

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Виконавець: здобувач другого рівня вищої освіти, групи м2МН-з

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент»

ЛОЛА Віталій Віталійович

Керівник: к.е.н., доц. ТОКАРЕНКО Олена
Іванівна

Запоріжжя – 2024

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ²	
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	11
1.1 Поняття, зміст управлінських технологій	11
1.2. Сутність, особливості діджиталізації	20
1.3. Управлінські технології на основі діджиталізації	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	37
2.1. Сучасні тенденції діджиталізації економіки	37
2.2. Основні організаційно-економічні характеристики ПрАТ "Завод агротехнічних машин"	43
2.3. Оцінка управлінських технологій ПрАТ "Завод агротехнічних машин"	50
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	65
3.1 Модель розвитку управлінських технологій на основі діджиталізації процесів ПрАТ "Завод агротехнічних машин"	65
3.2. Проєкти з розвитку управлінських технологій на основі діджиталізації процесів ПрАТ "Завод агротехнічних машин"	73
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	92

ВСТУП

В сучасних умовах господарювання глобалізація вимагає ефективної інтеграції бізнесу, якої можна досягти лише за допомогою цифрових процесів і інструментів для співпраці. Діджиталізація та інновації, які вона стимулює, змінюють організації, установи та суспільство в цілому. Якщо говорити про організації, то зміни відбуваються у структурах та їхньому безпосередньому бізнес-середовищі, прискорюючи старіння поточної бізнес-моделі. Цифрові технології відіграють центральну роль у створенні та зміцненні збоїв, які відбуваються в суспільстві та на рівнях промисловості [26]. Зіткнувшись із цими порушеннями, організації розробляють стратегічні відповіді та використовують цифрові технології, щоб змінити способи створення цінності, яким вони раніше довіряли для збереження конкурентоспроможності. Для цього потрібні структурні зміни та подолання перешкод для цифрової трансформації.

Особливості, сутність, елементи, класифікації управлінських технологій вивчали вчені Бабчинська О., Василенко В., Галяс Т., Євсейцева О., Луцька Т., Поліщук В., Федоренко В. та ін. Питання, пов'язані з поширенням та розвитком процесів діджиталізації бізнесу, різних сфер людської діяльної вивчалися зарубіжними та вітчизняними вченими, серед яких: Голюк В., Горобець Н., Дергачова В., Колешня Я., Лапін А., Красномоєць П., Оленюк Д., Annarelli, A., Battistella, C., Aström J, Bianchi, M., Croce, A., Reim W., Yoo WS та інші.

Але залишається багато питань щодо наслідків цих можливостей і щодо стратегічних факторів, необхідних для розвитку управлінських технологій в умовах діджиталізації бізнесу. Ця недостатньо досліджена сфера менеджменту потребує подальших досліджень. Не до кінця з'ясованою залишається природа можливостей, які визначають ефективність управлінських технологій на основі діджиталізації.

Мета даної кваліфікаційної роботи – визначити теоретичні засади та сформулювати практичні рекомендації щодо розвитку управлінських технологій підприємства в умовах діджиталізації економіки.

Об'єктом дослідження є процеси управління підприємствами, управлінські технології та процеси діджиталізації бізнес-процесів підприємств.

Предметом дослідження є інструменти, методи, підходи до розвитку управлінських технологій підприємства в умовах діджиталізації економіки.

Відповідно до мети роботи сформульовані наступні завдання дослідження:

дослідити поняття, зміст управлінських технологій;

вивчити сутність, особливості діджиталізації;

дослідити особливості управлінських технологій на основі діджиталізації;

з'ясувати сучасні тенденції діджиталізації економіки;

вивчити основні організаційно-економічні характеристики ПрАТ "Завод агротехнічних машин";

провести оцінювання управлінських технологій ПрАТ "Завод агротехнічних машин";

розробити модель розвитку управлінських технологій на основі діджиталізації процесів ПрАТ "Завод агротехнічних машин";

описати проекти з розвитку управлінських технологій на основі діджиталізації процесів ПрАТ "Завод агротехнічних машин.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань було використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, систематизації, порівняння; спеціальні методи економічного аналізу, експертний метод, метод Харрінгтона – для оцінювання рівня управлінських технологій ПрАТ "Завод агротехнічних машин.

Практична значущість одержаних результатів полягає у наступному:

- розроблено модель розвитку управлінських технологій на основі діджиталізації процесів ПрАТ "Завод агротехнічних машин", яка передбачає реалізацію низки етапів у застосуванні інформаційних технологій при управлінні ПрАТ "Завод агротехнічних машин"; Практичне зазначена зазначеної моделі визначається тим, що вона може допомогти керівництву підприємства визначити елементи інформаційних технологій, які потрібні для покращення проблемних або пріоритетних бізнес-процесів;

- визначено основні задачі розвитку управлінських технологій на основі діджиталізації процесів ПрАТ "Завод агротехнічних машин";

- розроблено пропозиції щодо реалізації проєктів з розвитку управлінських технологій на основі діджиталізації процесів досліджуваного підприємства шляхом облаштування робочого середовища, яке дозволить забезпечити належні умови для набуття персоналом нових навичок, розвитку комунікативних здібностей, покращенню координації між різними підрозділами та дільницями, підвищенню якості управлінських рішень тощо;

- визначено індикатори ефективності реалізації проєкту, розподілені на 4 періоди.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та іноземних вчених з проблем розвитку управлінських технологій на основі діджитал-технологій, матеріали конференцій, джерела Інтернет-ресурсів, статистичні дані, інформація бухгалтерської звітності ПрАТ "Завод агротехнічних машин" за період 2019-2023 років.

Апробація результатів роботи. Результатами проведеного дослідження оприлюднено на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції "Сучасна управлінська наука в цифровому суспільстві" (12.12.2024 р., БДПУ) (Токаренко О.І., Лола В.В. Сучасні тенденції діджиталізації економіки. Зб. доповідей на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції "Сучасна управлінська наука в цифровому суспільстві" 12.12.2024. БДПУ, 2024) та опубліковано у фаховому виданні (Токаренко О. І., Леміш К. М., Лола В. В. Сутність та чинники

трансформаційних процесів в організаціях в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4909> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-51>).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 96 сторінки, включаючи 13 таблиць, 11 рисунків, 5 формул. Список використаних джерел (48 найменувань) – 7 сторінок.

ВИСНОВКИ

При дослідженні сутності, змісту поняття «управлінські технології» з'ясовано, що термін «технології» традиційно асоціюється з технікою, промисловим виробництвом, а також з інформаційними технологіями та пов'язується з комплексом наукових та інженерних знань, які втілюються у вигляді засобів праці, способів праці на факторів виробництва у їхньому поєднанні та різноманітності, необхідних для створення продукції.

Відповідно, управлінські технології пов'язують з «технологізацією» управління, представленням управлінського процесу як сукупності операцій та процедур, виконання яких чітко регламентоване, стандартизоване.

Виділено низку ознак, характерних саме для управлінських технологій, таких як динамізм, конкретність, матеріальна обумовленість, логічність.

У загальному розумінні управлінські технології – це сукупність методів, процесів управління, способів управлінської діяльності, науково описаних та обґрунтованих управлінських рішень.

Розглянуто класифікацію технологій цільового управління, визначено їхні пріоритети. Визначено, що технологія цільового управління має доповнюватися технологією процесного управління, яка обирається з наступних: технології управління за результатами; технології управління на основі керування потребами та інтересами; технології управління опосередковано через постійні перевірки і вказівки; технології управління у спеціальних або виключних ситуаціях; технології управління із залученням "штучного інтелекту"; технології управління шляхом активізації діяльності персоналу.

При розгляді сутності та особливостей діджиталізації встановлено, що в науковій літературі зустрічаються поняття «діджиталізація» (“digitalization”) або «цифровізація» та оцифровування (“digitation”) які мають різні значення. Оцифровування – процес перетворення інформації з

аналогової форми в цифрову без зміни вихідного процесу. Оцифровування - технічний процес кодування аналогічної інформації в цифровому форматі, який означає, що оцифрований вміст є програмованим, відстежуваним.

Цифрові трансформації в організаціях відбуваються під впливом низки чинників зовнішнього середовища та характеристик країни, галузі або споживачів. Ці характеристики включають правові умови та інфраструктуру країни, її законодавчу базу та рівень втручання держави в соціально-економічні процеси, а також динаміку галузі внаслідок технологічних змін.

Розглянуто різновиди технологій діджиталізації у виробничій сфері, а також конкретні технології, які запроваджуються в бізнесі, в залежності від інтегрованості до ланцюга вартості.

Серед основних напрямків розвитку управлінських технологій на основі діджиталізації розглядаються такі:

- управління бізнес-процесами підприємства на основі електронного документообігу;
- розвиток інформаційних процесів підприємства на основі хмарних технологій;
- удосконалення облікових процесів на основі використання технологій blockchain та доступних інструментів штучного інтелекту;
- удосконалення процесів прийняття рішень на основі роботи з BigData та Інтернет речей.

Розглянуто здібності (можливості), які потрібні для успішної реалізації механізму діджиталізації в системі менеджменту підприємства, до яких віднесено: розвиток здібностей, пов'язаних із управлінням цифровими активами (лідерські здібності); розвиток можливостей, спрямованих на управління організаційними факторами; розвиток експериментальних здібностей.

Формування сучасних тенденцій діджиталізації економіки України відбувається у мовах макроекономічної нестабільності всередині країни, а

також під впливом європейських та загальносвітових тенденцій в сфері розвитку діджитал-технологій. З метою забезпечення відповідності пріоритетам Європейського союзу в сфері цифрових технологій Кабінетом Міністрів України затверджено індикатори Індексу цифрової економіки та суспільства (The Digital Economy and Society Index - DESI), який розраховується в країнах ЄС з 2014 року, узагальнюючи показники цифрової активності країн – членів ЄС, а також відстежуючи їхній прогрес в цій сфері.

Відповідно до європейського досвіду, великі підприємства частіше впроваджують нові технології, а малий та середній бізнес використовує можливості електронної комерції лише в обмеженій мірі.

Оцінювання управлінських технологій та визначення шляхів їхнього удосконалення на основі діджиталізації здійснено на прикладі Приватного акціонерного товариства "Завод агротехнічних машин", який здійснює свою діяльність у місті Запоріжжя.

Основними видами діяльності Товариства відповідно до його Статуту є 28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства; 25.62 Механічне оброблення металевих виробів; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Особливістю даного підприємства є те, що до 2021 року основними видами діяльності були 28.30 та 25.62, тобто підприємство здійснювало виробничу діяльність. У 2021 році відбулися організаційні зміни, в результаті основним видом діяльності стало надання в оренду власного нерухомого майна, тобто виробничих приміщень підприємства. В той же час у своїх планах Товариство зазначає, що націлене на відновлення своєї діяльності в повному обсязі, збереження наявних основних фондів та кваліфікованих працівників.

Серед слабких сторін, які впливають негативно на діяльність Товариства, можна визначити недоліки в описі характеристик системи внутрішнього контролю та управління ризиками Товариства, адже відсутній навіть спеціальний документ, в якому були б описані ризики. Прийняття

рішень щодо мінімізації ризиків відбувається, виходячи з власного досвіду та наявних ресурсів.

Недоліки в системі управління, їх негативний вплив на діяльність досліджуваного підприємства, підсилюються зовнішніми негативними чинниками. Так, в умовах війни аграрне виробництво в більшості випадків стає збитковим вже третій рік поспіль, хоча рівень збитковості відрізняється на сьогодні регіонально. В таких умовах дрібні та середні фермери не зможуть продовжувати свою виробничу діяльність. Крім того, у прикордонних областях є проблема з кадрами, відчувається брак молодих людей чоловічої статі. Такі тенденції в сукупності можуть суттєво змінити структуру сільськогосподарського виробництва, що прямо вплине на підприємства – виробників техніки для потреб сільського господарства

Оцінювання управлінських технологій ПрАТ "Завод агротехнічних машин" здійснено на основі методу Харрінгтона, який ґрунтується на ідеї перетворення натуральних значень на безвимірну шкалу переваг (бажаності).

Для реалізації зазначеного методу розраховано відповідні критеріальні показники оцінювання рівня управлінських технологій ПрАТ «АГРОМАШ» за 2019-2023 рр. Здійснене експертне оцінювання отриманих за результатами розрахунків значень критеріїв, яких було включено витрати на 1 грн. виробленої продукції, показник фондівіддачі, коефіцієнт придатності основних фондів, матеріалівіддачі, темпи приросту продуктивності праці та середньої заробітної плати. На основі отриманих даних проведено попарне ранжування критеріїв, з виставленням коефіцієнтів за критеріями 0,5, 1 та 1,5. Складено квадратну матрицю та розраховано вагомість кожного параметру, за результатами чого розраховано узагальнюючий показник бажаності з використанням способу геометричного усереднення.

Отримане значення коефіцієнту бажаності в розмірі 0,97, що означає дуже добрий рівень, відповідає тій специфічній ситуації, до якої було здійснено розрахунок для досліджуваного підприємства. Адже, маючи збитки в 2019 р., підприємство здійснило низку реорганізаційних заходів,

згорнуло виробництво як основний вид діяльності та переорієнтувалося на отримання доходу та прибутку за рахунок передачі в оренду свого майна. Це забезпечило покращення досліджених критеріїв, за якими здійснювався розрахунок узагальнюючої функції бажаності. В поточних умовах технології управління, які застосовувалися керівництвом, забезпечили виживання підприємства та його прибуткову діяльність.

Наведені розрахунки стосуються окремих елементів, пов'язаних із впливом управлінських технологій, а саме - кількісних характеристик фінансово-економічних аспектів діяльності підприємства. Однак за наведеною методикою можливо здійснювати оцінювання й інших складових системи управління та результатів управлінської діяльності, які виступають як якісні характеристики, ті, які неможливо виміряти.

Оскільки ефективність управлінських технологій значною мірою обумовлюється якістю інформаційного забезпечення, у зв'язку з цим досліджено функції, складові інформаційного забезпечення в ПрАТ «АГРОМАШ». Проведено аналіз інформаційного забезпечення управлінської діяльності в розрізі основних процесів управління ПрАТ «АГРОМАШ» на основі процесного підходу.

необхідне інформаційне забезпечення управлінської діяльності в ПрАТ «АГРОМАШ» складається не тільки з нормативно-правових актів, внутрішнього документообігу, а й іншої внутрішньої інформації – про робоче середовище, результати попередніх аналізів, а також інформації зовнішньої, пов'язаної із споживачами, постачальниками ресурсів, зовнішніми аудитами, тощо.

Основні проблеми, пов'язані з інформаційним забезпеченням управлінської діяльності в ПрАТ «АГРОМАШ» можна виділити такі:

- відсутня корпоративна мережа, корпоративна пошта;
- не створено та не впроваджено систему електронного документообігу

Товариства;

- немає загальнодоступного банку документів з відповідними правами доступу для кожного працівника Товариства;

- локальна мережа охоплює лише відділи бухгалтерського обліку;

- всі інформаційні технології Товариства знаходяться в стадії розвитку.

При цьому втрачається час і ефективність управління Товариством.

Якщо зважати на плани підприємства щодо активного використання власного майна для створення продукції, то необхідно вже на теперішньому етапі його функціонування розробляти відповідні плани, які допоможуть в майбутньому забезпечити прибуткову виробничу діяльність.

Для покращення рівня управлінських технологій ПрАТ "Завод агротехнічних машин" з урахуванням перспективних планів щодо відновлення виробничої діяльності як основного виду економічної діяльності досліджуваного підприємства, запропоновано реалізувати низку заходів, спрямованих на розвиток системи інформаційного забезпечення:

1. Створення і підтримка ефективності інформаційної системи. Для цього необхідно дотримання низки рекомендацій

2. Підвищення майстерності та творчості в здійсненні міжособистісних комунікацій (створення сприятливого психологічного клімату в організації);

3. Спрямування працівників використовувати надійні, перевірені джерела інформації.

4. Наявність стійкого зворотного зв'язку.

Розроблено модель розвитку управлінських технологій на основі діджиталізації процесів ПрАТ "Завод агротехнічних машин", яка передбачає реалізацію низки етапів у застосуванні інформаційних технологій при управлінні ПрАТ "Завод агротехнічних машин":

розробка політик і процедур;

реалізація завдань в сфері управління;

моніторинг системи управління;

документування процесів управління;

взаємодія із споживачами, партнерами;

документування процесів взаємодії із споживачами, партнерами;
комплексне управління бізнес-процесами;
внутрішній контроль якості продукції та бізнес-процесів;
встановлення відповідності якості послуг та бізнес-процесів
встановленим вимогам;
коригування виявлених відхилень;
навчання персоналу, розвиток менеджменту знань;
використання спеціальних статистичних методів обробки та аналізу
даних.

Практичне зазначена зазначеної моделі визначається тим, що вона може допомогти керівництву підприємства визначити елементи інформаційних технологій, які потрібні для покращення проблемних або пріоритетних бізнес-процесів.

Визначено основні задачі розвитку управлінських технологій на основі діджиталізації процесів ПрАТ "Завод агротехнічних машин".

Розроблено пропозиції щодо реалізації проєктів з розвитку управлінських технологій на основі діджиталізації процесів досліджуваного підприємства шляхом облаштування робочого середовища, яке дозволить забезпечити належні умови для набуття персоналом нових навичок, розвитку комунікативних здібностей, покращенню координації між різними підрозділами та дільницями, підвищенню якості управлінських рішень тощо. Він цілком відповідає виміру «Людський капітал» в складі європейського Індексу цифрової економіки та суспільства, а саме, індикатору Іb3 «Підприємства, що забезпечують навчання інформаційним та комп'ютерним технологіям».

Визначено індикатори ефективності реалізації зазначеного проєкту, розподілені на 4 періоди.

Другий запропонований варіант проєкту пов'язаний з процесами цифровізації комунікацій всередині досліджуваного підприємства ПрАТ "Завод агротехнічних машин". Це необхідне, оскільки підприємство має

виробничі підрозділи та дільниці, які віддалено розташовані від адміністрації, органів управління і оперативне управління потребує швидких комунікацій. Розглянуто приклади можливих рішень підключення до мережі Інтернет, визначено їх можливості та переваги, а також джерела фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7037> (дата звернення: 09.09.2024). (дата звернення: 01.03.2024).
2. В Україні розраховуватимуть Індекс цифрової економіки та суспільства. LigaZakon, 2023. URL: https://biz.ligazakon.net/news/222067_v-ukran-rozrakhovuvatimut-ndeks-tsifrovo-ekonomki-ta-susplstva (дата звернення: 01.05.2024).
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / Валентин Олександрович Василенко. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
4. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О.В. Виноградова. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 195 с.
5. Горобець Н.М. Напрямки діджиталізації аграрного виробництва. *Економіка, фінанси, право: сучасні проблеми та перспективи розвитку*, 2020. URL: [https:// DOI: 10.25313/mono2020-1](https://doi.org/10.25313/mono2020-1) (дата звернення: 21.6.2024).
6. Дергачова В.В., Колешня Я.О., Голюк В.Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 2022. № 22. С. 114-117
7. Державне управління: Навч. посіб. / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко; за ред. А.Ф. Мельник. Київ : Знання-Прес, 2003. 343 с.
8. Дубініна А.А., Круглова О.С., Ленерт С.О., Летута Т.М. Оцінка якості комбінованого пакувального матеріалу із застосування функції бажаності. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2013. № 5/3 (65). С. 57-61. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/305526-quality-assessment-of-combined-packaging-9984cd38.pdf>(дата звернення: 12.06.2024)

9. Євсейцева О.С. Реструктуризація підприємства як засіб адаптації до ринкових вимог. *Проблеми науки*. 2008. №1. С.55-58.

10. Залата О. Як працює Інтернет речей: суть технології та її застосування в сучасному світі, 2022. URL: <https://focus.ua/uk/digital/521863-kak-rabotaet-internet-veshchey-sut-tehnologii-i-ee-primenenie-v-sovremennom-mire>(дата звернення: 15.01.2024).

11. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, КОО, 2002. 294 с.

12. Красномоєць П. План «Діджиталізація». На цифровий розвиток України до 2025 року хочуть витратити 69 млрд грн. Куди підуть грошіForbes. 2022. URL: <https://forbes.ua/innovations/plan-didzhitalizatsiya-na-vidnovlennya-ta-tsifroviy-rozvitok-do-2025-roku-khochut-zaluchiti-i-vitratiti-692-mlrd-grn-kudi-pidut-groshi-05072022-7000> (дата звернення: 13.02.2024).

13. Лапін А., Оленюк Д. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. №7. URL: <https://DOI:10.32702/2307-2105.2022.7.22> (дата звернення: 17.05.2024).

14. Луцька Т.В. Формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг : монографія / Т. В. Луцька. Київ : Вид-во Європейського університету, 2009. 231 с.

15. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 17.02.2024).

16. Офіційний сайт ПрАТ "Завод агротехнічних машин". URL: <http://www.agromash.pat.ua/>,<http://agromash.pat.ua/emittents/reports/>

17. Поліковська Ю. У Мінцифри підбили підсумки 2023 року. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/33857/2023-12-28-u-mintsyfry-pidbyly-pidsumky-2023-roku/> (дата звернення: 01.02.2024; 15.03.2024).

18. Поліщук В.С. Теоретико-ідеологічне підґрунтя нового державного менеджменту / В.С. Поліщук. *Держава та регіони. Серія: «Державне*

управління». Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2016. №2 (54).– С. 9-13

19. Трансформація ринку техніки в Україні: до чого готуватися аграріям? *AgroPortal*, 2023. URL: <https://agroportal.ua/publishing/agrarnye-dialogi/transformaciya-rinku-tehniki-v-ukrajini-do-chogo-gotuvatisya-agrariyam> (дата звернення: 01.09.2024)

20. Федоренко В.Г., Діденко О.М., Бондаренко Є.В., Іткін О.Ф., Панько О.М., Анін В.І., Пінчук Ю.Б.. Основи менеджменту /за науковою ред. проф. В.Г.Федоренка. Київ : Алерта, 2007. 420с.

21. Феоктістова О. ERP: що це таке, навіщо потрібно, та як обрати систему. *Ringostat*, 2023. URL: <https://blog.ringostat.com/uk/erp-shcho-tse-take-navishcho-potribno-ta-yak-obraty-systemu/>(дата звернення: 01.08.2024)

22. Фінансова звітність ПрАТ "Завод агротехнічних машин», 2019-2023 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/00235826/finances?current_year=2020 (дата звернення: 12.03.2024; 24.04.2024).

23. Цифрова стратегія ЄС. EU4Digital.URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-strategy/> (дата звернення: 01.07.2024)

24. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024>(дата звернення: 03.08.2024)

25. Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V., & Pessot, E. Literature review on digitalization capabilities: Co-Citation analysis of antecedents, conceptualization, and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, 2021, № 166. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521000676>(дата звернення: 06.05.2024)

26. Aström J, Reim W, Parida V. Valuecreationandvaluecapturefor AI businessmodelinnovation: a three–phaseprocessframework. *RevManagSci* 2022.

№.16. P. 2111–2133 URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-022-00521-z> (дата звернення: 06.08.2024)

27. Bianchi, M., Croce, A., Dell’Era, C., DiBenedetto, C. A., &Frattini, F. Organizing for inbound open innovation: How external consultants and a dedicated R&D unit influence product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 2016. №33(4), p. 492-510 URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Organizing-for-Inbound-Open-Innovation:-How-and-a-Bianchi-Croce/c326fd4b1e2135a4d81f996f86c517fed4191895> (дата звернення: 01.09.2024) ;

28. Bouncken RB, Kraus S, Roig-Tierno N. Knowledge- andinnovation-basedbusinessmodelsforfuturegrowth: digitalizedbusinessmodelsandportfoliococonsiderations. *RevManagSci*, 2021. № 15, p. 1–14. URL : <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z> (дата звернення: 01.05.2024)

29. Brynjolfsson E, Hu Y, Rahman M. Competingintheageofomnichannelretailing. *MIT SloanManagRev*, 2013. № 54, p. 23–29 URL : <https://www.proquest.com/docview/1399095562?sourcetype=Scholarly%20Journals> (дата звернення: 16.09.2024)

30. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. Theroleofdigitalizationinbusinessandmanagement:asystematicliteraturereview. *ReviewofManagerialScience* , 2024. №18, p. 449–491 URL:<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11846-023-00647-8.pdf> (дата звернення: 06.05.2024)

31. Crane, B. Leadershipmindsets: Whynewmanagersfailandwhattodoaboutit. *BusinessHorizons*, 2022. №65(4), p. 447-455 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681321000987> (дата звернення: 06.05.2024)

32. Dalenogare LS, Benitez GB, Ayala NF, Frank AG. The expected contribution of industry 4.0 technologies for industrial performance. *Int J Prod Econ* 2018. № 204, p.383–394. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.019>
URL : <https://www.semanticscholar.org/paper/The-expected-contribution-of-Industry-4.0-for-Dalenogare-Benitez/e055b45cccd500c0617070552522e899aa85ef70> (дата звернення: 06.04.2024)
33. Dewan R, Jing B, Seidmann A. Product customization and price competition on the internet. *Manag Sci*, 2003. № 49, p. 1055–1070 URL : <https://www.jstor.org/stable/40398480> (дата звернення: 06.04.2024)
34. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 06.05.2024)
35. Digital Transformation: a Roadmap for Billion-Dollar Organizations. URL: <https://cutt.ly/K9Y7ZmT> (дата звернення: 04.05.2024)
36. Gupta, G., & Bose, I. Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's crowdfunding model. *Technological Forecasting and Social Change*, 2019. № 146, p. 865e876 URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Strategic-learning-for-digital-market-pioneering%3A-Gupta-Bose/0681d9e376dd530fa36e272c9684de757a729847> (дата звернення: 04.05.2024)
37. Hinterhuber, A. Digital transformation, the Holy Grail, and the disruption of business models: An interview with Michael Nilles. *Business Horizons*, 2022. № 65(3), p. 261-265 URL: https://www.researchgate.net/publication/349231858_DIGITAL_transformation_the_HOLY_GRAIL_and_the_disruption_of_business_models (дата звернення: 04.03.2024)
38. Li D, Fast-Berglund Å, Paulin D. Current and future industry 4.0 capabilities for information and knowledge sharing. *Int J Advanced Manufacturing Technol*, 2019. № 105(9). P. 3951–3963.

<https://doi.org/10.1007/s00170-019-03942->

5URL:<https://www.semanticscholar.org/paper/Current-and-future-Industry-4.0-capabilities-for-Li-Fast-Berglund/ed2d68023f871f56c5fad08e93e41590e6b67a22>

(дата звернення: 04.09.2024)

39. Mancuso I., Messeni A., Petruzzelli, Urbinati A., Matzler K. Leadership in the metaverse: Building and integrating digital capabilities. Kelley School of Business, Indiana University, 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.005> (дата звернення: 06.04.2024)

40. Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. Digital transformation and customer value creation in made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 2021. № 123, p. 642-656

URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320306871>

(дата звернення: 06.04.2024)

41. Tams, S., Grover, V., & Thatcher, J. Modern information technology in an old workforce: Toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2014. № 23(4), p. 284e304 URL: <https://psycnet.apa.org/record/2014-54093-007> (дата звернення: 07.04.2024)

42. Tiwari S. Supply chain integration and industry 4.0: a systematic literature review. *Benchmarking An Int J*, 2020. № 28(3), p. 990–1030 URL:

https://www.researchgate.net/publication/347195706_Supply_chain_integration_and_Industry_4.0_a_systematic_literature_review (дата звернення: 17.05.2024)

43. Vande Ven A, Poole M. Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 1995. №20, p. 510–540 (дата звернення: 17.05.2024)

44. Warner, K. S., & Wager, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 2019. №52(3), p. 326-349 URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Building->

[dynamic-capabilities-for-digital-An-of-Warner-](#)

[W%C3%A4ger/44434682193c30cea3672846c360f7999f68618e](#) (дата звернення: 17.01.2024)

45. Wen HW, Om Zhong, Lee CC. Digitalization, competition strategy and corporate innovation: evidence from Chinese manufacturing listed companies. *International Review of Financial Analysis*, 2022. № 82, p. 102-166 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057521922001302> (дата звернення: 17.01.2024)

46. WorldEconomicForumAnnualMeeting 2016: ourshareddigitalfutureresponsibledigitaltransformation – boardbriefing. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Responsible_Digital_Transformation.pdf

47. Yoo WS, Lee E Internetchannelentry: a strategicanalysisofmixedchannelstructures. *MarketingScience*, № 30(1), p. 29–41. URL: <https://doi.org/10.1287/mksc.1100.0586> (дата звернення: 17.01.2024).