джерело: складено автором

При співвідношенні результатів оцінки рівня цифровізації внутрішніх бізнес-процесів і рівня цифровізації процесів взаємодії з агентами в зовнішньому середовищі по багатокритеріальній матриці визначається вид підприємства за рівнем цифровізації в цілому. (табл 2.4)

Таблиця 2.4

Багатокритеріальна матриця видів підприємств за рівнем цифровізації

Цифровізація зовнішнього середовища	Цифровізація взаємовідносин з контрагентами
Відсутня або до 50%	50%-80% взаємовідносин з контрагентами відбувається в цифровому форматі
80%-100% бізнес-процесів використовують спеціалізоване ІТ	Понад 80% взаємовідносин з контрагентами відбувається в цифровому форматі
Комплексна цифровізація	«Розумна» організація

Джерело: складено автором

Якщо на підприємстві менше 30% бізнес-процесів працюють на спеціалізованому ПЗ і відзначається відсутність або взаємодія в цифровому форматі з контрагентами до 50% операцій, то підприємство слід віднести до розряду «Локальна цифровізація».

У тому випадку, якщо підприємство трансформувало 30% - 80% внутрішніх бізнес-процесів, а взаємодія з контрагентами в цифровому форматі відсутня або відбувається до 50%, підприємство слід віднести до розряду «Часткова цифровізація»

Підприємство можна віднести до розряду «Комплексна цифровізація», коли від 80% до 100% внутрішніх бізнес-процесів використовують спеціалізоване ПЗ, а взаємодія з контрагентами в цифровому форматі відсутня або відбувається до 50% операцій. За результатами дослідження визначено, що підприємство ТОВ ДХЛ ІНТЕРНЕТШІП УКРАЇНА в матриці займає позиції квадранта «Часткова цифровізація»

Таким чином, за допомогою аналізу був оцінений ступінь цифровізації функціональних блоків бізнес-процесів виробничих підприємств, рівень цифровізації їх взаємовідносин з контрагентами і зроблено висновок, що підприємство не досягає високих показників цифровізації. Підприємству необхідно в першу чергу звернути увагу на цифровізацію бізнес-процесів «Управління персоналом», Фінанси «Логістику», так як саме в ньому залишилося найбільша кількість не цифровізованих бізнес-процесів.

2.3 Проблемні аспекти управління цифровізацією бізнес-процесів експортної діяльності підприємства

До ключових факторів, що обмежують можливості цифровізації на підприємстві, належать:

- Висока вартість ІТ-рішень щодо цифровізації виробничих процесів; -
- Недостатній рівень цифрових компетенцій у персоналу; -
- Недовіра та опір персоналу підприємства до цифровізації бізнесу; -
- Дефіцит інвестиційних ресурсів, що спрямовуються на цифровізацію.

Актуальні економічна та епідемічна ситуації дають потужний імпульс до прискорення цифровізації та роботизації виробництв, що стане ефективним інструментом для розвитку підприємства. Значущими бар'єрами на шляху до цифрової трансформації суб'єктів господарювання є проблеми управлінського характеру. Представлені перешкоди зумовлені зростаючою динамікою реалізації проектної діяльності, стрімкими змінами вимог, а також використанням нових цифрових інструментів реалізації проекту та керівництва над ним.

Найбільшим головним фактором цифровізації є забезпечення підтримки з боку керівництва — особливо коли робочі процеси вже встоялися, а технології, в які були вкладені кошти, вже застаріли.

Традиційні підходи та концепції менеджменту демонструють низьку ефективність в умовах цифрової трансформації суб'єктів господарювання, оскільки не враховують особливості нового типу економічних відносин. Подібна ситуація формує потребу в новому управлінському підході, що базується на принципах, положеннях та інструментах цифрової економіки.

Експортна діяльність повинна сприяти загальному успіху організації. Якісне та своєчасне виконання відразу декількох завдань можливо, якщо вони один одного доповнюють. Якщо цілей вийшло багато, то важливо розділити їх на

базові та другорядні. Це буде корисно і для довгострокового планування розвитку компанії.

У цілому робота підприємства організовано добре, але є кілька суттєвих недоліків, через які зменшується ефективність роботи. Усі відділи компанії контактують один з одним, як єдина команда, але обмін інформацією, а також облік виконаної роботи здійснюються або усно, або письмово, так як на підприємстві не встановлено програмне забезпечення (корпоративної інформаційної системи) для цих цілей.

Заявки на виготовлення пакувань менеджери в усній формі подають старшому логісту, який в письмовій формі або усній передає їх своїм помічникам. Запис заявок здійснюється за допомогою файлу програми Excel - у кожного логіста свій файл, комп'ютери не підключені по локальній мережі. Інформацію про машини, поставлених на заплановані завантаження, логісти подають також в усній формі менеджерам. Часто через таку системи відбуваються спірні ситуації, йде багато часу на передачу інформації, а також на оформлення звітів. Звіт про виконану роботу письмово збирає офіс-менеджер спочатку від логістів, потім від менеджерів. Зібрана інформація оформляється на комп'ютері і здається бухгалтеру. При великій кількості заявок збір інформації забирає половину робочого часу. Крім цього звіту менеджери також пишуть звіти про свою роботу окремо для здачі бухгалтеру. Таким чином, одна і та ж інформація відображається в різних джерелах, що забирає багато часу, знижує ефективність роботи персоналу, ускладнює процес організації перевезень і контролю заявок.

Також процес контролю заявок не входить в обов'язки логістів - цим займаються менеджери. У такій системі є свої плюси і мінуси. З одного боку виходить, що кожен менеджер сам контролює перевізників за своїми заявками і є єдиною ланкою між замовником і перевізником. З іншого боку, якщо один і той же перевізник поставлений на заявки різних менеджерів, іноді надзвонюють

одночасно обидва, і, крім цього, він ще спілкується з логістом, тому, в разі виникнення будь-якої непередбаченої ситуації, через наявність кількох номерів може виникнути плутанина: кому дзвонити з виниклої проблеми?

Найбільш серйозною проблемою з двох розглянутих є контроль перевезень та структуровану комунікацію з зарубіжними клієнтами та партнерами, надійний контроль процедури експорту в умовах різних законодавств та фізичного переміщення товарів між кордонами країн, оскільки в більшій мірі впливає на ефективність роботи та на здійснення міжнародної діяльності підприємства.

Існує ряд умов, які зобов'язаний забезпечити склад-відправник, щоб відвантаження продукції пройшло без накладок та збоїв:

- до відвантаження допускається лише продукція, що відповідає за комплектністю замовлення покупця;
- вся продукція має бути упакована у суворій відповідності до затверджених правил упаковки продукції. Вся відповідальність за псування товару через неякісне або невідповідне пакування, а також за збитки у разі відправки продукції не за адресою через неправильне або неповноцінне маркування лягає на відправника вантажу;
- кількість відвантаженого товару, його вага, кількість вантажних місць має бути чітко зафіксовано;
- кожне вантажне місце має бути промарковане транспортною етикеткою з інформацією про одержувача вантажу;
- з кожним відвантаженням має бути надіслано пакет супровідної документації, що містить дані про кількість товару, якщо інший спосіб відправлення документів не погоджено заздалегідь з одержувачем вантажу.

Методика контролю за якістю відвантаження є ключовим елементом для забезпечення бездоганного процесу доставки товарів. Перевірка заборгованості

взаєморозрахунків з клієнтами перед передачею замовлень у логістику забезпечує, що фінансові відносини знаходяться у порядку і готові до наступного етапу – формування та затвердження маршрутів відвантаження.

У процесі оформлення відвантаження, менеджер розподіляє замовлення, вирішуючи, які повністю вантажити, а які частково, залежно від обсягу та інших чинників. Одночасно, транспортний логіст визначає оптимальне завантаження транспортних засобів, гарантуючи, що вони не будуть перевантажені чи недовантажені.

Після того, як всі розпорядження на відвантаження стають відомими, вони розподіляються по транспортних одиницях, враховуючи маршрути, регулярність доставок, напрямки та кількість точок доставки.

Продукція на складі повинна бути перевірена перед набором та відвантаженням. Комплектація замовлення супроводжується точним визначенням місця зберігання товару, вагою кожного пункту та, у випадку дорогих позицій, подвійним перерахунком і перевіркою перед упаковкою.

Контроль якості охоплює відповідність маркування, кількість та вагу товару, зовнішній огляд упаковки на предмет пошкоджень, а також відповідність ваги за номенклатурою. Невідповідності ваги вимагають коригування через запити до відділу закупівель та логістики.

Кожен пункт вантажу маркується транспортною етикеткою, що містить інформацію про перевізника та одержувача, і підлягає фотографуванню перед відвантаженням. Після завантаження, вся первинна документація оформляється на підставі фактичного набору продукції та замовлень.

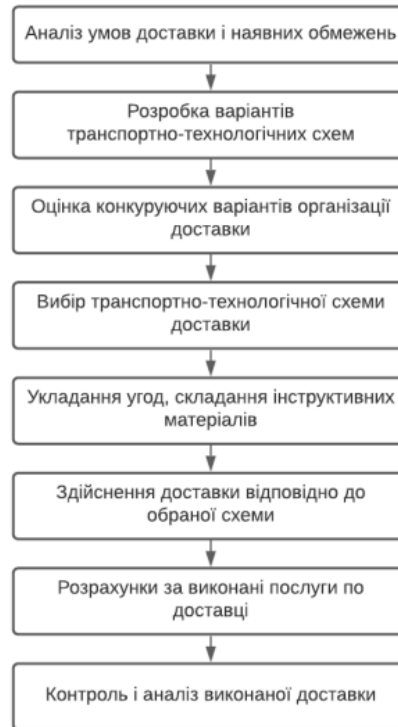


Рисунок 2.8 Алгоритм процесу розробки і реалізації транспортнотехнологічної схеми доставки

Джерело: складено автором

Оскільки описаних вище процесів на підприємстві є дуже багато, то актуальним є питання надійного контролю перевезень та фізичного переміщення товарів між кордонами країн, оскільки в свою чергу в більшій мірі впливає на ефективність роботи та на здійснення міжнародної діяльності підприємства.

Цифрова трансформація компанії, крім впровадження та використання нових технологій, передбачає зміну бізнес-процесів і моделей, а також організаційної культури.

Модель основного бізнес-процесу ДХЛ ІНТЕРНЕТШІЛ УКРАЇНА складається з 5 функціональних блоків (рис. 2.9).

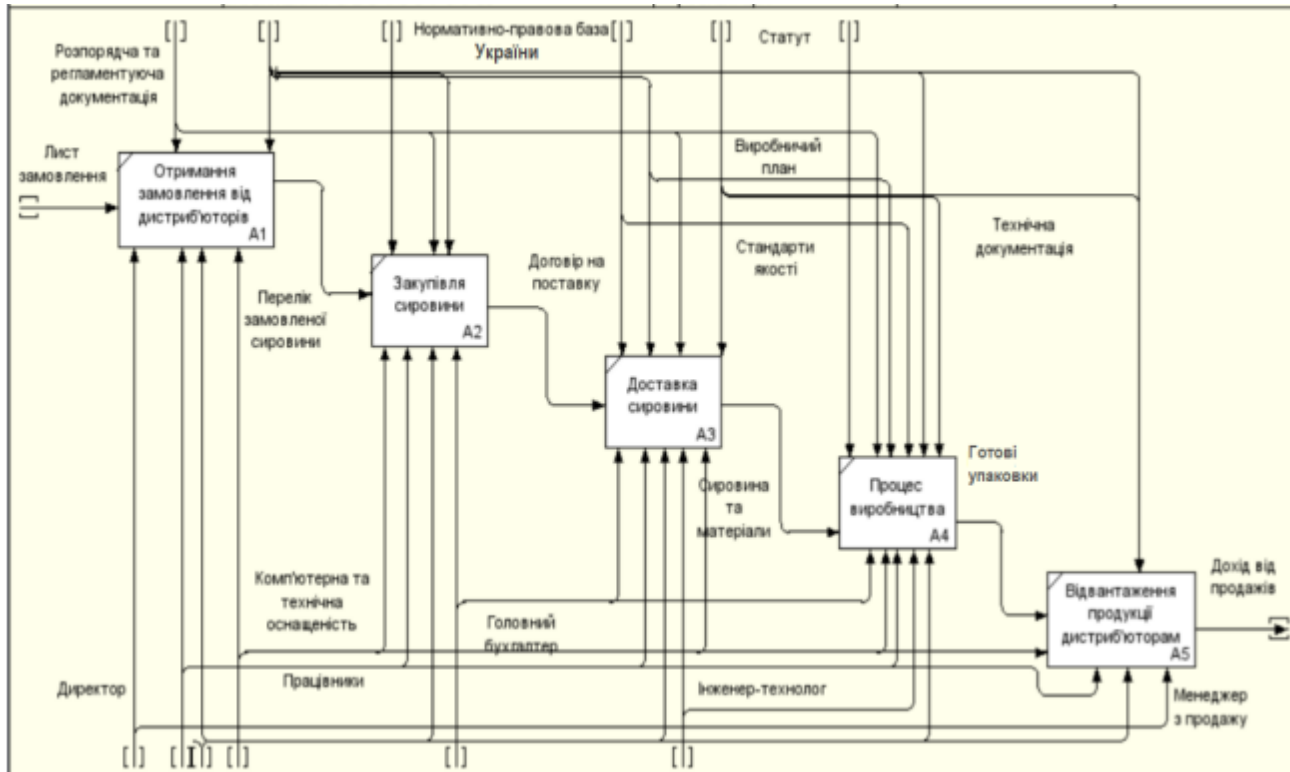


Рисунок 2.10 Модель основного бізнесу-процесу ДХЛ ІНТЕРНЕСНЛ
УКРАЇНА

Джерело: складено автором

Бізнес-процеси, які буде реалізовано при експорті упаковок, розділено на три напрямки: закупівля, відвантаження та оплата, а також описано учасників бізнес-процесу (рисунок. 2.10).

	Укладання договору купівлі продажу	Отримання ліцензії на експорт	Організація перевезення	Страування вантажу	Митне декларування	Завантаження контейнера	Транспортування до місця призначення вантажу	Митне оформлення контейнера	Підготовка документів імпортеру	Перевірка вантажу, що експортується	Встановлення гарантії платежу	Здійснення оплати за продукцію
Представник підприємства	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Банк підприємства									✓		✓	✓
Клієнт	✓										✓	✓
Банк клієнта											✓	✓
Логістична компанія підприємства			✓			✓	✓	✓				
Міністерство економічного розвитку та торгівлі		✓							✓			
Державний комітет України по стандартизації, метрології та сертифікації						✓				✓		
Митниця					✓			✓		✓		
Торгово-промислова палата України		✓										
Страхова компанія				✓								

Рисунок 2.11 Основні бізнес-процеси та учасники, які беруть участь в експорті продукції

Джерело: складено автором

Проблемні ділянки бізнес-процесу:

- 1) затримки в отриманні відповідних документів та дозволів;
- 2) відсутність зв'язку зі споживачами (зупинка бізнес-процесу);
- 3) процедура митного оформлення експорту.

Графічно це представлено на рисунку 2.12

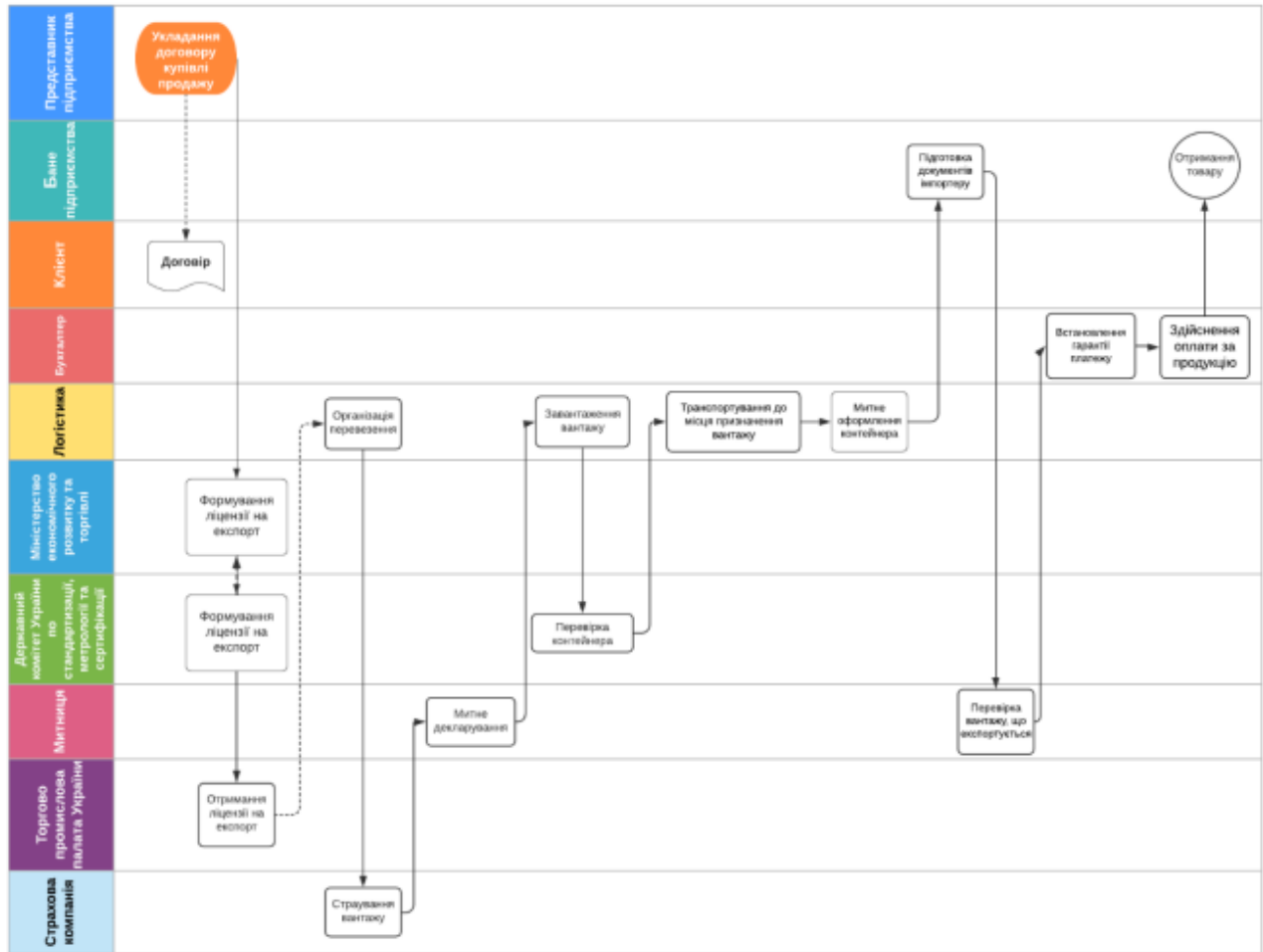


Рисунок 2.12 Модель бізнесу-процесу експорту продукції підприємства

Джерело: складено автором

При цьому цифрова трансформація несе у собі певні ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій, комунікацією та цілепокладанням менеджменту. Найбільш поширені з них:

- Нездатність впоратися з технологіями, як правило, пов'язана із прагненням звести відстале мислення та застарілі операційні процеси з новими технологіями.

- Неправильно визначені цілі – згідно з дослідженням Boston Consulting Group, 70% ініціативи з цифрової трансформації не досягають поставлених цілей. Необхідно підкреслити, що у цифровій трансформації немає універсального підходу – кожна компанія розуміє її по-різному, кожна – свої завдання та цілі, але є один об'єднуючий момент – впровадити інновації без чіткого плану і конкретних цілей неможливо у принципі.

- Відсутність ефективного спілкування. Цифрова трансформація компанії – це технічні перетворення компанії, а й комунікація: вміння спілкуватися з людьми і розуміти їх настрій. Вміти мотивувати співробітників, щоб вони досягали успіху, вести переговори, у тому числі з акціонерами та топменеджментом.

- Незнайомі рамки – означає, що з підготовці цифрової стратегії погано прораховані можливі ризики. Наприклад, постачальник, з яким працює компанія, не справляється із завданням або у компанії з'явилися нові центри опору. Це призводить до того, що заплановані у рамках цифрової трансформації проекти зриваються.

- Нестача навичок ефективного управління проектами призводить до того, що отриманий результат відповідає стратегічній меті компанії. Вкрай важливо максимально відповідально підійти до формування команди з управління проектами — вона має розподілити обов'язки та відповідальність за виконання завдань.

Зміни ніколи не даються легко, а різкі особливо. Тому цифрова трансформація компанії має починатися з підвищенням цифрової грамотності пересічних співробітників, розвитком нових навичок та компетенцій. Для цього лідеру цифрової трансформації, насамперед важливо володіти гнучкими методологіями проектного управління, вміти працювати зі змінами, оскільки робота над будь-якими перетвореннями більш ніж на 90% складається з комунікацій усередині компанії та вибудовування робочих процесів.

Таке бачення проблеми дозволить менеджменту промислових організацій успішніше адаптуватися в умовах економіки, що динамічно змінюється, і сприятиме становленню інтенсивного типу його розвитку, підвищенню ділової репутації та конкурентоспроможності бізнеспроцесів і підприємств.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДХЛ ІНТЕРНЕШНЛ УКРАЇНА

3.1 Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства

Підприємство ДХЛ ІНТЕРНЕШНЛ УКРАЇНА є відносно новим, тому в організації роботи є багато слабких місць, які при правильному підході можна скорегувати і підвищити ефективність роботи підприємства. Для підприємства рекомендовано впровадити систем для покращення ефективності роботи експортної діяльності підприємства (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 Напрями удосконалення бізнес-процесів для покращення експортної діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Впровадження корпоративної інформаційної системи може кардинально змінити процес обміну інформацією та контроль відвантажень на підприємстві,

спрощуючи та збільшуючи точність процедур. Тема імплементації системи планування ресурсів підприємства (ERP) заслуговує уваги, адже вона дозволяє оптимізувати багато складних процесів і забезпечити необхідну оперативність, особливо коли проект має строгі часові рамки.

ERP-система — це інтегрований програмний продукт, що забезпечує автоматизацію та ефективне управління переважною більшістю бізнес-процесів на підприємстві, об'єднуючи їх в єдиній базі даних.

Зазвичай, потреба в ERP виникає тоді, коли поточне програмне забезпечення стає недостатньо ефективним для опису бізнес-процесів або коли підтримка та розвиток існуючих систем стають занадто затратними та складними.

Для впровадження ERP існують різні підходи: традиційний, заснований на методології розробника системи, а також альтернативні, такі як самостійне впровадження, аутсорсинг процесу впровадження, чи використання готових галузевих рішень.

Імплементація ERP-системи є складним процесом, який вимагає значних часових та ресурсних інвестицій, і, як наслідок, може бути досить високою за вартістю.



Рисунок 3.2 Основні складнощі при впровадженні ERP-систем в Україні
Джерело: складено автором

Головна задача ERP-системи в ДХЛ Інтернешнл Україна – це оптимізація логістичних процесів, забезпечення виконавчих та обслуговуючих підрозділів актуальною інформацією для прийняття ефективних рішень. Відповідно, автоматизація з допомогою ERP стане ключем до зниження витрат і підвищення ефективності міжнародних операцій компанії.

Процес впровадження системи ERP вимагає чітко сформульованих цілей, які повинні відповідати поточним викликам та стратегії розвитку ДХЛ Інтернешнл Україна. Цілі мають бути деталізовані до конкретних завдань, які у сукупності призведуть до досягнення бажаних результатів.

Встановлені цілі мають сприяти:

- Підвищенню керованості та ефективності бізнесу.
- Забезпеченню надійної інформації для оперативного рішення.
- Створенню технологічної основи для майбутнього розвитку.

- Оптимізації процесів логістики та дистрибуції.

Традиційний підхід до впровадження ERP вимагає дотримання методології, розробленої творцями системи, з метою досягнення гарантованого результату. Також існують альтернативні методи, які можуть включати впровадження за допомогою власних сил, аутсорсинг, чи вибір готових галузевих рішень.

ERP-системи, такі як BAS ERP, SAP, Oracle JDE та Microsoft Dynamics AX, користуються попитом на українському ринку. Наприклад, SAP пропонує інструменти для автоматизації бізнес-процесів, таких як управління виробництвом, ресурсами, фінансовим обліком, плануванням, HR, та оптимізацією взаємодій із ключовими стейкхолдерами.

Впровадження ERP може не тільки покращити ефективність внутрішніх процесів ДХЛ Інтернешнл Україна, але й суттєво підвищити її рейтинг у очах потенційних партнерів і інвесторів, сприяючи зростанню ліквідності і демонструючи прозорість та сучасність підходів управління. Компанія SAP є лідером на ринку ERP-систем, займаючи понад третину його обсягу. SAP представляє на IT-ринку рішення SAP Business Suite, що включає передові практичні методи на основі галузевих програм, а також набір базових програм SAP Business Suite. Рішення "Управління взаємовідносинами з постачальниками" (SAP SRM) орієнтоване на оптимізацію бізнес-процесів та зниження сукупних витрат, пов'язаних із матеріально-технічним постачанням та закупівлею послуг підприємствами будь-якого масштабу.

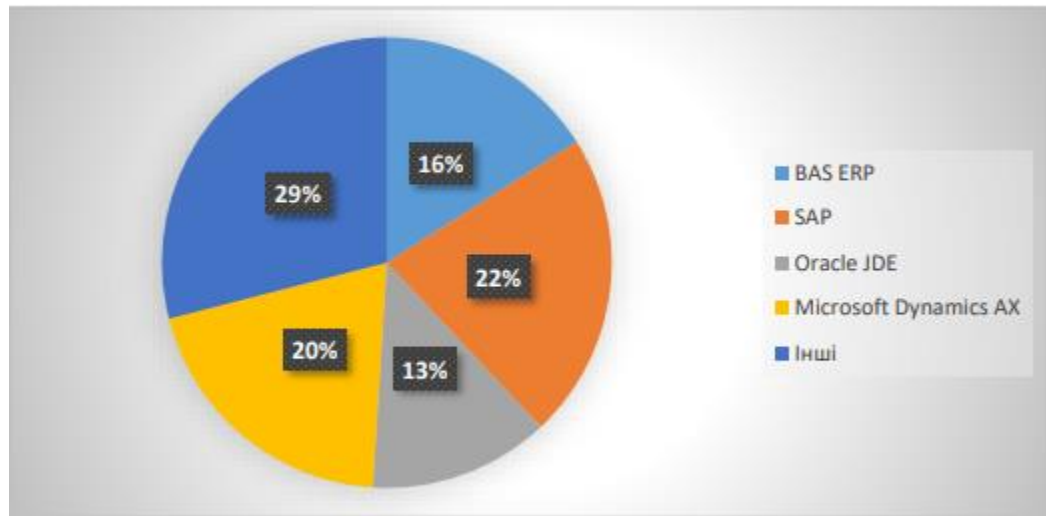


Рисунок 3.3 Кругова діаграма українського ринку ERP-систем у відсотковому співвідношенні

Джерело: складено автором

SAP ERP залишається однією з найбільш затребуваних систем автоматизації керування на міжнародному ринку. З понад 12 тисячами інсталяцій по всьому світу, ця ERP-система стоїть у лідерах завдяки своїм технологічним нововведенням та функціональності. Ця система підтримує широкий спектр бізнес-процесів реального часу та інтегрованість між ними.

Oracle, із понад 150 інтегрованими модулями, забезпечує комплексний пакет програмного забезпечення, що охоплює виробництво, фінанси, логістику, маркетинг і продажі. Вона надає всебічний спектр технологічних продуктів, включаючи рішення для баз даних, ERP, BI, CRM, PLM, а також інновації в області Cloud Computing та Data Analytics.

Oracle також надає засоби для оцінки надійності постачальників та ефективної взаємодії з клієнтами, що є важливими для міжнародної діяльності і підвищення ефективності експортних операцій. З огляду на постійні зміни у світовій торгівельній політиці, виконання нормативних вимог стало складнішим, тому дотримання експортних стандартів є критичним для успіху.

QAD Precision, як альтернативне програмне забезпечення для управління експортом, автоматизує процеси відповідності експорту, що дозволяє підприємствам ефективно управляти експортними даними та документацією, мінімізуючи витрати та підвищуючи швидкість глобальної торгівлі.

Управління експортом від QAD Precision забезпечує точність даних для всіх аспектів експортних відправлень, що допомагає уникнути помилок, що можуть призвести до фінансових втрат, шкоди репутації та збільшення митного контролю. Це рішення впорядковує експортні процеси, забезпечуючи послідовність та відтворюваність необхідних дій, тим самим сприяючи якісному обслуговуванню клієнтів та своєчасній доставці товарів.

Управління відповідністю експорту за допомогою системи QAD Precision дозволяє підприємствам заздалегідь переконатися у відповідності експортних процесів до вимог міжнародної торгівлі. Воно спрощує виконання та контроль експортних документів і доставок, що особливо актуально у сучасних умовах зростання експортних операцій та розширення географії бізнесу. Дотримання експортних вимог стає все більш важливим у міру збільшення кількості міжнародних замовлень, і порушення регуляторних норм може призвести до серйозних фінансових штрафів та втрати репутації.

Програмне рішення QAD Precision забезпечує передові функції для оптимізації процесів покупок, продажів і логістики, пропонуючи звіти щодо запасів, місячних продажів та прибутків. Це рішення має на меті максимальну ефективність бізнес-процесів, допомагаючи підприємствам налагодити плавну роботу та підтримувати неперервність бізнесу.

QAD Precision також включає систему управління документацією, яка автоматизує визначення, розподіл та зберігання важливих документів. Завдяки конфігурованим бізнес-правилам система допомагає визначити необхідність конкретних документів для транзакцій, залежно від типу операцій та країн

імпорту та експорту. Це забезпечує організаційну ефективність і прозорість, важливу для експортної діяльності.

Завдяки системі QAD Precision, процеси експортного управління стають більш зрозумілими та організованими, що дозволяє компаніям уникати помилок, що можуть призвести до затримок у доставці та погіршення обслуговування клієнтів. Програмне забезпечення допомагає зафіксувати та автоматизувати фірмові правила та процедури, забезпечуючи послідовність у глобальному торговельному та транспортному процесі.

3.2 Розроблення програми удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства

Аналізуючи складнощі управління цифровізацією бізнес-процесів експорту, стає зрозумілою актуальність впровадження системи ERP на підприємстві. Така система спроможна забезпечити не лише виконання функціональних вимог, а й ефективний розподіл завдань та відповідальностей між фахівцями різних департаментів — від закупівель до обліку та роботи з клієнтами.

Система Oracle JD Edwards EnterpriseOne представляє собою комплексне рішення ERP-класу, що включає найкращі практики та технологічні новинки для бізнесу, ґрунтуючись на багаторічному досвіді корпоративних програмних розробок. Існують два основні підходи до впровадження цієї системи: класичний і Oracle Accelerate, який пропонує швидшу та більш гнучку імплементацію, засновану на галузевих шаблонах та найкращих практиках.

Для компаній, що прагнуть до швидкого запуску та врахування галузевої специфіки, як частини динамічного процесу управління, альтернативний підхід Oracle Accelerate стане оптимальним вибором. Він заснований на припущенні, що

багато бізнес-процесів є універсальними, але також враховує індивідуальні потреби кожної компанії.

Oracle JD Edwards EnterpriseOne спроектована для інтеграції всіх сфер бізнесу в єдину систему, забезпечуючи керування відносинами з клієнтами, активами, ресурсами, ланцюгом поставок та взаємодіями з постачальниками. Додатково, система надає потужні аналітичні та менеджерські інструменти, які допомагають оцінити економічну вигоду від її впровадження та використання.

Oracle JD Edwards має гнучку інтегровану архітектуру, що дозволяє скоротити вартість володіння та підтримки системи. З часом система забирає дедалі менше ресурсів та уваги. Модульна структура дозволяє впроваджувати ті компоненти, які необхідні в бізнесі на даний момент. Крім того, це рішення має функціональні можливості, що враховують галузеву спрямованість, тим самим позбавляючи нас необхідності створювати додаткові замовлення рішення або вкладати кошти в придбання програмних продуктів інших постачальників.

Рішення Oracle для управління ланцюжками поставок включає такі складові:

- управління збутом;
- керування перевезеннями;
- керування складами;
- розширене планування матеріальних потоків;
- управління виробництвом;
- керування технічним обслуговуванням;
- керування життєвим циклом продукту.

Підсистема управління ланцюжками постачання дозволяє управляти інформацією та процесами, пов'язаними з усіма стадіями управління матеріальними потоками, починаючи з вхідних потоків (надходження від

постачальника) до відвантаження продукції замовнику. Операції та процеси управління ланцюжками постачання охоплюють такі галузі діяльності підприємства, як управління постачанням, управління продажами, управління виробництвом, управління зберіганням запасів, управління складами, управління відвантаженнями, управління транспортом.

Oracle допоможе підприємству вирішувати такі завдання:

- керувати потоками замовлень на продаж;
- керувати запасами та складами;
- відстежувати стан та керувати завданнями на виробництво та відвантаженням продукції;
- керувати різними видами виробництв;
- керувати транспортуванням продукції;
- обмінюватися інформацією з постачальниками, перевізниками та замовниками;
- координувати роботу ланцюжка постачання;
- керувати кадрами та обладнанням, залученими до логістичних ланцюжків;
- забезпечувати доступність інформації у режимі реального часу;
- інтегрувати до загальної системи інші програми.

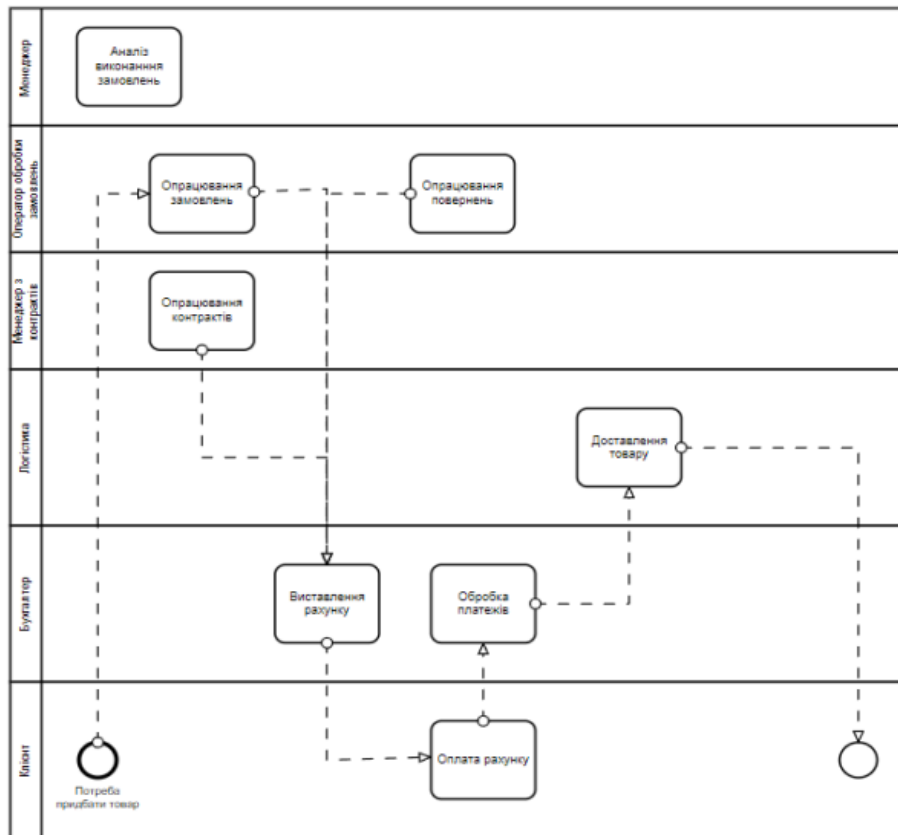


Рисунок 3.4 Схема управління ланцюжком постачання

Джерело: складено автором

Оскільки система націлена на електронний вид комунікацій, знижуються витрати на підтримку та адміністрування паперового документообігу. Інтерактивно створені електронні документи направляються системою за певним маршрутом обробки. Тісна інтеграція із модулями.

Інтернет-постачальники та Інтернет-співробітники надають зручний індивідуальний доступ до інформації щодо закупівель користувачам по всьому світу. Постачальники зі свого боку за допомогою модуля Портал постачальника можуть отримувати всю необхідну інформацію про прогнозовані потребах у товарах та послугах, погоджувати графік поставок та керувати ним. Звільнені адміністративні ресурси можуть бути спрямовані на аналіз ефективності операцій та створення оптимальних стратегій взаємодії із постачальниками.

Дотримання експортного контролю є складним завданням для компанії. Глобальні ланцюги поставок постійно піддаються ризику, оскільки підприємство повинно дотримуватися численних правил, які є досить складними і часто змінюються. Це включає класифікацію експортного контролю, перевірку відмовленої сторони, відповідно перевірка санкційних списків, визначення вимог до ліцензування (включаючи управління ліцензіями), а також перевірки кінцевого використання та/або кінцевих користувачів. Тому прихильність до дотримання експортного контролю та ефективного управління ризиками вимагає використання відповідних програмних засобів.

У наслідок детального аналізу можна стверджувати, що проблемні аспекти управління цифровізацією бізнес-процесів експортної діяльності підприємства вирішить програмне забезпечення QAD Precision Export Management.

Управління експортним контролем дозволяє централізоване керувати всіма операціями компанії відповідно до законодавства про експортний контроль і детальну перевірку ділових операцій відповідно до відповідних правил. Чітка інформація про статус і вичерпні звіти про перевірки для кожної транзакції забезпечують повний і послідовний контрольний слід. Це включає перевірку осіб та організацій, які беруть участь у певній транзакції, на відповідність різним санкційним спискам, перевірку товарів з огляду на країну відправлення та призначення, а також документацію кінцевого використання та кінцевих користувачів.

Програмне забезпечення для експортної доставки QAD Precision доповнює та інтегрується з системою обліку, щоб створити повну базу даних основного товару/продукту, яка фіксує атрибути продукту для позначення ключових даних, документації та вимог до перевірки. Використовуючи ці бізнес-правила, можна отримати послідовний підхід до міжнародної торгівлі, який зменшує ризики.

Основні завдання QAD Precision Export Management для автоматизації зовнішньої діяльності підприємства ДХЛ ІНТЕРНЕТШІЛ УКРАЇНА:

- Перевірка торгових партнерів
- Управління ліцензіями та дозволами
- Оформлення експортної декларації
- Міжнародна, нормативна та багатомовна документація
- Електронна митна звітність
- Товарна/товарна асоціація
- Управління акредитивом

Практично в будь-якій організації сукупна вартість володіння ІТ - інфраструктурою включає шість витратних складових: початкове придбання апаратного та програмного забезпечення, установка апаратного і програмного забезпечення, навчання персоналу, оновлення програмного забезпечення, технічна підтримка і зарплата ІТ-персоналу. Сьомим компонентом, який важко висловити в грошах, але який, тим не менш, необхідно враховувати, є час простою в результаті збоїв системи. Оцінка вартості інтернет-трафіку виходила за рамки даного дослідження і не була включена в сукупну вартість володіння ІТінфраструктурою.

Витрати на придбання обладнання і програмного забезпечення. Ця категорія включає вартість настільних і портативних персональних комп'ютерів, серверів, периферійних пристроїв та іншого обладнання (наприклад, мережевого), настільних операційних систем, інфраструктурного ПЗ (системи ІТбезпеки і т.д.), офісного програмного забезпечення (текстових редакторів, редакторів таблиць , і т.д.) Витрати можна умовно розділити на наступні категорії:

- витрати на установку устаткування і програмного забезпечення;
- витрати на оновлення;

- витрати на технічну підтримку;
- зарплата ІТ-персоналу;
- час простою через збої системи;
- витрати на навчання користувачів.

Зразкові розрахунки представлені на рисунках 3.5-3.6.

Найменування	Вартість, грн
6 комп'ютерів	150 000
Мережевого обладнання	100 000
ERP JDE Oracle	400 000
Впровадження ERP	50 000
QAD Precision Export Management	150 000
Впровадження Export Management	50 000
Підсумок	900 000

Рисунок 3.5 Аналіз загальної вартості володіння (одноразові витрати)

Джерело: складено автором

Найменування	Вартість, грн.
Фонд заробітної плати співробітникам ІТ	30 000
Канали зв'язку (інтернет)	5 000
підсумок	35 000

Рисунок 3.6 Аналіз загальної вартості володіння (щомісячні витрати)

Джерело: складено автором

Функціональний блок бізнес-процесу	Зміни після впровадження запропонованих систем	Ефект введених змін
Укладання договору купівлі продажу	Автоматичне формування та надсилання на підпис обом сторонам договору на основі введених даних щодо виду та обсягу замовлення пакувальної продукції	Пришвидшення процесу узгодження, зменшення навантаження на бухгалтерію
Формування запиту на отримання ліцензії на експорт	Автоматичне створення запиту на основі попередньо укладеного договору купівлі-продажу та заповнення необхідних документів	Зменшення ризику невідповідності документів встановленим нормам
Планування перевезення	Автоматизоване створення оптимізованого плану перевезення (у тому числі маршруту, складів проміжного зберігання, вибір точки перетину кордону), що затверджується менеджером компанії.	Економія коштів у наслідок вибору оптимальної стратегії перевезення
Підписання страхового договору	Надсилання системою запиту у страхову компанію-партнера, в який підставляються дані з попередніх етапів виконання експортного замовлення	Пришвидшення процесу, зменшення ризику втрат через невірно вказані дані
Формування документів для митного контролю	Заповнення системою необхідних анкет за шаблонами та додавання зазначених в державних нормативах документів	Зменшення витрат за рахунок меншого розміру команди, що відповідає за проходження митних процедур, оскільки система забирає на себе більшу частину необхідного функціоналу
Підготовка документів імпортеру	Створення системою документів про ввезення товару на основі пройденого митного контролю, зберігання для подальшої передачі клієнту	Зменшення втрат пов'язаних з ризиком втрати / помилок здійснених у відповідних документах
Формування накладного рахунку	Автоматичне створення рахунку у відповідності до виконаного замовлення та його надсилання клієнту	Менша затримка у часі, зменшення потенційних втрат пов'язаних з переводом некоректної суми і подальшими виправленнями

Рисунок 3.7 Оцінка якісних змін у наслідок впровадження систем

Джерело: складено автором

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Доведено, що ERP-система позитивно впливає на підприємство, збільшуючи його продуктивність.

Впровадження ERP-системи є елементом стратегії розвитку бренду компанії, яка потім зможе включити цю "надбавку" до вартості виробленої продукції. ERP-системи забезпечує прозорість бізнесу, забезпечуючи кращий контроль над видатками. Дозволяє "закрити" нелегальні шляхи витоку грошей.

ERP-система сприяє залученню більш якісного персоналу на роботу і розвиток компетенції вже існуючого. Якщо компанія припускає ризик (наприклад, підтверджений статистикою) незапланованих економічних втрат, її необхідно забезпечити інструментом, що дозволяє знизити цей ризик. Цим інструментом може бути ERP-система. Система сприятиме поліпшенню сервісу для клієнтів, що дозволяє збільшити клієнтську базу, розширивши бізнес.

Як би там не було і які цілі б не переслідувало керівництво компанії, впроваджуючи корпоративну інформаційну систему, факт залишається фактом: ERP-система позитивно впливає на економіку підприємства.

За оцінки компанії SAP через 6 місяців ERP-система здатна надати наступну дію:

- зниження операційних і управлінських витрат на 15%; –
- економії оборотних коштів на 2%;
- зменшення циклу реалізації продукції на 25%;
- зниження комерційних витрат на 35%;
- зменшення дебіторської заборгованості на 12%;
- збільшення оборотності коштів в розрахунках на 25%.

Успішність впровадження інформаційних технологій, визначається рівнем технічних засобів (10%), якістю програмного та інформаційного забезпечення (40%), людським фактором (50%).

ВИСНОВОК

На основі проведеного дослідження були сформульовані висновки, які розкривають сутність управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства ДХЛ ІНТЕРНЕТШІП УКРАЇНА. У першому розділі було визначено поняття та принципи побудови бізнес-процесів на підприємстві, проаналізовано особливості управління цифровізацією бізнес-процесів підприємств, досліджено та представлено методичні підходи до оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів. Результати теоретичних досліджень виявили, що принципи управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства отримали подальший розвиток і включають принципи взаємоузгодженості, економічності, оптимальності, повноти інформації, саморегуляції та адаптації.

Також розвинуто теоретико-методичні засади оцінювання рівня цифровізації бізнес-процесів підприємств, які передбачають методіку покрокового експертного оцінювання, дозволяючи оцінити ступінь використання систем рішень на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій при реалізації бізнес-процесів підприємства. Впровадження цифрових технологій на підприємстві сприяє формуванню більш досконалих бізнес-процесів, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та кращу пристосованість підприємства до швидких змін зовнішнього середовища, що сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності.

У другому розділі представлено організаційно-економічну характеристику підприємства ДХЛ ІНТЕРНЕТШІП УКРАЇНА, проаналізовано експортну діяльність підприємства, головних конкурентів на ринку та проведено експертним методом оцінку рівня цифровізації організації. Проведена діагностика проблем цифровізації бізнесу та управління показала, що основними

причинами зриву замовлень покупців є несвоєчасне постачання продукції, постачання неповної партії товару, постачання товару в неповній комплектації, а також постачання товару неналежної якості або заподіяння шкоди якості товару при його транспортуванні.

Науково-практичні засади управління цифровізацією бізнес-процесів експортноорієнтованого підприємства розвинуті на основі впровадження інтегрованого програмного комплексу ERP-класу, використання якого забезпечить підвищення прозорості і структурованості усіх етапів експортної діяльності підприємства, сприятиме реалізації низьковитратного розширення дистрибуції продукції на зарубіжні ринки. Найбільшим головним фактором цифровізації є забезпечення підтримки з боку керівництва, особливо коли робочі процеси вже встоялися, а технології, в які були вкладені кошти, вже застаріли. В третьому розділі представлено пропозиції щодо покращення управління бізнес-процесами підприємства, запропоновано рекомендації по впровадженню запропонованого проєкту та шляхи його адаптації в процесі діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
2. Короткий Э.М. Дослідження систем управління: Підручник для вузів. М.:ДеКа, 2000. 208 с.
3. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnikesonom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf> (дата звернення: 16.10.2021).
4. Калач Г.М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. 2020. Вип. 27. С. 26–30.
5. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digitalvortex-report.pdf> (дата звернення: 05.05.2021).
6. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей ста-лого розвитку. Економіка природокористування і сталий розвиток. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. No 7(26). С. 6–14. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/166840> (дата звернення: 10.08.2021).
7. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(2). С. 114–118. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__24 (дата звернення: 16.08.2021).

8. Новицький, Н.І. Організація виробництва на підприємствах. Навчально-метод. посібник. - М: Фінанси і статистика, 2004. С. 45-52

9. Паршина О. А., Косарев В. М., Паршиню Ю. І. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навч. пос. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2011. 260 с

10. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів . навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 296 с

11. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

12. Січкаренко К. О. Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі. Причорноморські економічні студії. Випуск 38-1. 2019. С. 76-79.

13. Копішинська К. О. Використання озер даних як складова цифрової трансформації транспортно-логістичних компаній. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: І міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 23 квітня 2020 р.: тези доповідей. К.: ІВЦ Видавництва "Політехніка", 2020. С. 212.

14. Філатов С. А., Головченко Л. М. Вплив цифрових технологій на ефективність та розвиток агрологістики в Україні. Вчені записки Університету «КРОК», 2018. – Випуск 49. С. 151-160.

15 Короткий Э.М. Дослідження системам управління: Підручник для вузів. - М.:ДеКа, 2000. С. 90-93

16. Титоренко Г.А. Інформаційні технології: Підручник. - М.: Юніті, 2008. 345 с.

17. Грабауров В.А. Інформаційні технології для менеджерів. М: Фінанси і статистика, 2002 г. 23 с.
18. Дубина М. В. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства / М. В. Дубина, О. М. Козлянченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 21-32
19. Войтко С. В. Управління проєктами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник / С. В. Войтко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.
20. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2018. № 22 (62). С. 21– 24.
21. Лутцева К. А. Вектор развития экономических отношений собственности в условиях виртуализации экономики. Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 11. С. 127–133.
22. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: НАН України, Ін-т ек-ки пром-ті, 2018. 252 с.
23. Макарова М. В. Тенденції розвитку цифрової економіки : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2004. 236 с.
24. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. Аудитор України. 2019. №5. С. 76–79.
25. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами / О.Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2018. – № 2(24). – С. 4–12.

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

ДОДАТКИ

Додаток А

1. Управління персоналом			
Найменування бізнес-процесу	Даний бізнес-процес реалізований у вашій компанії?	Чи використовується в даному бізнес-процесі спеціалізоване програмне забезпечення / хмарні послуги?	Найменування використовуваного ПЗ / хмарних сервісів (1С: Зарплата та управління персоналом, БОСС-кадровик, КОМПАС Управління персоналом, Міраполіс і т. д.)
1.1. Планування потреб у персоналі	Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні	Якщо в шпальтах 2 і 3 відповідь «так», то заповнюється це поле. В іншому випадку - "-"
1.2. Підбір персоналу	Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні	Якщо в шпальтах 2 і 3 відповідь «так», то заповнюється це поле. В іншому випадку - "-"
1.3. Адаптація персоналу	Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні	Якщо в шпальтах 2 і 3 відповідь «так», то заповнюється це поле. В іншому випадку - "-"
1.4. Кадровий документообіг	Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні	Якщо в шпальтах 2 і 3 відповідь «так», то заповнюється це поле. В іншому випадку - "-"
1.5. Оцінка/атестація персоналу	Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні	Якщо в шпальтах 2 і 3 відповідь «так», то заповнюється це поле. В іншому випадку - "-"
1.6. Формування кадрового резерву (планування кар'єрного розвитку)	Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні	Якщо в шпальтах 2 і 3 відповідь «так», то заповнюється це поле. В іншому випадку - "-"
1.7. Підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовка кадрів (навчання співробітників)	Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні	Якщо в шпальтах 2 і 3 відповідь «так», то заповнюється це поле. В іншому випадку - "-"

Рисунок А.1 Шаблон анкети для оцінки рівня цифровізації організацій

Найменування бізнес-процесу	Даний бізнес-процес реалізований у вашій компанії?	Чи використовується в даному бізнес-процесі спеціалізоване програмне забезпечення / хмарні послуги?	Найменування використовуваного ПЗ / хмарних сервісів (1С: Зарплата та управління персоналом, БОСС-кадровик, КОМПАС Управління персоналом, Міраполіс і т. д.)
1.8. Розробка та впровадження системи стимулювання персоналу, управління залученням	Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні	Якщо в шпальтах 2 і 3 відповідь «так», то заповнюється це поле. В іншому випадку - "-"
Чи є хоча б одне ПЗ/хмарний сервіс із зазначених Вами пунктів 1.1. - 1.8. інтегрованим модулем єдиної системи керування Компанією (наприклад, ERP-системи)?		Варіанти відповіді: так/ні	
Чи забезпечує хоча б одне ПЗ / хмарний сервіс із зазначених Вами пунктів 1.1. - 1.8. взаємодія (обмін даними) хоча б із одним зовнішнім контрагентом (служба зайнятості, кадрові агенції, платформи для підбору персоналу (HH.ru, Superjob, Робота.ru та ін.) тощо)?		Варіанти відповіді: так/ні	
2. Виробництво / виконання робіт / надання послуг			
Найменування бізнес-процесу	Даний бізнес-процес реалізований у вашій компанії?	Чи використовується в даному бізнес-процесі спеціалізоване ПЗ/хмарні послуги?	Вкажіть найменування використовуваного ПЗ/хмарних сервісів (наприклад, 1С:MES Оперативне управління виробництвом, Галактика MES, СПРУТ-ОКП, MES ФОБОС тощо)
2.1. Виробниче проектування та НДДКР			
2.2. Виробниче планування, включаючи планування запасів та готової продукції			
2.3. Контроль та аналіз ходу виробництва/виконання робіт/надання послуг			
2.4. Виробничий облік (збір, реєстрація, узагальнення та аналіз інформації про витрати компанії та їх вплив на формування собівартості продукції (робіт, послуг)			

Продовження рисунку А.1 Шаблон анкети для оцінки рівня цифровізації організації

Чи є хоча б одне ПЗ/хмарний сервіс із зазначених Вами пунктів 2.1. - 2.4. інтегрованим модулем єдиної системи керування Компанією (наприклад, ERP-системи)?		Варіанти відповіді: так/ні	
Чи забезпечує хоча б одне ПЗ/хмарний сервіс із зазначених Вами пунктів 2.1. - 2.4. взаємодія (обмін даними) хоча б із одним зовнішнім контрагентом? (Постачальники, замовники і т.д.)?		Варіанти відповіді: так/ні	
3. Маркетинг			
Найменування бізнес-процесу	Даний бізнес-процес реалізований у вашій компанії?	Чи використовується в даному бізнес-процесі спеціалізоване ПЗ/хмарні послуги?	Вкажіть найменування використовуваного ПЗ/хмарних сервісів (наприклад, 1С:MES Оперативне управління виробництвом, Галактика MES, СПРУТ-ОКП, MES ФОБОС тощо)
3.1. Аналіз ринку		Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні
3.2. Товарна/продуктова політика		Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні
3.3. Цінова політика		Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні
3.4. Збутова політика/продаж		Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні
3.5. Комунікаційна політика/просування		Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні
3.6. Клієнтський сервіс (включаючи роботу з рекламаціями, гарантійне та післягарантійне обслуговування тощо)		Варіанти відповіді: так/ні	Варіанти відповіді: так/ні
Чи є хоча б одне ПЗ/хмарний сервіс із зазначених Вами пунктів 3.1. - 3.6. інтегрованим модулем єдиної системи керування Компанією (наприклад, ERP-системи)?		Варіанти відповіді: так/ні	

Продовження рисунку А.1 Шаблон анкети для оцінки рівня цифровізації
організацій Джерело [14]