

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ
ОРГАНІЗАЦІЯХ**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Вадим МАНЬКІВ

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Наталія БЛАГА

Рецензент
к.е.н., доц. Ольга ПОДРА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів

2023

АНОТАЦІЯ

Маньків В. Діджиталізація менеджменту в сучасних організаціях. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичні аспекти дослідження діджиталізації в контексті управління підприємством. У другому розділі проведено аналіз стану та перспективи розвитку ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» в умовах діджиталізації».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: діджиталізація, цифрова економіка, логістика, супервайзери, мерчендайзери.

ABSTRACT

Mankiv V. Digitalization of management in modern organizations. Manuscript. Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

In the first chapter, the theoretical aspects of the study of digitization in the context of enterprise management are presented. In the second section, an analysis of the state and development prospects of Pro Tek LOGISTIK LLC in the conditions of digitalization was carried out.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: digitization, digital economy, logistics, supervisors, merchandisers.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Поняття про діджиталізацію та її застосування в управлінні підприємством	6
1.2. Стан та перспективи інтеграції процесів цифровізації в роботу логістичних підприємств	11
1.3. Прогнозування впливу цифрових технологій на розвиток світової та вітчизняної логістичної галузі	16
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	22
2.1. Загальна характеристика підприємства та система управління	22
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства	28
2.3. Оцінка впливу якості інформаційного забезпечення на продуктивність управлінської діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»	32
2.4. Шляхи удосконалення процесу діджиталізації на ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»	37
Висновки до другого розділу	43
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Сучасна діджиталізація суспільства має безліч переваг, але також викликає ряд проблем і загроз. Нерівний доступ до цифрових технологій і можливостей ускладнює ситуацію, оскільки не всі люди мають однакові ресурси і можливості для користування цими технологіями. Крім того, існує ризик приватності та безпеки даних, оскільки діджиталізація передбачає збір і обробку великого обсягу особистих інформаційних даних. Також цифрові двійники можуть стати об'єктом зловживань і кібератак, що ставить під загрозу інформаційну безпеку та стабільність суспільства.

Пандемія COVID-19 переконала суспільство у необхідності широкого застосування електронних технологій у всіх сферах життя. Компанії, які вже мали досвід електронного бізнесу, змогли збільшити свої обороти, тоді як ті, хто відкладав цю трансформацію, зазнали збитків. Проте, процес діджиталізації відрізняється в кожній галузі.

Українські вчені, такі як Т.І. Батракова, М.І. Диба, Н.М. Краус, досліджують питання цифрової економіки. Тема діджиталізації цікавить таких науковців, як Н.Б. Демчишак, Л.В. Забування, І.В. Засторожнікова, Н.В. Недільська, А.М. Слободяник та інших. Книги Кріса Скіннера, такі як "Людина цифрова" та "Цифрова стратегія. Посібник з переосмислення бізнесу" Суніла Гупта, стали бестселерами та привернули увагу мільйонів підприємців по всьому світу.

Кваліфікаційна робота присвячена впровадженню сучасних цифрових інструментів менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка інструментів діджиталізації для менеджменту.

Для досягнення мети дослідження визначено наступні завдання:

1. Розкрити визначення терміну "діджиталізація" в контексті управління підприємства.

2. Визначити особливості, виклики та перспективи вдосконалення менеджменту діджиталізації.

3. провести оцінку впливу якості інформаційного забезпечення на продуктивність управлінської діяльності.

4. Запропонувати шляхи вдосконалення цифрових інструментів управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система менеджменту та управління підприємства.

Предметом дослідження є особливості впровадження діджиталізації та її інструментів в системі управління підприємством.

Для досягнення цілей дослідження будуть використані методи: монографічний аналіз, аналіз рядів динаміки, порівняння, фінансовий аналіз, діагностика ймовірності банкрутства, інтерв'ю, кореляція, дезагрегований аналіз.

Інформаційну базу дослідження становили: наукові джерела, навчальна література, статистичні дані, мережа Інтернет, фінансова звітність підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, списку використаних джерел та висновків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття про діджиталізацію та її застосування в управлінні підприємством

За визначенням і походженням слова «діджиталізація» це перетворення інформації в числову форму [1]. Термін є синонімом оцифрування. Чкан А.С. вважає доречним другим термін, який використовується для характеристики процесів оцифрування даних і перший полягає у використанні інформаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів в компанії [2].

У більш широкому значенні цей термін використовується для позначення сучасних процесів, які відбуваються на рівні бізнесу та суспільства в цілому. «Цифрова економіка» сьогодні є звичним явищем. Однак важливо зрозуміти, що це означає з наукової точки зору.

Так, Батрак Т.І. у своїй роботі зазначає, що «цифрова економіка – це не окрема галузь, а віртуальне середовище, яке доповнює нашу реальність» і далі «цифрова економіка все більше пов'язана з традиційною економікою, що ускладнює чітке визначення. Основними продуктами цифрової економіки є ті ж товари та послуги традиційна економіка, яку забезпечує комп'ютер пристрої та цифрові системи, такі як глобальна мережа Інтернет» [3]. Дослідник зазначає, що превалює визначення цифрової економіки компонентний підхід оцінюється з точки зору трьох компонентів:

- 1) програмно-технічні засоби передачі та зберігання даних в цифровий формат;
- 2) ведення бізнесу через комп'ютерні мережі;
- 3) електронна торгівля, дистрибуція товарів і послуг.

Дубина М. та Козлянченко О. розглядають оцифрування через призму з чотирьох компонентів:

- інформації (наявність інформаційних ресурсів і тим самим навчений персонал використовувати технології);
- процес (створення інформаційних потоків);
- структурні (перетворення даних у цифрову форму);
- бізнес-орієнтованість (поява нових бізнес-моделей, пов'язаних з оцифруванням) [4].

Ще один новий термін, пов'язаний з діджиталізацією – це гігекономіка [5]. Це безпосередньо пов'язано зі зміною форм і механізмів ринку праці, розширенням секторів і професій, які включають гнучкість та відстань у виконанні своїх зобов'язань перед роботодавцем або клієнтом. Самозайняті люди в усьому світі користуються пошуковими службами замовлення та Uber, Grubhub та інші подібні сервіси, що є невід'ємною частиною наше життя.

На конференції ООН у 2019 році було заявлено, що цифрова економіка становила 15,5% світового ВВП у 2016 році (18,4% розвинутих і 10% у країнах, що розвиваються). Найбільша кількість «цифрових» ВВП виробляють США (35% від загального ВВП), Китай (13%) і Японія (8%). Європейський Союз разом з Ісландією, Ліхтенштейном і Норвегією забезпечує 25% [6].

Відповідно до словника Gartner [7], «цифрування використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделей та пропозицій нових джерел доходів і створення нової доданої вартості; це процес вселення напряму цифрового бізнесу».

Якщо говорити про географічний аспект діджиталізації, то за останніми даними [8] лідирують США. Гонконг, Швеція, Данія, Сінгапур, Швейцарія, Нідерланди, Тайвань, Норвегія, Об'єднані Арабські Емірати. Україна у 2021 році на 50 місці. Загальна частка цифрової економіки швидко розвивається в усіх країнах світу.

Якщо аналізувати процес на промисловому рівні, то по Оксфорду економіка [9] найбільше вражена процесом цифровізації у сфері ІТ, телекомунікації, дозвілля та ЗМІ; далі йдуть торгівля, фінансові послуги,

дослідження та освіта; у третій групі - медична сфера, виробництво і сфера державного управління.

Цифровізація в бізнесі дійсно може мати позитивний вплив на класичні функції менеджменту, зокрема на планування, організацію, контроль і мотивацію. Ось кілька результатів цифровізації, які сприяють покращенню цих функцій:

1. **Планування:** Цифрові інструменти та аналітика даних дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Це допомагає удосконалювати стратегічне та операційне планування, прогнозування попиту, оптимізацію ресурсів тощо.

2. **Організація:** Цифрові технології сприяють автоматизації бізнес-процесів та створенню ефективних систем управління. Вони дозволяють покращити координацію, співпрацю та комунікацію між різними відділами та співробітниками, забезпечуючи більшу прозорість та швидкість роботи.

3. **Контроль:** Цифрові інструменти надають можливість моніторингу та аналізу виконання завдань, процесів та показників продуктивності. Вони дозволяють відстежувати ключові метрики, виявляти аномалії та проблеми, що допомагає вчасно реагувати та коригувати дії.

4. **Мотивація:** Цифрові системи можуть сприяти створенню мотиваційних програм, використанню гейміфікації та інших інструментів, що підвищують залученість співробітників, стимулюють їх продуктивність та сприяють досягненню поставлених цілей.

Твердження В.П. Варги підкреслює необхідність використання інноваційних рішень та цифрових інновацій для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Введення науково-технічних інновацій, інтелектуалізація та ефективна реалізація цифрових інновацій стають складовими стратегії, спрямованої на зміцнення конкурентного потенціалу підприємств [10].

Культура організацій зазнає змін. Власники та менеджери тепер інакше ставляться до персоналу, усвідомлюючи значення висококваліфікованих

працівників, які здатні швидко приймати рішення. Компанії перетворюють високі ієрархічні структури управління в проектні команди, де кожен працівник бере на себе частину управлінських функцій - стверджує Устенко М.О. [11].

Підтверджують цю думку і Краус Н.М., Голобородько О.П. та інші [12].
Автори виділяють основні принципи цифровізації економіки України (рис.1.1).

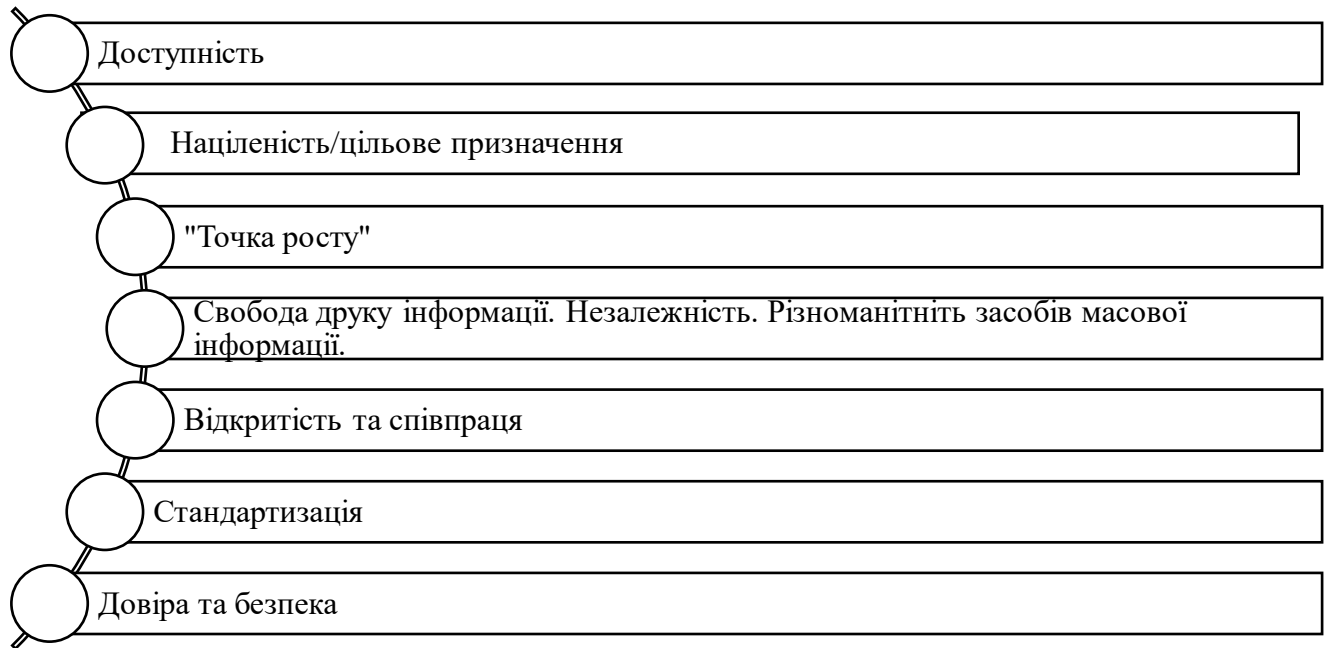


Рис. 1.1. Основні принципи цифровізації економіки України

Ми надихнулись цими принципами і адаптували їх до нашого підприємства, виділивши основні (рис. 1.2).

Діджиталізація управління на рівні підприємства може відбуватися за функціональним або бізнес-процесним підходом. За процесно-орієнтованим підходом можна оптимізувати бізнес-процеси та підвищити рівень взаємодії між структурними підрозділами. При функціональному підході значна частина часу витрачається на передачу результатів роботи між виконавцями, тоді як процесний підхід сприяє постійному вдосконаленню якості продукції та підвищенню доданої вартості.

Діджиталізація впливає на всі сфери бізнесу і є глобальним трендом сучасної соціально-економічної системи. Вона передбачає перехід від традиційної аналогової форми до цифрової. З іншого боку, цифрові технології є

потужним інструментом управління, оскільки вони сприяють ефективному виконанню управлінських функцій і мають значну цінність. Вони також створюють додаткові переваги з економічної, соціальної та екологічної перспектив.

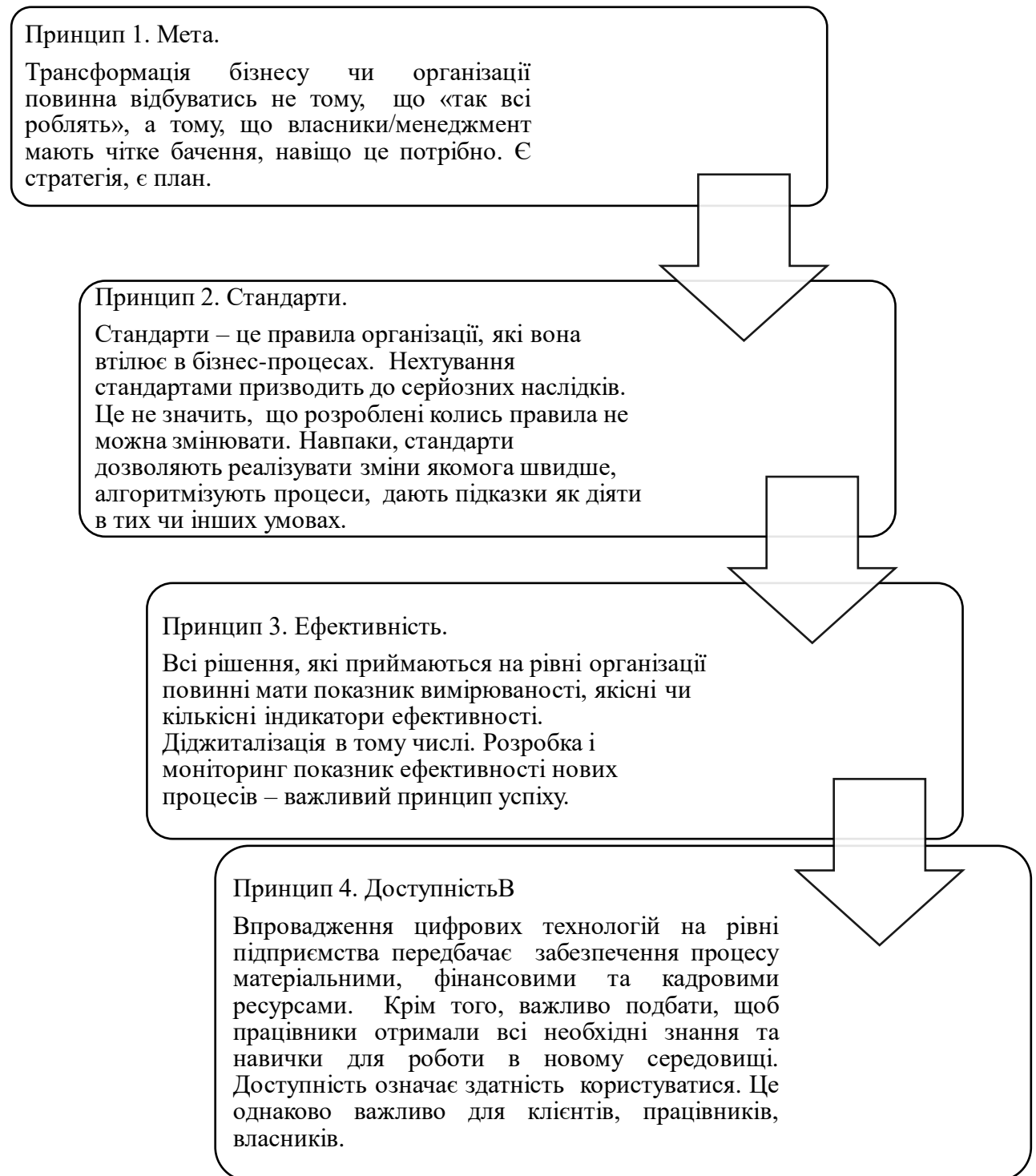


Рис.1.2. Принципи діджиталізації підприємства

З урахуванням цього, сучасні дослідження в економіці та управлінні підприємствами повинні приділяти увагу діджиталізації та її особливостям у різних галузях економіки. Логістична галузь в Україні, яка традиційно вважається консервативною, є однією з найбільш перспективних для впровадження діджиталізації в найближчій перспективі.

1.2. Стан та перспективи інтеграції процесів цифровізації в роботу логістичних підприємств

Нові технології змінюють не тільки стосунки бізнесу зі своїми клієнтами та постачальниками, але й саму природу суперництва у багатьох секторах, ситуацію, яка вимагає нових підходів до бізнес-стратегій. Ми спостерігаємо повномасштабні порушення традиційного способу роботи на деяких ринках, таких як розповсюдження книг та музики, інформаційні послуги, туристичні агенції чи фінансові послуги, щоб назвати лише деякі з найбільш безпосередньо постраждалих від цієї технологічної революції [13].

Багато з розвиваючих компаній можуть зникнути, оскільки їх бізнес-моделі не є стійкими, а витрати перевищують їх здатність привертати новий капітал або стати прибутковими. Проте варто враховувати, що ці компанії впроваджують кардинальні зміни в споживчих моделях, взаємодію замовників та постачальників і впроваджують різні підходи до ділових операцій [14].

Так, трансформація, спричинена новими технологіями, вимагає стратегічного підходу як для традиційних компаній, так і для нових підприємств, які виникли з метою використання переваг Інтернету. Ці нові технології також впливають на створення нових бізнес-моделей, які революціонізують взаємини між компаніями (B2B) та особливо між постачальниками і клієнтами. За класифікацією Кава, різні бізнес-моделі можна віднести до типу агента, який бере участь в операціях:

- B2B: Операції між компаніями;

- B2C: Операції між компанією та клієнтом;
- B2G: Операції між компанією та урядом;
- C2C: Транзакції між споживачами;
- P2P: Транзакції між однорангами;
- B2E: Операції між компанією та працівником.

Нові технології стимулюють інноваційний бізнес та альтернативні споживчі моделі, включаючи кооперативну економічну модель. У цій моделі акцент робиться на наданні позик, оренді, купівлі або продажу товарів, що задовольняють конкретні потреби більше, ніж просто забезпечення економічної вигоди. Гроші не є єдиним фокусом цієї моделі, а її переваги включають економію грошей, сталий розвиток, ефективне управління ресурсами, більший вибір та екологічні переваги [15].

Краудсорсинг - це концепція, яка поєднує терміни "натовп" (crowd) та "аутсорсинг" (outsourcing). В рамках цієї моделі завдання передаються на аутсорсинг великим спільнотам людей, які надають свої послуги чи ідеї у відповідь на відкритий заклик. Цей підхід дозволяє залучити колективний розум, таланти та креативність широкої аудиторії, що може призвести до знаходження інноваційних рішень та ефективного вирішення завдань [16]. Ключовими елементами успішної реалізації моделі краудсорсингу є розподіл завдань на мікрозадачі за допомогою віртуальних платформ та наявність великої групи людей, готових їх виконати. Ця модель має численні переваги, від економії коштів та часу до підвищення ефективності та стимулювання інновацій. Залучення широкої аудиторії сприяє збору різноманітних ідей, знань та перспектив, що може привести до винайдення нових рішень і досягнення кращих результатів [17].

Нові бізнес-моделі використовують нові технології для підвищення ефективності ділової практики. На сьогоднішній день багато компаній використовують різні інформаційні та комп'ютерні системи, які включені в їх загальну інформаційну систему. Чотири основних типи таких систем включають системи електронно-обчислювальної обробки даних (EDP), системи управління

інформацією (MIS), системи підтримки прийняття рішень (DSS) та офісні комп'ютерні системи. Ці системи сприяють збору, обробці та використанню інформації для підтримки різних аспектів діяльності компанії [18].

Управління ланцюгом поставок (Supply Chain Management, SCM) використовує різноманітні технології для поліпшення ефективності логістики. Деякі з найбільш поширених технологій включають:

1. Системи автоматизованого складу (Automated Warehouse Systems): Вони використовують автоматизовані пристрої, такі як роботи, конвеєри, сортувальні системи і системи зберігання, для оптимізації процесів складської логістики.

2. Технології ідентифікації і збору даних (Identification and Data Collection Technologies): Це включає штрих-коди, RFID-технології, сканування, GPS і мобільні пристрої, які допомагають збирати, відстежувати і обробляти інформацію про товари та вантажі в реальному часі.

3. Електронна комерція (E-commerce): Використання онлайн-платформ та систем електронної торгівлі для замовлення, оплати, відстеження та управління поставками товарів і послуг.

4. Системи управління складом і запасами (Inventory and Warehouse Management Systems): Ці системи дозволяють ефективно відстежувати, керувати та оптимізувати запаси товарів і матеріалів на складах.

5. Технології прогнозування і планування попиту (Demand Forecasting and Planning Technologies): Вони використовують аналітичні і статистичні методи, а також програмні засоби, для прогнозування попиту, планування запасів і розкладу поставок.

Ці технології можуть бути використані як у внутрішній логістиці (в межах організації), так і в зовнішній логістиці (у взаємодії з постачальниками, дистриб'юторами та клієнтами).

Внутрішня або виробнича логістика охоплює діяльність, пов'язану з виробництвом і перетворенням сировини на готову продукцію. Для ефективного

управління цими процесами використовуються різні Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ), зокрема:

Системи планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning, ERP): Вони дозволяють інтегрувати та керувати різними аспектами виробничого процесу, включаючи управління запасами, виробництвом, замовленнями, фінансами та іншими ресурсами.

Системи управління складом (Warehouse Management Systems, WMS): Вони забезпечують ефективне керування запасами, маршрутизацію руху товарів, оптимізацію складського простору та інші функції, пов'язані зі складською діяльністю.

Системи планування потреби в матеріалах (Material Requirements Planning, MRP I-II): Вони допомагають планувати та керувати потребою в матеріалах для виробництва, забезпечуючи належну наявність необхідних компонентів та матеріалів.

Штрих-коди та ідентифікація радіочастот (Radio Frequency Identification, RFID): Вони використовуються для маркування та ідентифікації товарів, що дозволяє автоматично відстежувати їх переміщення та збір інформації про запаси.

Системи вибору до світла або до голосу (Pick-to-Light або Voice Picking): Ці системи допомагають операторам складу вибирати та збирати товари, отримуючи вказівки через світлові або голосові сигнали.

ERP (Enterprise Resource Planning) - це технологія, що поєднує програмне забезпечення та бізнес-процеси організації з метою інтеграції постачальників та кінцевих споживачів через ланцюг поставок [19]. Головна перевага ERP полягає в тому, що вона використовує єдину базу даних, що сприяє обміну інформацією між різними підрозділами компанії та запобігає дублюванню інформації. ERP складається з різних модулів, які можуть бути вибрані та впроваджені компанією в цілому або окремо, залежно від їхніх потреб.

Недоліки ERP включають значні початкові інвестиції та високий рівень відмов, які часто пояснюються недостатньою готовністю бізнес-культури для впровадження та розвитку системи.

WMS - Керує переміщенням та зберіганням товарів на складі, прийомом та зберіганням запасів, обробкою замовлень та виставленням рахунків та підготовкою замовлень до відправлення [20]. WMS (Warehouse Management System) забезпечує ефективне управління ланцюгом поставок шляхом оптимізації ресурсів, зниження витрат і покращення надання послуг. Його переваги включають:

- а) реально-часову інформацію про використання ресурсів на складі;
- б) зниження витрат завдяки оптимізованим операціям, таким як проектування оптимальних маршрутів збору та програмування машин;
- в) покращену якість послуг, що досягається шляхом точної обробки простежуваності, виконання специфікацій на відвантажених товарах та надійності доставки вчасно.

Недоліками WMS є високі витрати на впровадження, обумовлені можливостями обробки програмного забезпечення та необхідністю реструктуризації процесу складування [21].

CRM (Customer Relationship Management) - це стратегія, яка дозволяє компаніям ідентифікувати, залучати та утримувати клієнтів. Вона охоплює діяльність у сферах продажів, маркетингу та обслуговування споживачів. В контексті вихідної логістики, CRM використовується для планування та контролю процесів розподілу та взаємодії з кінцевими споживачами. Інші ІКТ, що застосовуються у вихідній логістиці, включають TMS (Transportation Management System), ECR (Efficient Consumer Response), ERC (Effective Response to Consumers), EPC (Electronic Product Code) та GPS (Global Positioning System).

GPS - Ця система використовує супутники для визначення точного положення об'єкта [22].

GPS (Global Positioning System) - це система, спочатку розроблена для військової навігації, яка потім знайшла широке застосування у цивільних

галузях. Вона забезпечує переміщення людей, товарів та інформації, прогнозування клімату, реагування на надзвичайні ситуації та інші цілі. GPS працює за допомогою сигналів, що надходять на землю від супутників, і приймачів, які можуть бути вбудованими в транспортні засоби або статичними. Сигнали використовуються для точного визначення положення приймача за допомогою тріангуляції з міліметровою точністю. У логістиці GPS використовується для локалізації та відстеження транспортних засобів та інших об'єктів, моніторингу відправлень та вантажівок. Він дозволяє зниження витрат шляхом кращого контролю над транспортним парком та підвищення безпеки через покращену простежуваність продукції. В поєднанні з геоматичними технологіями та інтеграцією в провідні космічні системи дані GPS забезпечують навігацію та інформацію про часові позначки та зображення в будь-якій точці планети.

1.3. Прогнозування впливу цифрових технологій на розвиток світової та вітчизняної логістичної галузі

Цифрова трансформація в логістиці є важливим напрямом розвитку. Впровадження цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення, блокчейн та штучний інтелект, дозволяє створити цифрову економіку в логістичній галузі. Це передбачає обмін цифровими даними між різними логістичними суб'єктами, аналіз цих даних та використання їх для прийняття рішень та оптимізації логістичних процесів.

Цифрові технології в логістиці дозволяють забезпечити більшу прозорість та ефективність в управлінні ланцюгами поставок. Наприклад, за допомогою IoT можна відстежувати рух товарів та вантажівок в реальному часі, а блокчейн може забезпечити безпеку та автентифікацію даних про поставки. Штучний інтелект та аналітика даних допомагають виявляти тенденції, прогнозувати попит та оптимізувати процеси планування та управління запасами.

Цифрова трансформація в логістиці сприяє покращенню ефективності, зниженню витрат, збільшенню прозорості та надійності ланцюгів поставок. Вона також дозволяє швидше реагувати на зміни у попиту та ринкових умовах, покращує взаємодію між учасниками ланцюгів поставок та сприяє введенню нових інноваційних рішень у логістичну галузь [23].

Так, цифрова трансформація логістики може мати різні сценарії, залежно від ролі ініціатора цього процесу. Одним з сценаріїв є вход на ринок нових гравців, таких як стартапи та технологічні компанії, які пропонують інноваційні рішення та цифрові технології для логістичної галузі. Вони можуть впроваджувати нові підходи до логістики, використовуючи IoT, штучний інтелект, аналітику даних та інші технології.

З іншого боку, існуючі логістичні організації також можуть виступати драйверами цифрової трансформації. Вони можуть усвідомлювати важливість впровадження цифрових технологій для поліпшення своїх процесів, оптимізації ланцюга поставок та підвищення конкурентоспроможності. Ці організації можуть інтегрувати нові рішення, розробляти власні цифрові платформи або укладати партнерські угоди з технологічними компаніями з метою впровадження цифрових ініціатив.

Незалежно від сценарію, цифрова трансформація логістики дозволяє покращити ефективність, знизити витрати, збільшити прозорість та надійність логістичних процесів. Вона створює нові можливості для співпраці, інновацій та вдосконалення логістичних рішень, що сприяє розвитку галузі в цифрову епоху.

Сценарій, пов'язаний з розширенням фізичного Інтернету, дійсно є важливим для цифрової трансформації логістики. Фізичний Інтернет означає створення відкритої глобальної логістичної системи, де фізичні об'єкти (такі як товари, устаткування, транспортні засоби) сполучаються за допомогою цифрових інтерфейсів і протоколів.

Розвиток фізичного Інтернету приводить до появи нових можливостей співпраці між клієнтами та постачальниками логістичних послуг. Він дозволяє створювати більш стійкі і надійні канали поставок, оскільки об'єкти можуть бути

взаємопов'язані, а дані можуть передаватись в реальному часі. Це забезпечує більш точне відстеження та контроль над вантажами під час перевезення, покращує прогнозування та планування логістичних операцій, а також сприяє швидкій взаємодії між всіма учасниками ланцюга поставок [24].

Таким чином, розширення фізичного Інтернету в логістиці відкриває нові можливості для покращення співпраці між учасниками ланцюга поставок та забезпечує більш стійкі та надійні поставки.

Другий сценарій цифрової трансформації логістики пов'язаний з появою нових постачальників логістичних послуг, які активно використовують цифрові технології, зокрема блокчейн, аналітику великих даних та інші.

Технологія блокчейн є багатофункціональною та багаторівневою системою обліку активів. Вона базується на створенні хронологічного ланцюжка блоків даних, які збільшуються з кожною новою транзакцією. Блокчейн може застосовуватись у логістиці для покращення прозорості, безпеки та ефективності операцій. Наприклад, за допомогою блокчейну можна відстежувати маршрут перевезення вантажу, підтверджувати автентичність товарів, обмінюватись даними про стан вантажу між різними учасниками ланцюга поставок та автоматично виконувати угоди між сторонами без посередників.

Крім блокчейну, аналітика великих даних (big data analytics) є ще однією важливою цифровою технологією, яка застосовується в логістиці. Аналіз великих обсягів даних дозволяє отримати цінні інсайти щодо логістичних процесів, попереджати та прогнозувати проблеми, покращувати планування та приймати ефективні рішення. Наприклад, за допомогою аналітики великих даних можна прогнозувати попит на товари, оптимізувати маршрути перевезень, виявляти тенденції та патерни у споживацькому поведінці.

Ці цифрові технології відкривають нові можливості для покращення логістичних процесів.

Третій сценарій цифрової трансформації логістичної галузі пов'язаний з появою великих продавців товарів, які створюють власні логістичні підрозділи і

використовують цифрові технології для забезпечення ефективності та контролю власної доставки до клієнтів.

У цьому сценарії виробники товарів беруть на себе функції доставки до клієнта, використовуючи роботизовану техніку та сучасні системи відстежування місцеположення вантажу. Це дозволяє їм знизити залежність від зовнішніх логістичних партнерів і забезпечити більший контроль над процесом доставки.

У такому сценарії існуючим логістичним організаціям потрібно самостійно впроваджувати цифрові технології, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність. Інша можливість полягає в укладанні партнерських угод з новими та невеликими постачальниками логістичних послуг, які мають досвід роботи з цифровими технологіями. Це дозволить покращити діяльність логістичних організацій на основі наявних цифрових технологій та навичок нових учасників ринку.

Ще одним сценарієм цифрової трансформації ринку логістичних послуг є активне використання венчурного капіталу. Венчурне фінансування передбачає інвестування коштів великими логістичними компаніями в нові, інноваційні сфери діяльності, зокрема, в розвиток постачальників логістичних послуг, які активно використовують цифрові технології.

Цей сценарій сприяє створенню фінансових резервів та ресурсів для розвитку цифрових ініціатив у логістичній галузі. Великі логістичні компанії вкладають кошти в стартапи та інноваційні підприємства, що спеціалізуються на цифрових рішеннях для логістики. Це сприяє прискоренню розвитку та впровадженню цифрових технологій у логістичну галузь, забезпечуючи нові можливості та покращення ефективності вантажних операцій, відстежування та аналізу даних, оптимізації маршрутів та багато іншого.

Цей сценарій сприяє створенню екосистеми інноваційних логістичних рішень, де інвестори та стартапи співпрацюють з великими гравцями ринку, створюючи взаємовигідні партнерства та сприяючи впровадженню передових цифрових рішень у логістичну галузь.

В рамках цього сценарію, коли споживачі отримують послуги від тієї ж організації, якою вони користувалися раніше, але на більш високому рівні якості, спостерігаються кілька переваг.

По-перше, споживачі отримують покращені послуги, що сприяє їхній задоволеності. Впровадження цифрових технологій у логістичну галузь дозволяє підвищити швидкість, точність та надійність процесів, таких як відстеження вантажів, управління запасами та маршрутизація. Це допомагає забезпечити більш ефективне та економічне обслуговування клієнтів.

По-друге, учасники ринку, що використовують цифрові технології, забезпечують свою конкурентоспроможність. Швидкість обробки даних, автоматизація процесів та аналітика великих обсягів даних дозволяють підприємствам знизити витрати, збільшити продуктивність та покращити якість обслуговування. Це дозволяє їм привертати і утримувати клієнтів, а також займати сильну позицію на ринку.

По-третє, цей сценарій сприяє інноваційному розвитку логістики. Впровадження цифрових технологій стимулює виникнення нових інноваційних рішень і підходів до логістичних процесів. Компанії шукають нові способи використання даних, впроваджують роботизовану техніку, застосовують штучний інтелект та машинне навчання

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено:

1. Діджиталізацію можна вважати як інструментом менеджменту, і як одним з напрямків антикризової стратегії, і як трендом для розвитку бізнесу. Цей термін стосується не лише електронного бізнесу, але поширюється на всі сфери економіки.

2. Діджиталізація охоплює процес перетворення традиційних бізнес-моделей, процесів та методів на цифрові форми, використовуючи технології інформаційних систем. Вона може включати автоматизацію бізнес-процесів,

використання аналітики даних, впровадження штучного інтелекту, розробку цифрових продуктів та послуг, електронну комунікацію та інші аспекти, спрямовані на використання технологій для поліпшення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

3. Інтеграція процесів цифровізації в роботу логістичних підприємств вже є актуальним явищем, і має перспективи для подальшого розвитку. Багато компаній впроваджують цифрові технології, такі як автоматизовані системи управління складами, системи моніторингу транспорту, електронні системи управління ланцюгом постачання та аналітичні інструменти для оптимізації процесів

4. Цифрові технології впливатимуть на розвиток світової та вітчизняної логістичної галузі, роблячи її більш ефективною та прогресивною. Автоматизація, штучний інтелект, Інтернет речей та аналітика даних стануть ключовими факторами цього впливу. Вони забезпечать покращення управління запасами, маршрутизації транспорту, відстеження вантажів та передбачення попиту. Цифрові інструменти спростять обробку документації та комунікацію між учасниками логістичного ланцюга. Більшість операцій буде автоматизована, зменшуючи помилки та затрати. В результаті, логістична галузь стане більш ефективною, швидкою та точною, що сприятиме зростанню торговельного обміну та глобальної економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК» В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика підприємства та система управління

Згідно з наданими відомостями, Товариство з обмеженою відповідальністю «Про Тек логістик» було засноване у вересні 2022 року. Основним видом діяльності цієї компанії є оптова торгівля напоями. Попередня назва підприємства була ТОВ «Львівська пивна компанія».

ЛРК, або Львівська Пивна Компанія, була заснована у 1998 році як гуртовий склад напоїв та продуктів харчування. У 2005 році компанія змінила назву на «Львівська Пивна Компанія» і стала офіційним дистриб'ютором провідних українських виробників пива, таких як Львівська Пивоварня та Славутич.

Згідно з переліком, до виключної компетенції Загальних зборів засновників Товариства належить:

- а) Визначення напрямків основної діяльності Товариства та затвердження планів та звітів про його виконання.
- б) Внесення змін до Статуту Товариства.
- в) Обрання та звільнення (відкликання) членів виконавчого органу.
- г) Затвердження річних результатів діяльності Компанії, включаючи її дочірні компанії.
- д) Створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень.
- е) Прийняття рішень про притягнення службових осіб Компанії до майнової відповідальності.
- є) Затвердження правил внутрішнього розпорядку та інших документів Товариства, визначення його організаційної структури.

Структурна система дистрибуції ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» може бути представлена у вигляді схеми рис. 2.1.

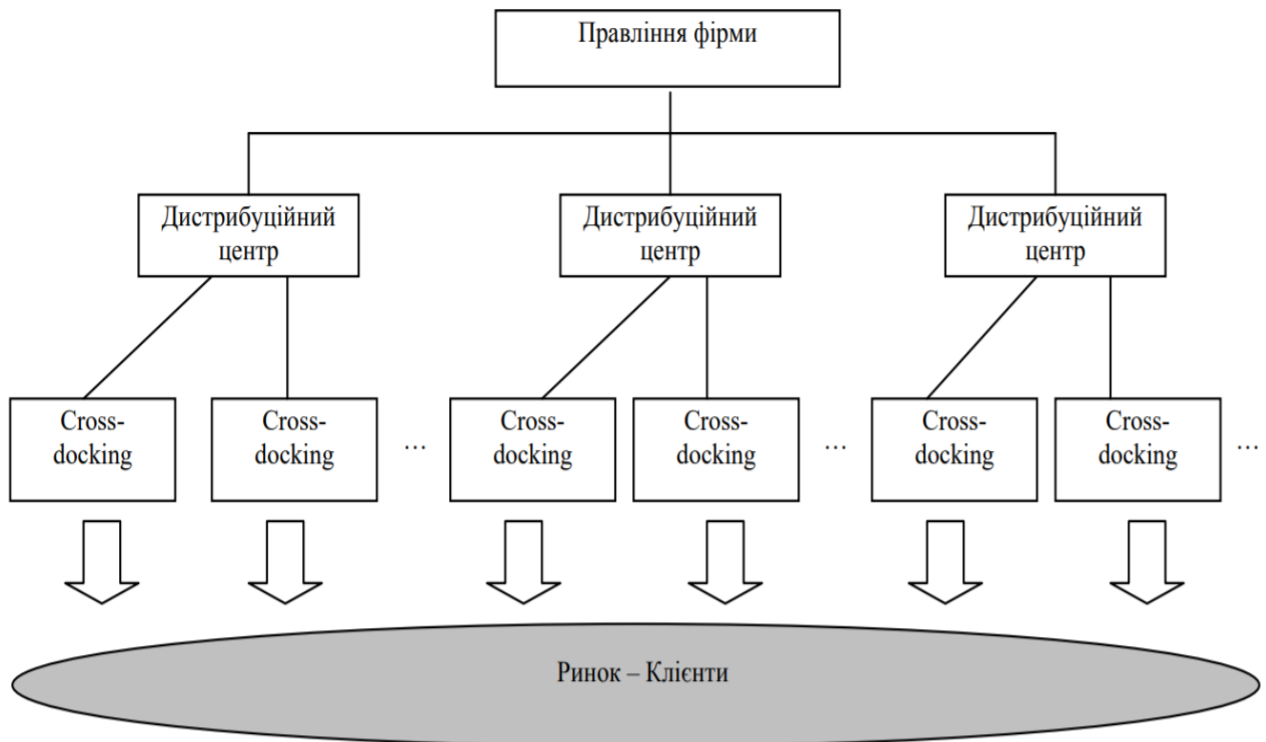


Рис. 2.1. Структурна система дистрибуції ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

За наданими даними, компанія має розгалужену мережу філій відокремлених структурних підрозділів, які перераховані нижче:

- Дрогобицька філія ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК".
- Сокальська філія товариства з обмеженою відповідальністю "Про Тек ЛОГІСТИК".
- Тернопільська філія товариства з обмеженою відповідальністю "Про Тек ЛОГІСТИК".
- Чортківська філія товариства з обмеженою відповідальністю "Про Тек ЛОГІСТИК".
- Кременецька філія товариства з обмеженою відповідальністю "Про Тек ЛОГІСТИК".
- Ужгородська філія товариства з обмеженою відповідальністю "Про Тек ЛОГІСТИК".

- Київська філія товариства з обмеженою відповідальністю "Про Тек ЛОГІСТИК".
- Одеська філія товариства з обмеженою відповідальністю "Про Тек ЛОГІСТИК".

Крім того, вказано, що клієнтами підприємства є майже 40 000 торгових точок, до яких здійснюється постачання близько 5000 найменувань продукції. Це свідчить про значний обсяг діяльності компанії в оптовій торгівлі напоями.

Однією з компаній Групи Protec є Protec Development, яка спеціалізується на будівництві складської та виробничої нерухомості, управлінні комплексами та здачі їх в оренду. У портфелі компанії наразі наявні три діючих логістичних і виробничих комплекси загальною площею 46 000 кв. м. Також ведеться будівництво найбільшого технопарку у західному регіоні України з площею 100 000 кв. м. Перша черга цього технопарку планується ввести в експлуатацію 1 липня 2020 року.

Крім того, Protec Development займається реконструкцією складської та виробничої нерухомості і наданням їх в оренду. У 2010 році компанія реконструювала виробниче приміщення у логістичний комплекс Protec Lviv Ryasne, загальна площа складських і офісних приміщень якого становить 7500 кв. м. У 2013 році компанія придбала і реконструювала складський комплекс у Дрогобичі загальною площею також 7500 кв. м. Protec Drohobych є найкращим логістичним комплексом у цьому місті, яке є другим за величиною у Львівській області.

Ці компанії, разом з ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК" (раніше ТОВ "Львівська пивна компанія" або LPK), складають Групу Protec і спільно займаються різними аспектами логістичної та виробничої діяльності, будівництвом та управлінням нерухомістю.

Одним з проектів компанії Protec було будівництво виробничого та логістичного комплексу Protec Pidryasne на Кільцевій дорозі Львова. Загальна площа цього комплексу становить 31 000 кв. м. Одним з основних орендарів цього комплексу є дочірній підрозділ японської компанії Фуджікура Аутомотів

в Україні. Урочисте відкриття виробництва відбулося в квітні 2016 року за участі президента України.

Найновішим проектом компанії є Protec Zymna Voda - найбільший технопарк у західному регіоні України, також розташований на Кільцевій дорозі Львова. Загальна площа цього комплексу становитиме 100 000 кв. м. Перша черга технопарку площею 73 000 кв. м була введена в експлуатацію у третьому кварталі 2020 року. Особливістю цього комплексу є значна частина, яка складатиметься з високотехнологічних середньо- та низькотемпературних складів.

Крім Protec Development, що займається будівництвом та управлінням нерухомістю, до Групи Protec також входять інші компанії. Овертранс - це логістична компанія, яка здійснює транспортні перевезення по всій Європі та Україні. У їхньому парку більше 100 сучасних великотоннажних вантажівок. Логістик Груп є одним з найбільших операторів вторинної сировини в Україні.

Згідно наданої інформації, місія ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК" полягає у об'єднанні найкращих зусиль для вдосконалення послуг для партнерів та суспільства. Це вказує на прагнення підприємства до якісної роботи, постійного удосконалення та задоволення потреб своїх клієнтів та партнерів.

Організаційна структура управління в ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» є лінійною, що означає наявність одноканальних зв'язків між працівниками. Найвищим керівним органом є збори учасників, на яких беруть участь всі учасники або їх представники. Згідно з інформацією, збори проводяться протягом фінансового року не менше одного разу, а позачергові збори можуть бути скликані на вимогу учасників, які володіють не менш, ніж 10% голосів, або директора.

Генеральний директор є вищим органом управління ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК" і відповідає за загальне керівництво підприємством відповідно до законодавства і статуту.

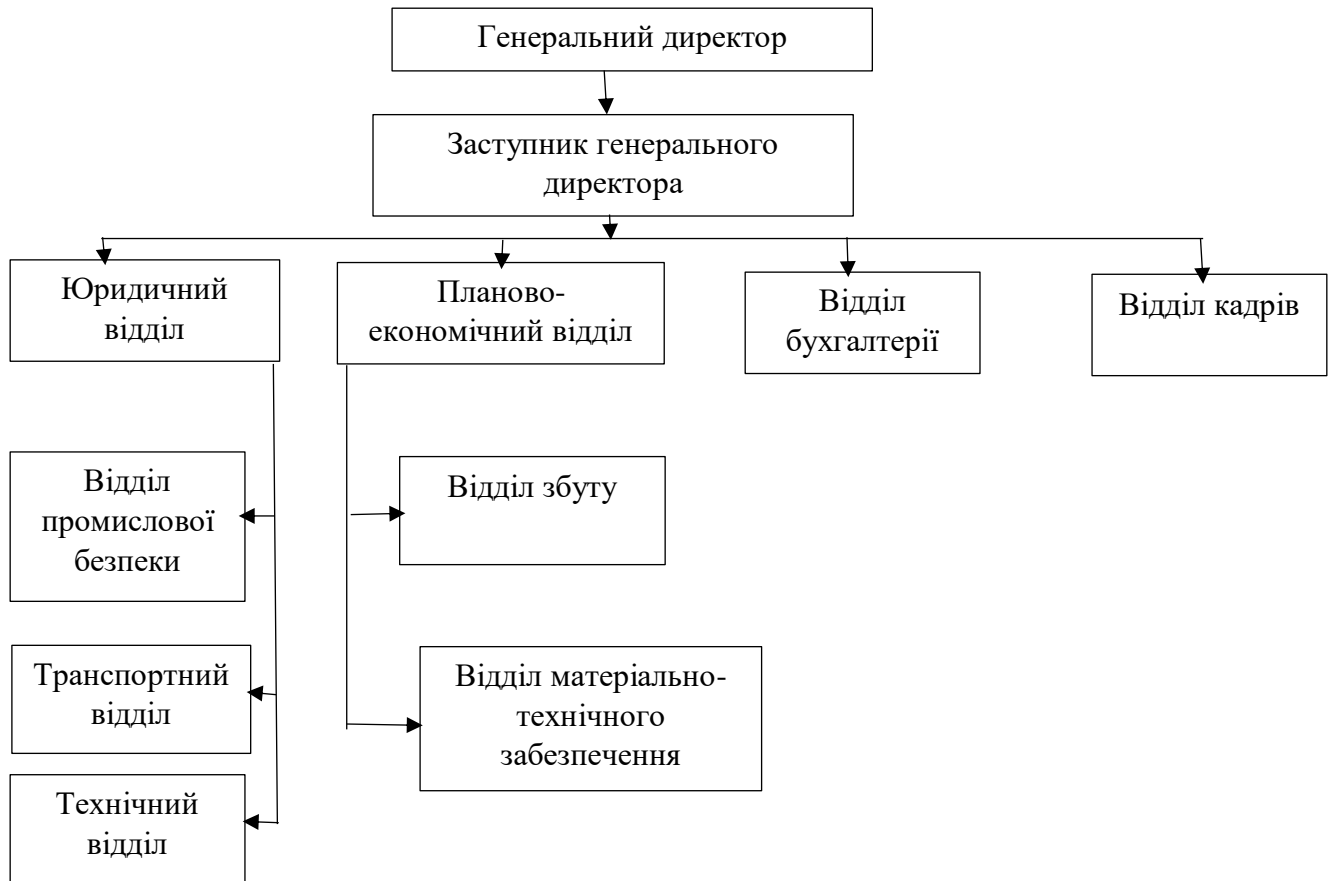


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

Ця лінійна структура управління забезпечує пряму комунікацію та зв'язок між працівниками та швидке прийняття рішень.

Генеральний директор, виступає в ролі представника компанії і здійснює керівництво підприємством. Він відповідає за укладання договорів, відкриття розрахункових рахунків в банках на користь компанії, розпорядження ресурсами організації та здійснення інших важливих управлінських функцій. Генеральний директор також має повноваження затверджувати штати та посадові інструкції, видавати та підписувати накази та надавати обов'язкові вказівки для всіх працівників.

Директор, у свою чергу, відповідає за управління діяльністю всіх відділів компанії та контролює їх роботу. Він також займається питаннями руху фінансових потоків і має в компетенції ефективну організацію роботи підприємства відповідно до державних стандартів.

Технічний і виконавчий директори відповідають за організацію технічних процесів та виконавче керівництво на підприємстві. Вони забезпечують

ефективну організацію роботи підприємства, дотримання якості послуг відповідно до встановлених стандартів. Крім того, вони керують діяльністю допоміжних приміщень, які забезпечують безперебійне постачання енергії та води на підприємство. Також є створений відділ діджиталізації.

Директор відділу кадрів відповідає за забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками і службовцями, необхідними для роботи. Він виконує функції з найму, звільнення, підвищення та переведення працівників. Також, директор відділу кадрів контролює розстановку та правильне використання працівників у підрозділах компанії. Він здійснює оформлення прийому, підвищення та звільнення співробітників відповідно до трудового законодавства та наказів керівника підприємства.

У бухгалтерському відділі присутній головний бухгалтер і касир. Головний бухгалтер веде бухгалтерський облік, організовує господарсько-фінансову діяльність компанії та контролює економне використання трудових, фінансових та матеріальних ресурсів. Він також відповідає за збереження власності підприємства та складання звітів для податкової інспекції, нарахування податків, оформлення документів для руху товарів та інших важливих питань, пов'язаних з податковою звітністю. Касир відповідає за обробку грошових операцій, здійснення готівкового розрахунку.

Ці відділи, такі як кадри та бухгалтерія, грають важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, відповідаючи за управління персоналом та фінансові питання.

Збутовий відділ включає спеціалістів відділу продажів, які займаються різними аспектами збуту товарів. Основні функції збутового відділу включають:

- розробка асортименту товарів: Відділ продажів визначає асортимент товарів, які компанія пропонує на ринку, зокрема, враховуючи попит споживачів і конкурентну ситуацію.
- знайдення постачальників: Спеціалісти відділу продажів здійснюють пошук та вибір постачальників, з яких компанія отримує товари для продажу.

- організування закупівель: Відділ продажів відповідає за планування та організацію закупівель товарів від постачальників.
- прийом товару: Спеціалісти відділу продажів контролюють прийом товарів на склад, перевіряють їх якість та відповідність замовленню.
- керування торговими агентами: Відділ продажів керує роботою торгових агентів, надає їм необхідну інформацію та інструменти для ефективного продажу товарів, до складу даного відділу входять мерчендайзери, супервайзери та менеджери з продажів.
- організація замовлень для постачання товарів: Спеціалісти відділу продажів приймають та обробляють замовлення від клієнтів, забезпечують їх виконання та постачання товарів.
- організація логістики: Відділ продажів відповідає за організацію логістичних процесів, включаючи доставку товарів до клієнтів, управління складськими запасами та оптимізацію логістичних витрат.

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Фінансово-економічний стан є важливим аспектом успішної та стабільної роботи будь-якої компанії. Хороші показники фінансових досягнень свідчать про те, що компанія має здатність генерувати дохід, виробляти прибуток та ефективно використовувати свої ресурси. Такі показники є індикатором надійності та ділової активності компанії, незалежно від її сфери діяльності та форми власності.

Оцінка фінансового стану компанії дозволяє отримати уявлення про її фінансове здоров'я та потенціал. При оцінці зазвичай використовуються різні фінансові показники, такі як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, заборгованість, ефективність управління запасами тощо. Аналіз цих показників допомагає зрозуміти фінансову ситуацію компанії, її здатність до співробітництва та перспективи партнерства з потенційними контрагентами.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТзОВ «Протеклогістик» за 2022 р.

З таблиці 2.1 видно, що з інших операційних доходів було отримано 90821 грн, що на 76592 грн (-546,6%) більше, ніж за аналогічний попередній період. Адміністративні витрати склали 84201 грн, що на 1972 грн (2,4%) більше, ніж за аналогічний попередній період. Витрати на збут становили 202225 грн, що на 25894 грн (14,7%) менше, ніж за аналогічний попередній період. Інші операційні витрати склали 28227 грн, що на 20331 грн (-256,9%) менше, ніж за аналогічний попередній період. Фінансовий результат від операційної діяльності становив 181087 грн, що на 100212 грн (-35,6%) менше, ніж за аналогічний попередній період. З інших фінансових доходів було отримано 45174 грн, що на 26387 грн (-36,9%) менше, ніж за аналогічний попередній період. З інших доходів було отримано 49 грн, що на 12898 грн (99,7%) менше, ніж за аналогічний попередній період. Фінансові витрати склали 174921 грн, що на 57175 грн (48,9%) більше, ніж за аналогічний період.

Таблиця 2.1.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТзОВ «Протеклогістик»

у 2022 р., тис.грн.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний попередній період	Темпи росту
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	2000	2427429	2178287	-249142
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2072284	1228824	-843460
Валовий прибуток	2090	285249	298887	13638
Інші операційні доходи	2120	90821	14229	-76592
Адміністративні витрати	2130	84201	82229	-1972
Витрати на збут	2150	202225	228119	25894
Інші операційні витрати	2180	28227	7896	-20331
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	181087	80875	-100212

Продовження таблиці 2.1				
1	2	3	4	5
Інші фінансові доходи	2220	45174	18787	-26387
Інші доходи	2240	49	12947	12898
Фінансові витрати	2250	174921	75096	57175
Інші витрати	2270	15508	0	-15508
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	21249	9777	-11502
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4994	-1220	-3774
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18225	8747	-9478

Результати фінансової діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» у 2021-2022 рр. представлені на рис. 2.3.

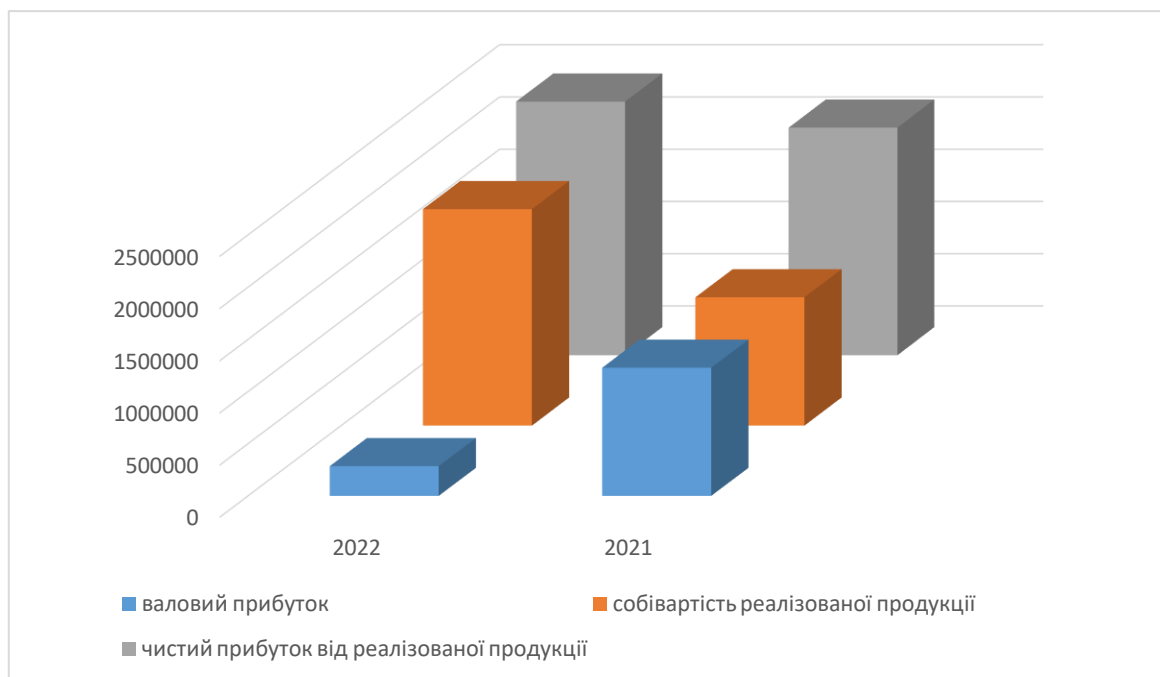


Рис. 2.3. Результати фінансової діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» у 2021-2022 рр.

За звітний період чистий дохід від реалізації продукції склав 2427429 грн, що на 249142 грн (-9,3%) менше, ніж за аналогічний попередній період. Собівартість реалізованої продукції склала 2072284 грн, що на 843460 грн (-40,7%) більше, ніж за аналогічний попередній період. Валовий прибуток

становив 285249 грн, що на 13638 грн (4,8%) менше, ніж за аналогічний попередній період.

Проаналізуємо ключові показники діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК».

Таблиця 2.2

Динаміка результатів розрахунку показників ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»
за 2021-2022рр.

Показники, %	Роки	
	2021	2022
1	2	3
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,79	1,42
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,92	0,88
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0001	0,0001
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	27,10	26,20
Коефіцієнт оборотності активів	2,24	1,98
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,11	0,18
Коефіцієнт рентабельності активів	0,009	0,013

З таблиці 2.2 видно показники фінансового стану компанії за два роки, 2021 і 2022. Давайте розглянемо кожен показник окремо:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності:

В 2021 році коефіцієнт склав 1,79, що означає, що компанія має достатньо поточних активів для покриття поточних зобов'язань.

У 2022 році коефіцієнт склав 1,42, що може свідчити про зменшення ліквідності компанії порівняно з попереднім роком.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

В 2021 році коефіцієнт склав 0,92, що вказує на те, що компанія може погасити свої поточні зобов'язання з деякими обмеженнями.

У 2022 році коефіцієнт склав 0,88, що також свідчить про зменшення швидкої ліквідності компанії.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

В обох роках коефіцієнт склав 0,0001, що означає, що компанія має обмежену здатність швидко погасити свої зобов'язання за допомогою наявних грошових коштів.

4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу:

У 2021 році коефіцієнт склав 27,10, що вказує на те, що компанія ефективно використовує свій власний капітал для генерації доходів.

У 2022 році коефіцієнт склав 26,20, що свідчить про подальше ефективне використання власного капіталу.

5. Коефіцієнт рентабельності активів збільшився з 0,009 до 0,013, що свідчить про покращення ефективності використання активів компанією між 2021 і 2022 роками. Цей коефіцієнт вказує на дохідність активів компанії та її здатність генерувати прибуток з вкладених коштів.

На підставі наданих даних не можна однозначно зробити висновків про ріст попиту на продукцію ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК". Аналіз коефіцієнта рентабельності активів дозволяє оцінити ефективність використання активів компанією, але не дає прямої інформації про попит на продукцію.

Неперегромадження активів може бути позитивним фактором, що свідчить про ефективне управління активами компанії та їх раціональне використання.

2.3. Оцінка впливу якості інформаційного забезпечення на продуктивність управлінської діяльності ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» має високий рівень інформатизації та використовує інформаційні системи для покращення бізнес-процесів. Системи, такі як сервер баз даних і мережевий шлюз, грають важливу роль у забезпеченні безпеки та збереження конфіденційності даних.

Сервер баз даних, який містить інформацію про бухгалтерський облік, дані персоналу та торговий облік, є центральним зберігачем інформації. Внутрішня

безпека сервера баз даних дозволяє контролювати доступ до цієї цінної інформації та забезпечувати її конфіденційність та цілісність.

Мережевий шлюз виконує важливу роль у захисті внутрішньої інфраструктури підприємства від зовнішніх загроз, зокрема кібератак. Він фільтрує спроби підключення до мережі зовнішнього середовища, що допомагає уникнути несанкціонованого доступу до систем підприємства. Одночасно, цей мережевий шлюз дозволяє співробітникам підключатися до своїх робочих місць з будь-якої точки зовнішньої мережі через захищений канал, що забезпечує зручність і безпеку при роботі на віддаленій робочій станції.

Враховуючи важливість інформаційної безпеки для підприємства, ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» виявляє належну увагу до захисту даних, забезпечуючи контроль над доступом та застосовуючи заходи безпеки для запобігання можливим загрозам.

Інформатизація компанії ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» явно спрямована на поліпшення внутрішньої та зовнішньої комунікації, а також на ефективне виконання щоденних задач. Використання корпоративної електронної пошти дозволяє співробітникам зручно і швидко обмінюватися інформацією як між собою, так і з клієнтами. Онлайн-месенджери, які використовуються для отримання замовлень від клієнтів, дозволяють забезпечити швидкий і зручний спосіб комунікації.

Наявність сайту, де потенційним клієнтам надається інформація про діяльність компанії та контакти для співпраці, є важливим кроком у підтримці зовнішнього спілкування. Це дозволяє клієнтам ознайомитися з послугами та продукцією компанії, знайти необхідну інформацію і зв'язатися з представниками підприємства.

Інформаційне середовище ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» складається з прикладних програм та клієнтських додатків, які слідкують за діяльністю організації та надають необхідні дані для прийняття рішень. Ці інструменти допомагають автоматизувати процеси, відстежувати продуктивність,

аналізувати дані та забезпечувати оптимальне управління ресурсами підприємства.

Загалом, інформатизація компанії ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» виявляється в широкому застосуванні інформаційних технологій для поліпшення комунікації, оптимізації робочих процесів і прийняття розумних рішень.

Використання програмного забезпечення 1С: Підприємство 8 (Торгівля та склад) фахівцями ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» є чудовим рішенням для автоматизації різноманітних завдань у сфері торгівлі та управління складом. Програма надає можливості для контролю та аналізу торгових операцій, що дозволяє ефективно вести бізнес-процеси.

Завдяки програмному забезпеченню 1С: Підприємство 8, бухгалтер компанії може працювати з програмою 1С: Бухгалтерія, яка є популярною серед бухгалтерів і має широкий функціонал для обліку та звітності. Це спеціалізоване програмне забезпечення, яке допомагає бухгалтерам виконувати різноманітні бухгалтерські операції, звітувати перед контролюючими органами і забезпечувати точність та достовірність фінансової інформації.

Програмне забезпечення 1С: Підприємство 8 також дозволяє автоматизувати завдання, пов'язані з контролем та аналізом торгових операцій. Воно надає можливості для формування цін на товари при продажу, ведення інформації про ціни конкурентів і постачальників, автоматичного оновлення закупочних цін, порівняння цін компанії з цінами конкурентів і постачальників, а також застосування знижок і націнок при формуванні документів про продаж.

Загалом, використання програмного забезпечення 1С: Підприємство 8 допомагає фахівцям ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» оптимізувати робочі процеси, забезпечити точність та ефективність контролю торгових операцій.

Справді, використання сучасних гаджетів, сервісів та Інтернету має значний вплив на споживачів і змінює їхні смаки, бажання та потреби. Люди все більше орієнтуються на зручність, доступність та швидкість отримання товарів і послуг. Це вимагає від компаній знаходити нові інструменти маркетингу для задоволення зростаючих потреб своїх клієнтів.

Один із основних аспектів маркетингу - способи збуту товару. З появою електронної комерції та онлайн-торгівлі люди мають можливість замовляти товари та послуги безпосередньо з дому, через мобільні додатки або веб-сайти. Це змінює процеси збуту товару, оскільки клієнти вже не обмежені фізичним присутністю в магазині або на ринку.

Такі трансформації приводять до перетворень у процесі дистрибуції товарів. Традиційні канали збуту, які передбачають фізичну присутність продуктів у магазинах та інших торгових точках, поступово перетворюються на електронні формати. Компанії активно розвивають онлайн-продажі, електронні платформи та доставку товарів до дверей споживачів.

Такий підхід дає споживачам змогу зручно і швидко здійснювати покупки, порівнювати товари та отримувати додаткову інформацію про них. Водночас, компаніям це відкриває нові можливості просування своїх товарів та послуг через цифрові канали маркетингу.

Вплив диджиталізації та глобалізації суттєво змінює систему дистрибуції товарів і послуг. Цифрова дистрибуція стає все більш популярною і ефективною, особливо в контексті програмного забезпечення та цифрового контенту.

Однією з переваг цифрової дистрибуції є легкий і швидкий пошук і придбання необхідного програмного забезпечення. Завдяки спеціалізованим мережам та платформам, користувачі можуть здійснювати покупки онлайн, без необхідності фізичної присутності в магазині або офісі. Це забезпечує зручність, ефективність та швидкість процесу покупки.

Крім того, цифрова дистрибуція дозволяє розповсюджувати контент через Інтернет. Це означає, що компанії можуть доставляти свої продукти і послуги безпосередньо до споживачів за допомогою електронних каналів зв'язку. Відбувається зменшення проміжних ланок в ланцюгу постачання, що сприяє зниженню витрат та покращенню ефективності.

Цифрова дистрибуція також відкриває нові можливості для глобального розширення бізнесу. Завдяки Інтернету компанії можуть проникнути на

міжнародні ринки та пропонувати свої товари та послуги клієнтам по всьому світу. Це сприяє збільшенню географічного охоплення і зростанню аудиторії.

Завдяки цифровій трансформації бізнес-процесів департамент діджиталізації ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК" впровадив нову систему для прийому та обробки замовлень. Тепер клієнти можуть робити замовлення через онлайн-платформу або мобільний додаток компанії.

У цьому новому процесі клієнти можуть заповнити замовлення онлайн, обравши потрібні товари або послуги зі списку. Після того, як замовлення надійде до системи, воно автоматично надсилається на опрацювання відповідному відділу. Інформація про замовлення більше не потребує ручного введення або вручну оформлення.

Ця цифрова система також забезпечує можливість автоматичного відстеження статусу замовлення для клієнтів. Вони можуть перевірити, на якому етапі знаходиться їхнє замовлення в режимі реального часу, а також отримувати повідомлення про оновлення статусу, такі як підтвердження отримання, оброблення та доставки.

Ця нова система значно спрощує процес замовлення, зменшує ймовірність помилок та забезпечує більш швидке та ефективне обслуговування клієнтів. Крім того, вона дозволяє зберігати всю історію замовлень та пов'язану з ними інформацію в електронному вигляді, що полегшує подальший аналіз та статистичну обробку даних для компанії.

Загалом, департамент діджиталізації ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК" успішно впроваджує цифрові технології для автоматизації внутрішніх бізнес-процесів, підтримки ІТ-інфраструктури.

Завдяки мобільному додатку та інтеграції систем за допомогою API, ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК" забезпечує ефективну комунікацію та обмін даними між різними ділянками своєї бізнес-інфраструктури.

Наявність мобільного додатку для торгових представників у полі дозволяє їм отримувати замовлення та проводити аналіз викладки продукції компанії навіть під час роботи на віддалених торгових точках. Це забезпечує швидкий

обмін інформацією з центральною базою та дозволяє забезпечити якісну викладку товару, що має велике значення для успішних продажів.

Крім того, завдяки адаптації додатку під потреби "польових" працівників, компанія отримує можливість відстежувати розташування торгових точок, перевіряти присутність співробітника на місці, аналізувати товар конкурентів та порівнювати його зі своїм.

Інтеграція різних систем у спільну інфраструктуру за допомогою API сприяє злагодженій роботі та обміну даними між різними відділами та ділянками компанії. Це дозволяє уникнути проблем, які можуть виникнути при використанні окремих ізольованих систем, та забезпечує єдність та цілісність даних в організації.

Усе це підкреслює важливість діджиталізації для оптимізації бізнес-процесів, поліпшення комунікації та забезпечення ефективності підприємства.

2.4. Шляхи удосконалення процесу діджиталізації на ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК»

Діджиталізація, або цифрова трансформація, є процесом впровадження цифрових технологій і інновацій у різні сфери діяльності, зокрема у сферу управління командами з продажу. Це означає використання сучасних інформаційних технологій, програмного забезпечення та цифрових інструментів для покращення робочих процесів, ефективності комунікації та результативності команди з продажу.

Наприклад, NFC-гаманець відноситься до бездротових технологій, що дозволяють безконтактно здійснювати платежі та обмін даними між різними пристроями. Це може бути використано для спрощення платежів команди з продажу або для швидкого обміну інформацією про товари та послуги.

Хмарні рішення відносяться до використання хмарних обчислень та зберігання даних в хмарних сервісах. Це дозволяє забезпечити доступ до

інформації з будь-якого місця та пристрою, спрощує спільну роботу команди з продажу та забезпечує збереження даних в надійному та безпечному середовищі.

Смарт-контракти базуються на блокчейн технології і використовуються для автоматизації та безпечного виконання угод між сторонами. У сфері управління командами з продажу, смарт-контракти можуть застосовуватися для автоматичного розрахунку комісій, управління лояльністю клієнтів та інших бізнес-процесів.

Технологія 4G відноситься до мобільних зв'язку і забезпечує швидкий доступ до Інтернету та передачу даних.

Справді, діджиталізація має великий потенціал для розвитку економіки країни, включаючи Україну. Розробка цифрової економіки може призвести до зростання ВВП, створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку [1a].

Важливою частиною цифрової трансформації є використання сучасних технологій та інструментів, які дозволяють підприємствам пристосовуватися до нових реалійтів і задовольняти потреби сучасних споживачів. Це стосується і мерчендайзингу, який є важливим елементом маркетингової стратегії ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК".

Онлайн-рішення для мерчендайзингу дозволяють підприємству ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК" ефективно керувати процесами планування, виконання та контролю робіт з мерчендайзингу. Вони надають зручні інструменти для візуалізації та аналізу даних, спрощують комунікацію між командами та замовниками, а також дозволяють швидко реагувати на зміни та вдосконалювати стратегію мерчендайзингу.

Цифрові рішення для мерчендайзингу також дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних про продажі, споживачів та ефективність мерчендайзингових заходів. Це дозволяє підприємствам отримувати цінну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень, вдосконалення стратегії та підвищення ефективності мерчендайзингу.

Використання мерчендайзингу є важливим елементом успіху для будь-якої компанії, особливо тих, які займаються роздрібною торгівлею. Основна мета мерчендайзингу полягає в ефективному використанні простору торгової точки та створенні привабливого середовища для споживачів.

Супервайзер виконує важливу роль у мерчендайзинговій команді, здійснюючи контроль та оцінку роботи мерчендайзерів. Їх завдання включають проведення регулярних візитів до торгових точок для перевірки виконання мерчендайзингових стандартів, оцінки візуального вигляду товарів, демонстрації та викладки продукції, встановлення етикеток та матеріалів POS (точка продажу), а також навчання мерчендайзерів новим методам та стратегіям роботи.

Супервайзери також відповідають за звітність про результати візитів, виявлення проблем та розробку рекомендацій для поліпшення мерчендайзингової стратегії. Вони є посередниками між мерчендайзерами та вищим керівництвом компанії, допомагаючи забезпечити високу якість виконання мерчендайзингових завдань.

У деяких випадках компанії можуть використовувати мерчендайзингові агенції, які надають послуги з організації та управління мерчендайзинговими процесами. Це може включати надання кваліфікованих мерчендайзерів, навчання персоналу, аналіз результатів та рекомендації щодо оптимізації стратегії мерчендайзингу.

На рисунку 2.4 представлені деякі потенційні недоліки використання супервайзерів у системі мерчендайзингу.

1. Обмежена контрольна функція: Супервайзери, які перевіряють лише факт відвідування торгових точок та адекватність заповнення звіту мерчендайзерами, можуть не забезпечити повний контроль і оцінку роботи мерчендайзерів. Це може призвести до пропусків і недоліків у виконанні мерчендайзингових завдань.

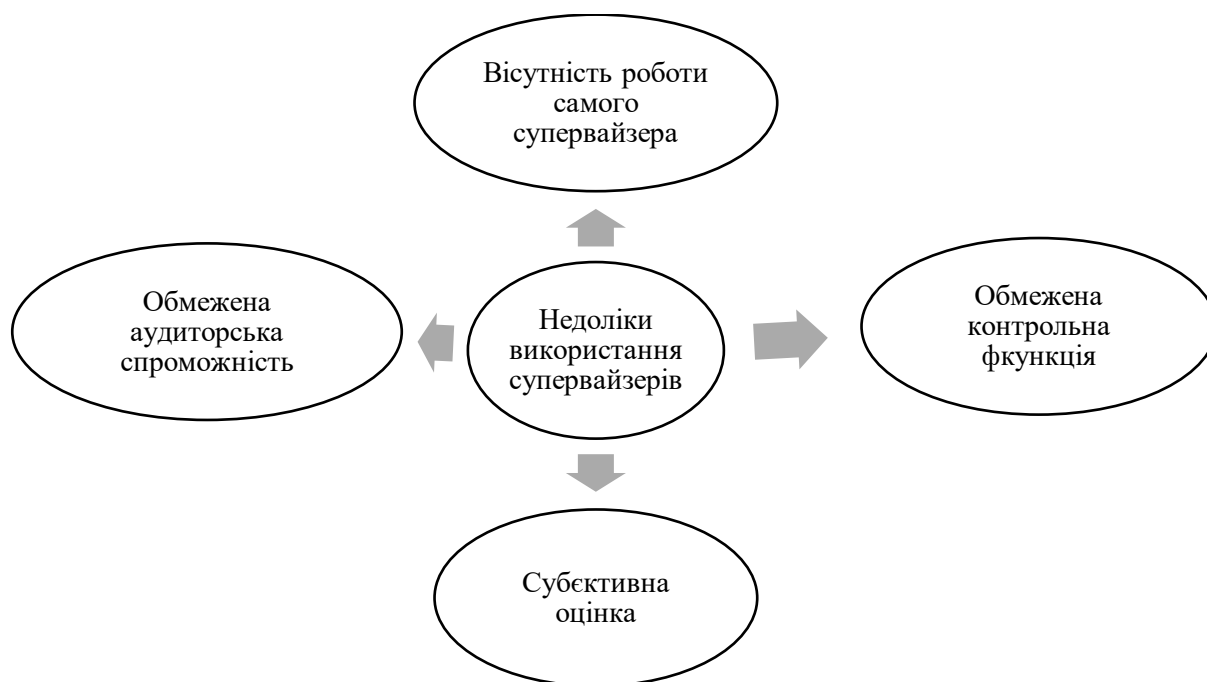


Рис. 2.4. Недоліки використання супервайзерів у системі мерчендайзингу.

2. Суб'єктивна оцінка: Якщо супервайзер займається оцінкою роботи мерчендайзерів, його власні уподобання та точка зору можуть вплинути на об'єктивність оцінки. Це може призвести до несправедливих оцінок та недостовірної звітності.

3. Обмежена аудиторська спроможність: Фізично обійти всі підконтрольні торгові точки може бути складно для супервайзера, особливо у великих компаніях з великою мережею роздрібних магазинів. Це може призвести до неповної аудиторської перевірки та недостовірної інформації у звітах.

4. Відсутність оцінки роботи самого супервайзера: При використанні супервайзерів не завжди проводиться оцінка їх власної роботи. Це може призвести до нездатності виявлення та виправлення помилок, недопрацювань чи незадовільної продуктивності самого супервайзера.

Щоб зменшити ці недоліки, ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» може розглянути альтернативні підходи, такі як використання цифрових інструментів для контролю та оцінки роботи мерчендайзера.

Такі цифрові інструменти (он-лайн додатки) від мерчендайзингових агенцій дійсно мають потенціал значно поліпшити ефективність роботи

мерчендайзерів та супервайзерів. Основні переваги цих додатків зображені на рис. 2.5.

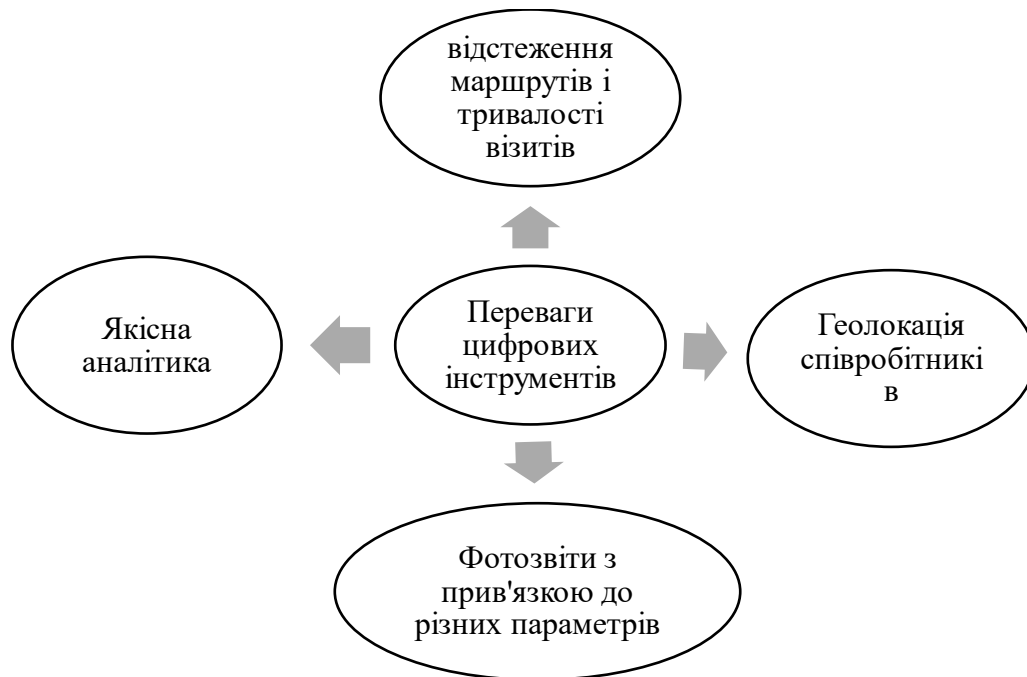


Рис. 2.5. Переваги цифрові інструменти (он-лайн додатки) мерчендайзингових агенцій

Дамо коротку характеристику цифровим інструментам для мерчендайзингових агенцій.

- відстеження маршрутів і тривалості візитів: Завдяки геолокації та мобільним додаткам, компанії можуть відстежувати маршрути мерчендайзерів і контролювати тривалість їх візитів до торгових точок. Це дозволяє забезпечити точність і вчасність виконання завдань;
- геолокація співробітників: За допомогою геолокації можна відстежувати місцезнаходження мерчендайзерів під час робочого дня. Це дозволяє підтвердити їх присутність у магазині та вчасне виконання робочих завдань;
- фотозвіти з прив'язкою до різних параметрів: Онлайн-додатки дозволяють мерчендайзерам створювати фотозвіти, які можуть бути прив'язані до конкретних промоакцій, брендів, асортиментних позицій,

категорій товарів тощо. Це сприяє деталізації і точності інформації, яка надходить до компанії;

- якісна аналітика: Онлайн-додатки надають можливість збирати та аналізувати різноманітну інформацію, таку як ціни, залишки товарів, стан полок тощо. Це дозволяє компаніям здійснювати якісну аналітику та моніторинг показників ефективності мерчендайзингової діяльності.

Справді, використання онлайн-додатків для мерчендайзингу ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» дозволяє керівництву більш ефективно контролювати роботу співробітників і отримувати детальну інформацію про стан товарів на полицях та виконання завдань.

За допомогою онлайн-платформ і систем мерчендайзингу, керівництво ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» може:

- отримувати оцінку виконання мерчендайзерами стандартів і вимог щодо розміщення товарів, презентації продукції, промо-активностей тощо. Це дозволяє перевіряти виконання вимог і при необхідності вносити корективи для покращення ефективності продажу;

- отримувати оперативну інформацію про трейд-маркетингові заходи, промо-акції, конкурентні ціни, розміщення товарів та інші аспекти, що впливають на продажі. Це дозволяє керівництву компанії реагувати швидко на зміни на ринку і адаптувати стратегію мерчендайзингу для досягнення комерційного успіху;

- аналізувати дані оперативного трейд-маркетингу в динаміці, що надає можливість виявляти тенденції, знаходити сильні та слабкі сторони стратегії продажу і вносити вдосконалення для підвищення ефективності.

Загалом, використання онлайн-технологій у мерчендайзингу дозволяє компаніям бути більш гнучкими, оперативно реагувати на зміни у ринкових умовах і досягати комерційного успіху шляхом оптимізації процесів продажу.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено:

1. Згідно наданої інформації, місія ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК" полягає у об'єднанні найкращих зусиль для вдосконалення послуг для партнерів та суспільства. Це вказує на прагнення підприємства до якісної роботи, постійного удосконалення та задоволення потреб своїх клієнтів та партнерів.

2. На підставі розрахованих показників не можна однозначно зробити висновків про ріст попиту на продукцію ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК". Аналіз коефіцієнта рентабельності активів дозволяє оцінити ефективність використання активів компанією, але не дає прямої інформації про попит на продукцію.

3. Інформаційне середовище ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» складається з прикладних програм та клієнтських додатків, які слідкують за діяльністю організації та надають необхідні дані для прийняття рішень. Ці інструменти допомагають автоматизувати процеси, відстежувати продуктивність, аналізувати дані та забезпечувати оптимальне управління ресурсами підприємства.

4. Загалом, використання програмного забезпечення 1С: Підприємство 8 допомагає фахівцям ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» оптимізувати робочі процеси, забезпечити точність та ефективність контролю торгових операцій.

5. Пропонується використання онлайн-додатків для мерчендайзингу ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» дозволяє керівництву більш ефективно контролювати роботу співробітників і отримувати детальну інформацію про стан товарів на полицях та виконання завдань.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Діджиталізація впливає на всі сфери бізнесу і є глобальним трендом сучасної соціально-економічної системи. Вона передбачає перехід від традиційної аналогової форми до цифрової. З іншого боку, цифрові технології є потужним інструментом управління, оскільки вони сприяють ефективному виконанню управлінських функцій і мають значну цінність. Вони також створюють додаткові переваги з економічної, соціальної та екологічної перспектив.

2. Діджиталізація в сучасному економічному середовищі означає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в економічні та соціальні процеси. В розвинутих країнах цифрова економіка становить значну частку ВВП та є сильним стимулом для інноваційних змін. На мікрорівні діджиталізація включає в себе два аспекти: використання інформаційних систем і технологій в операційній діяльності підприємств та організацій для виробництва товарів і послуг, а також впровадження ІТ-продуктів і сервісів як інструментів управління.

3. Цифрова ера має значний вплив на логістичну галузь. Змінені споживчі звички перетворюють логістику на важливий елемент, який об'єднує цифрові транзакції та доставку товарів. Галузь логістики повинна адаптуватися до нових цифрових реалій, щоб розвиватися. Некоректне адаптування може призвести до загроз і втрати конкурентоспроможності, тоді як правильне використання цифрових можливостей надає бізнесу конкурентні переваги.

4. Місія ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК" полягає в об'єднанні найкращих зусиль для вдосконалення послуг для партнерів та суспільства. Це вказує на їхнє прагнення до якісної роботи, постійного удосконалення та задоволення потреб своїх клієнтів та партнерів.

5. На підставі розрахованих показників, зокрема коефіцієнта рентабельності активів, не можна однозначно зробити висновків про ріст попиту

на продукцію ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК". Коефіцієнт рентабельності активів використовується для оцінки ефективності використання активів компанією, а не прямо відображає попит на продукцію.

6. Інформаційне середовище ТОВ "Про Тек ЛОГІСТИК" складається з прикладних програм та клієнтських додатків, які моніторять діяльність організації та надають необхідні дані для прийняття рішень. Ці інструменти допомагають автоматизувати процеси, відстежувати продуктивність, аналізувати дані та забезпечувати оптимальне управління ресурсами підприємства.

7. Загалом, використання програмного забезпечення 1С: Підприємство 8 допомагає фахівцям ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» оптимізувати робочі процеси, забезпечити точність та ефективність контролю торгових операцій.

8. Пропонується використання онлайн-додатків для мерчендайзингу ТОВ «Про Тек ЛОГІСТИК» дозволяє керівництву більш ефективно контролювати роботу співробітників і отримувати детальну інформацію про стан товарів на полицях та виконання завдань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діджиталізація. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (дата звернення: 15.03.2022).
2. Чкан А. С., Кириченко Н. В., Касай П. Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. Вісник Одеського національного університету. Економіка. Одеса, 2021. Вип. 3(88). С. 60-66. URL: http://visnykonu.od.ua/journal/2021_26_3/11.pdf.
3. Батракова Т. І., Линовецька Ю. Особливості та принципи цифрової економіки в Україні. Економічні студії. Львів, 2018. № 2. С. 94-97. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623580.pdf>.
4. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. Чернігів, 2019. Вип. № 3 (19). – С. 21-32. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/19309?show=full>.
5. Economics of dizitalization. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Economics_of_digitization.
6. DIGITAL ECONOMY REPORT 2019. VALUE CREATION AND CAPTURE : IMPLICATIONS FOR DEVELOPING COUNTRIES UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (Geneva, 4 September 2019) URL: https://unctad.org/system/files/officialdocument/der2019_overview_en.pdf
7. Цифровизация. Глоссарий Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (дата звернення: 15.11.2021).
8. Judit Montoriol-Garriga. Digitalise or die: the digital transformation of industries and companies. URL: <https://www.caixabankresearch.com/en/economics->

markets/activitygrowth/digitalise-or-die-digital-transformation-industries-and-companies.

9. What is the role of digitalization in business growth? URL: <https://factory.dev/blog/digitalization-business-growth>.

10. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. Дніпро, 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8121>.

11. Устенко М. О. Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2019. № 68. С. 181-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_22.

12. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. Дніпро, 2018. № 1. URL: ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/viewFile/997/862

13. SAP Digital Transformation Executive Study. (2017). URL: (<https://www.sap.com/documents/2017/10/2ef74c5bd87c-0010-82c7-eda71af511fa.html>)

14. Range Planning. Timmers, P. (1998). "Business Models for Electronic Markets", Journal on Electronic Markets, 8(2), P. 3–8. 15. "XPO Investor Presentation February 2007" URL: (<http://investors.xpologistics.com>)

16. "Here Are The 15 New Companies Joining The Fortune 500" URL: <https://fortune.com/2016/06/06/fortune500-companies-making-debuts/>)

17. Talwar R. 1993. Business re-engineering-a strategy driven approach. Long.

18. "JLG places XPO Logistics in charge of aftermarket parts distribution, will close Ohio distribution center". URL: (<https://www.equipmentworld.com>)

19. "XPO to Purchase Con-way". URL: (<https://www.ccjdigital.com/con-way-bought-by-xpo-logistics-for-3-billion-will-be-rebranded-as-xpo/>)

20. "JLG places XPO Logistics in charge of aftermarket parts distribution, will close Ohio distribution center" URL: <https://www.equipmentworld.com>)

21. Sozzi, Brian (Jan 15, 2020). "XPO Logistics explores sale or spin-off of one or more of its businesses".URL: <https://finance.yahoo.com/news/xpo-logistics-explores-sale-or-spinoff-of-one-ormore-of-its-businesses-214129388.html>)
22. Lambert, Douglas M., Stock, James R. & Ellram, Lisa M. (1998). Fundamentals of logistics management. Singapore: McGraw Hill. P. 5-9
23. Mauliana A., Ilham A. and Indrabayu. 2015. Prediction Analysis on ECG Electrode and Connect ABD Needs for Teaching Hospital in Indonesia. International Journal of Information Research And Review. P. 13
24. "US logistics group XPO buying France's Dentressangle" URL: <https://www.businessinsider.com/how-to-become-adropshipper-tips-for-getting-into-ecommerce-2020-11>)
25. Гудкова К. Ю., Лях А. О. МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІТ-ПРОЕКТІВ. Економічний вісник Донбасу. Київ, 2016. № 3(45). С. 193-196. URL: [http://www.evdjournal.org/download/2016/3\(45\)/pdf/27-Gudkova.pdf](http://www.evdjournal.org/download/2016/3(45)/pdf/27-Gudkova.pdf).
26. Єсіна О. Г. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, 2017. Вип. 16. С.972-976. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/192.pd>
27. Воловик І.М. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ // Сучасні виклики та актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: збірник тез доповідей міжнародної науковопрактичної конференції (Полтава, 01 грудня 2021 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2021. URL: <https://eu-conf.com>.
28. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ, 2019. № 3(29). С. 18-24. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215>.
29. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез.

доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квіт. 2020. р.). Київ, 2020. Вип. № 1. С. 50-51. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186>.

30. Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. Ефективна економіка. Дніпро, 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380>.

31. Устенко М. О. Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2019. № 68. С. 181-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_68_22.

32. Філіппова С. В., Свінарьова Г. Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія «Економічні науки». Хмельницький, 2020. № 6. С. 330-335. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_56.

32. Цифрова економіка забезпечить додаткові 5% до ВВП України. *Новини: економіка* (17 січня 2018). URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1710126-tsifrova-ekonomika-zabezpechit-dodatkovyi-5-do-vvp-ukrayini> (дата звернення 15.05.2023)