

1
08.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ПИЛИПЕНКО Олексій Володимирович
(студент групи ЗМО-21-3М)

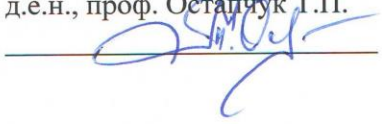


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бужимська К.О.



(підпис)

Рецензент
к.е.н. Бірюченко С.Ю.



(підпис)

Кваліфікаційну магістерську роботу виконано в рамках проєкту ERASMUS+ «Digitalization of economic as an element of sustainable development of Ukraine and Tajikistan» / DigEco 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-CBHE-JP. Цей проєкт фінансується за підтримки Європейської Комісії. Цей документ відображає лише погляди автора, і Комісія не несе відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в документі. / This project has been funded with support from the European Commission. This document reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained there in.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Житомир, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	7
1.1. Сутність та наукові підходи до визначення та розробки стратегії розвитку підприємства.....	7
1.2. Цифрова трансформація бізнесу та її вплив на зміни стратегії розвитку підприємств.....	16
1.3. Методичні аспекти розроблення цифрової стратегії підприємства	26
1.4. Нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки	34
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛЬФА-МЕДИКА».....	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінка сучасного стану та ефективності процесу цифровізації стратегічного управління розвитком підприємства.....	56
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛЬФА-МЕДИКА».....	66
3.1. Напрями удосконалення стратегічного управління на підприємстві в умовах цифровізації економіки.....	66
3.2. Обґрунтування цифрової стратегії розвитку інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві	74
3.3. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	81
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стрімкий прогрес цифрових технологій змушує підприємства змінювати свою стратегію, щоб швидко реагувати на нові загрози та можливості. Поява цифрових технологій збіглася з хвилею ініціатив сучасних підприємств щодо стратегічних змін і підвищення організаційних ризиків від широкомасштабних технологічних змін. Звичайно, ці процеси можуть просто збігатися в часі, але цифрові технології можуть і викликають певні зміни як у самій стратегії, так і в інструментах її формування. Як конкурентні переваги, так і виживання підприємств залежатимуть від обраних сьогодні стратегій, від того, яких заходів вживатимуть урядовці, які рішення приймуть існуючі компанії – цифрові лідери, як суспільство бачитиме майбутнє споживання (як джерело економічного зростання), в якому стані більшість компаній зустрінуть цифрову трансформацію економіки. Найсерйознішим викликом є те, що споживач починає формувати свої очікування більшою мірою в цифрових вимірах, віддаючи перевагу цифровій підтримці, цифровому просуванню, цифровим послугам тощо.

Чи змінять підприємства свою стратегію, щоб відповідати викликам цифрової трансформації економіки та скористатися можливостями, які надають цифрові технології, чи ці технології просто застосовуватимуться без відповідних змін у стратегії підприємства – усі ці питання стають ключовими у зміні парадигми стратегічного менеджменту, яка пов'язана з організаційним забезпеченням цифрової економіки.

Без урахування вищезазначених факторів виживання підприємств та збереження бізнесу в цілому стає дуже проблематичним. Усе вищевикладене дозволяє зробити висновок, що пошук, вибір, розробка та адаптація методів формування стратегії розвитку для підприємства є досить актуальними та затребуваними питаннями, а інструменти цифрової стратегії є найважливішим нематеріальним активом підприємства в цифровій економіці.

У сучасній науковій літературі кількість публікацій, присвячених цифровізації економіки та цифровим технологіям, є досить великою. Питання, пов'язані з цифровою економікою, розглядаються в працях І. Булеєва, В. Вишневського, С. Князева, індустрія 4.0, смарт-технології та смарт-індустрія представлені в працях О. Амоші, Ю. Драчук, Л. Сав'юк, Є. Снітко.

Фундаментальні теоретичні дослідження в галузі стратегічного менеджменту представлені в працях зарубіжних фахівців, а саме: І. Ансоффа, А. Чендлера, М. Портера, Р. Гранта, Дж. Тіс, П. Друкера, Г. Мінцберга, та вітчизняних вчених: В. Віханського, В. Тертичко, Є. Данилова, А. Наливайко, З. Шершньової, Г. Кіндрацької, І. Ігнат'єва, О. Ковтун тощо. Незважаючи на те, що деякі аспекти обраної теми дослідження розкриваються іншими авторами, велика кількість питань і проблем у площині розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки залишається «відкритою».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки, а також визначення резервів її оптимізації у ТОВ «Альфа-Медика».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити сутність та наукові підходи до визначення та розробки стратегії розвитку підприємства;
- дослідити цифрову трансформацію бізнесу та її вплив на зміни стратегії розвитку підприємств;
- узагальнити методичні аспекти розроблення цифрової стратегії підприємства;
- дослідити нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану та ефективності процесу цифровізації

стратегічного управління розвитком підприємства;

- дослідити напрями удосконалення стратегічного управління на підприємстві в умовах цифровізації економіки;
- представити обґрунтування цифрової стратегії розвитку інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві;
- здійснити оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки.

Методи дослідження. Для вирішення визначених у ході дослідження завдань застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Застосування системного підходу, методів індукції та дедукції, аналізу й синтезу дало можливість комплексно і всебічно розглянути теоретичні засади розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки, визначити особливості формування основних її елементів. Історико-логічний метод було обрано для дослідження основних параметрів розвитку розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки. На основі методу контент-аналізу детально досліджено нормативно-правове забезпечення у сфері забезпечення стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. При систематизації результатів з метою визначення напрямів розвитку цифрових стратегій підприємства обрано методи наукового узагальнення, аналізу та синтезу.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– удосконалено підхід до розроблення цифрової стратегії підприємства, що, на відміну від існуючих положень, передбачає перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми;

– удосконалено методичні засади оцінювання шляхом запровадження показників ефективності цифрової системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів удосконалення інформаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

.....

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях:.....

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 99 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність та наукові підходи до визначення та розробки стратегії розвитку підприємства

В сучасних умовах однією із найважливіших передумов ефективного управління будь-якою господарюючою комерційною системою є уміння передбачати перспективи підприємства з урахуванням, як різноманітних внутрішніх факторів впливу, так і чинників зовнішнього середовища. Довгостроковий стійкий розвиток будь-якого підприємства, його економічне зростання забезпечуються правильним вибором цільових орієнтирів та засобів їх реалізації, які дозволяють найкращим чином використовувати наявні ресурси та компетенції. Відтак, питання довгострокового виживання та розвитку господарюючих суб'єктів вирішуються на основі системної концепції розвитку підприємства, яка у світовій практиці отримала назву «стратегічне управління».

Незважаючи на те, що за принципами стратегічного управління розвивається більшість великих підприємств корпоративного сектора економічно розвинутих країн, слід констатувати, що для України ця сфера управлінської діяльності залишається недостатньо дослідженою та маловикористовуваною в практичній діяльності. В результаті велика кількість підприємств виявляються неспроможними протистояти агресивному конкурентному середовищу, адже понад 70 % новостворених суб'єктів господарювання припиняють свою діяльність менше ніж за рік [9, с.67].

Як відомо, термін «стратегія» етимологічно походить від грецького слова «strategia» (stratos – військо і agein – вести) [24, с.29], за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Саме давні греки почали застосовувати цей термін в умовах різкого ускладнення процесу прийняття військових рішень, коли виникла необхідність у координації дій

багаточисленних військових формувань. Відтак, питання координації і синергії між різними підрозділами військових формувань опинились в центрі уваги успішних афінських полководців [14, с.15].

Сучасне наукове переосмислення категорії «стратегія» прийнято пов'язувати з 50-60-ми рр. XX ст., однак у цьому питанні в багатьох науковців немає однозначності. Зокрема, на думку відомого дослідника В.С. Каткало, важливою передумовою наукового розвитку стратегічного управління слід вважати 1911 р., коли в Гарвардській школі бізнесу вперше було введено в навчальний процес викладання курсу «Політика бізнесу», який, на думку автора, став праобразом сучасної навчальної дисципліни «Стратегічне управління» [33, с.126].

Переломним моментом у формуванні стратегічного управління підприємствами як наукової дисципліни правомірніше вважати період становлення і зростання в епоху інтенсивної (особливо в США) індустріалізації на рубежі XX ст., крупних промислових корпорацій, або в термінології А. Чандлера, «сучасного ділового підприємства» [41, с.251]. Свого роду квінтесенцією організаційних змін, які відбувалися у промисловому секторі США на початку XX ст. і вплинули на становлення «науки про стратегії» слід вважати легендарну реструктуризацію компанії General Motors, проведену у 1921 р. А. Слоуном на принципах відділення стратегічного менеджменту від оперативного [41, с.252]. Сучасні наукові дефініції поняття «стратегія підприємства» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сучасні наукові дефініції поняття «стратегія підприємства»

Автор	Визначення
Вергал К.Ю. [5, с.34]	Стратегія бізнесу дає відповіді на питання, де повинна конкурувати фірма і як це слід робити, щоб досягти перемоги.
Гедройц Г.Ю. [9, с.23]	Стратегія – це констатація наміру, який визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаного з довгостроковим розподілом значних ресурсів компанії, з гнучкою відповідністю цих ресурсів і здатностей особливостям зовнішнього оточення.
Губенко В.І. [14, с.13]	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії.

Продовження таблиці 1.1

Данілова Є.І. [15, с.25]	Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії.
Дикань В.Л. [19, с.67]	Стратегія – це не детальний план чи програма інструкцій; це об'єднуюча тема, що забезпечує узгодженість і задає загальний напрям діям і рішенням людини або організації.
Довгань А.Є. [20, с.312]	Стратегія – визначення напрямку і масштабу діяльності організації у максимально можливій довгостроковій перспективі, що дозволяє узгоджувати ресурси компанії з мінливими умовами зовнішнього середовища і особливо з ринками, споживачами і клієнтами з метою задоволення потреб зацікавлених сторін.
Загірняк Д.М. [23, с.104]	Стратегія компанії описує, яким чином виробляти цінність для акціонерів, клієнтів і членів співтовариства взагалі. Створення стратегії та її реалізація повинні бути спрямовані на мобілізацію і стратегічну відповідність нематеріальних активів.
Ігнатєва І.А. [24, с.89]	Стратегія компанії – це пошук відповідності між внутрішніми можливостями компанії і зовнішнім середовищем.
Касич А.О. [30, с.291]	Успішна стратегія повинна являти собою просту і послідовну серію довгострокових цілей і задач, які базуються на чіткому розумінні зовнішнього середовища і об'єктивній оцінці наявних і необхідних для виконання поставлених задач ресурсів.
Ковальська С.Т. [33, с.126]	Стратегія – це мистецтво зорієнтувати організацію таким чином, щоб вона продовжувала існувати і досягла переваг над конкурентами.
Легомінова С.В. [41, с.250]	Стратегія – детальний всеохоплюючий план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
Мальська М.О. [43, с.45]	Розробка конкурентної стратегії полягає в пошуку чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими мають бути його цілі і які засоби та дії знадобляться для досягнення цих цілей.
Тертична В.В. [76, с.337]	Будь-яка стратегія, незалежно від сфери застосування повинна мати дві ключові складові: стратегічні цілі (тобто, те чого стратегія передбачає досягти) і план дій (тобто засіб, за допомогою якого пропонується досягти намічених цілей).

Резюмуючи представлені в табл. 1.1 визначення, можна стверджувати, що одного простого трактування стратегії не існує. Тим більше, що будь-яка стратегія є певне спрощення, що перекидає реальність. Але коли керівництво впевнено в діях, зумовлених опрацьованою стратегією, то фірма може досягти високих результатів. У цьому і полягає основне призначення стратегії – спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей організації [77, с.87].

На основі представлених визначень вважаємо за можливе дати наступне визначення: стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та

досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямку буде розвиватись компанія, та приймати рішення при виборі способу дій.

Стратегію відрізняють довгостроковість та впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми – забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Ефективне вирішення проблеми виживання і забезпечення безупинного розвитку фірми полягає у створенні і реалізації її конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку [79, с.40].

У даний час середовище діяльності вітчизняних підприємств характеризується підвищенням складності, рухливості і невизначеності (нові інформаційні технології, індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і обслуговування й ін.), що підтверджує актуальність і необхідність просування в практику підприємств ідей і технологій стратегічного менеджменту.

Галузь стратегічного менеджменту відрізняється великою тематичною різноманітністю (наприклад, реструктуризація підприємств, стратегія підвищення вартості підприємства, динамічні ключові компетенції, стратегія управління знаннями, інформаційна технологія і стратегія й ін.) та наявністю

різних поглядів на процес побудови стратегії. Велика робота з класифікації й аналізу розробок різних шкіл стратегій проведена Г. Мінцбергом та іншими науковцями.

Беручи за основу ряд наукових публікацій, дамо коротку характеристику десяти шкіл управлінської думки з метою опису стану і виявлення нових підходів до розробки стратегії підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика наукових шкіл розробки стратегій розвитку підприємства [43]

Назва школи	Відмітна характеристика
1. Школа дизайну	Формування стратегії як процес осмислення
2. Школа планування	Формування стратегії як формальний процес
3. Школа позиціонування	Формування стратегії як аналітичний процес
4. Школа підприємництва	Формування стратегії як процес передбачення
5. Когнітивна школа	Формування стратегії як ментальний процес
6. Школа навчання	Формування стратегії як процес, що розвивається
7. Школа влади	Формування стратегії як процес ведення переговорів
8. Школа культури	Формування стратегії як колективний процес
9. Школа зовнішнього середовища	Формування стратегії як реактивний процес
10. Школа конфігурації	Формування стратегії як процес трансформації

Десять шкіл поділяються на три групи. Розробників перших трьох шкіл цікавить те, як повинні формуватися стратегії, а не те, як вони формуються насправді. Ці школи мають розпорядчий характер. Наступні шість шкіл, від підприємницької до школи зовнішнього середовища, названих описовими, концентрували свою увагу на специфічних аспектах формування стратегії, тобто вони прагнули пов'язати пояснення принципів формування стратегії і розгортання стратегічного процесу в часі [43, с.28].

Аналізовані школи стратегій це, по суті, реакції дослідників і керівників успішно діючих фірм на зміни, у першу чергу зовнішнього середовища фірм, за змістом і часом появи, що відбивають окремі етапи розвитку стратегічного менеджменту. Кожна зі шкіл пропонує модель, тобто структуру, послідовність і зміст розробки стратегії підприємства. Модель впливає на аналіз дійсності, і тому відіграє ключову роль у розробці стратегії підприємства [22, с.34].

Практика бізнесу показує, що успішну стратегію не можна скопіювати і

єдиної стратегії для всіх фірм не існує. Тому ефективне управління неодмінно вимагає від менеджерів стратегічного мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію. Можливу схему підходу до побудови стратегії розвитку підприємства подано на рис. 1.1.

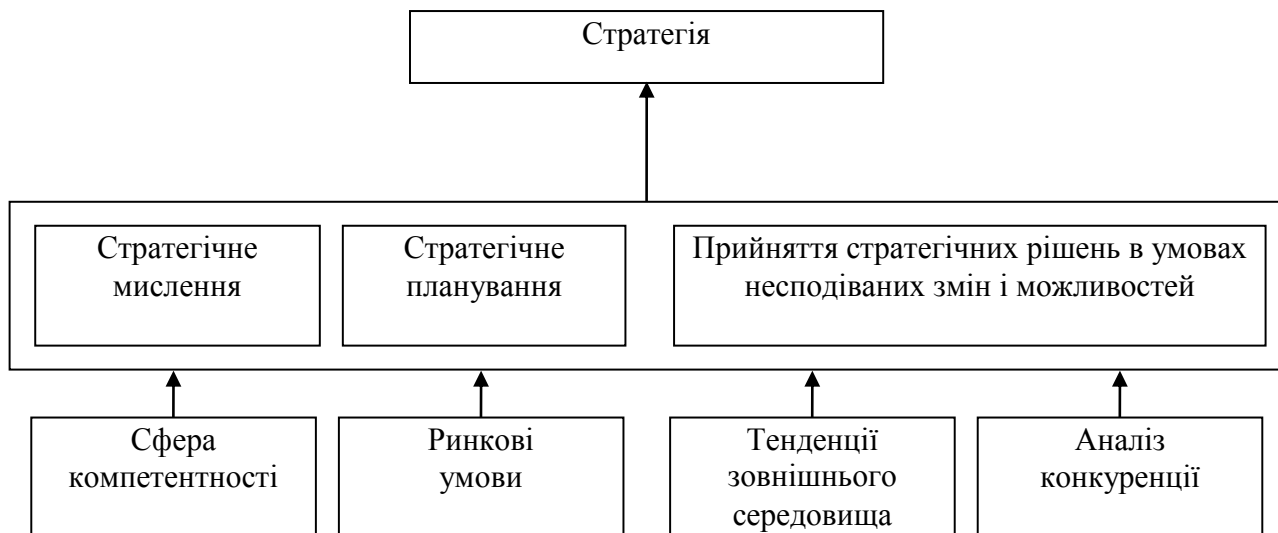


Рис. 1.1. Загальна схема підходу до побудови стратегії розвитку підприємства за Кенуеллом [30]

Основна перевага стратегічного управління полягає в більшому ступені обґрунтованості планових показників, в більшій вірогідності реалізації плануємих сценаріїв розвитку подій.

Існують певні характерні риси, що притаманні будь-якій стратегії розвитку підприємства [14, с.15]:

- стратегія як засіб досягнення мети, якої прагне досягти організація, може змінюватися в окремі моменти і на різних рівнях ієрархії;
- стратегія має узгоджуватися з місією, орієнтирами, які визначила для себе організація;
- у процесі формулювання стратегії доводиться користуватися узагальненою, неповною та неточною інформацією стосовно альтернатив розвитку;
- процес розробки стратегії не завершується вживанням негайних заходів і здійснюється з орієнтацією на певний напрям розвитку;
- сформульована стратегія використовується для розробки подальших

стратегічних проектів із застосуванням пошукових методів;

- необхідність у даній стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку починає виводити організацію на рівень очікуваних подій;

- успішне використання стратегії неможливе без зворотнього зв'язку.

Розкривши сутність основних аспектів стратегії розвитку підприємства, виділимо тепер основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки окремого підприємства в процесі його розвитку на ринку. Що стосується вибору моделі стратегічного розвитку, то тут виникають певні труднощі. У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів (рис. 1.2): вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [9, с.22].

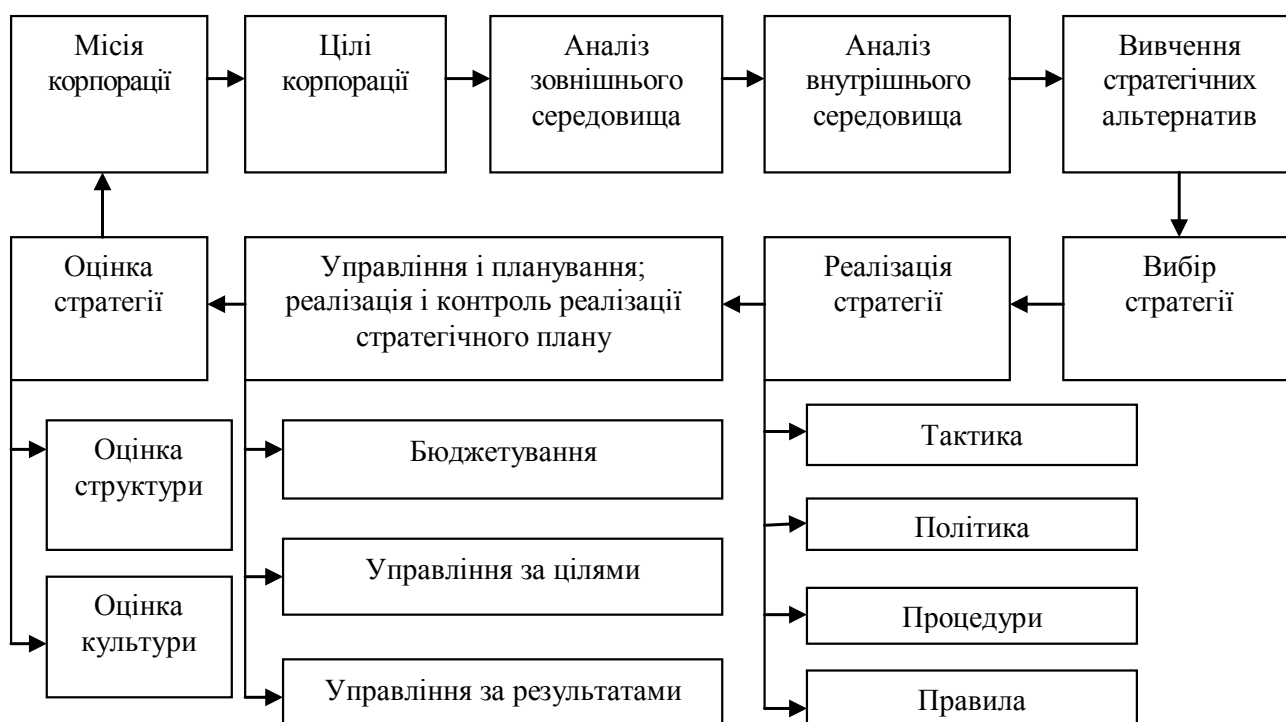


Рис. 1.2. Система розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства [9]

Зіставляючи підходи зазначених та інших дослідників щодо визначення змістовної сторони розробки та реалізації стратегії, можна констатувати, що

складність (організація – найскладніше штучне утворення людини) і динамічна природа організацій ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління. Виходячи з проаналізованих вище найбільш відомих моделей та відповідно до існуючих класичних уявлень, процес розробки стратегії можна розглядати як динамічну сукупність чотирьох взаємопов'язаних управлінських підпроцесів, які логічно сліднують один за одним. Разом з тим, існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного підпроцесу на інші, зокрема, і на весь процес в цілому. Це є важливою особливістю структури стратегічного управління [5, с.35].

Таким чином, загальний процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства включає чотири підпроцеси.

Перший підпроцес – аналіз середовища. Аналіз середовища вважається початковим, оскільки він забезпечує базу для визначення місії і цілей організації і розроблення стратегій поведінки, дозволяє виконувати місію і досягати поставлених цілей. Аналіз середовища передбачає вивчення його трьох складових [9, с.23]: макрооточення; безпосереднього оточення; внутрішнього оточення.

До аналізу макрооточення входить вивчення впливу таких компонентів, як: стан економіки в державі і регіоні; правове регулювання і нормативне поле; політичні процеси; природне середовище і ресурси; соціальна і культурна складова суспільства; науково-технічний і технологічний розвиток суспільства; інфраструктура і т.п.

Безпосереднє оточення аналізується за такими компонентами: покупці; постачальники; конкуренти; ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває власні можливості і потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі за досягнення поставленої мети, дозволяє усвідомити цілі організації і більш конкретно сформулювати її місію. При проведенні цього аналізу слід також пам'ятати, що фірма чи підприємство не тільки виробляє продукцію для оточення, але й забезпечує своїм працівникам можливість існування і соціальний

захист.

Другий підпроцес – визначення місії і цілей складається з трьох компонентів, кожен з яких вимагає напруженої і відповідальної роботи.

Компонент перший полягає у визначенні місії організації, яка у сконцентрованій формі виражає суть існування фірми і її призначення.

Компонент другий полягає у визначенні довготермінових цілей, які встановлюються, виходячи з призначення фірми, і представляють такі результати, яких хотілось би досягти в перспективі.

Компонент третій є завершальним у цій складовій стратегічного управління і полягає у визначенні короткотермінових цілей [23, с.103].

Визначення місії і цілей організації призводить до того, що робить прозорою діяльність, для чого функціонує фірма і до чого вона прагне.

Третій підпроцес – розробка і вибір стратегії виконується після визначення місії і цілей. Ця складова вважається серцевиною стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів та прийомів підприємство визначає, яким чином

Четвертий підпроцес – реалізація стратегії і контроль – критичний момент, оскільки підприємство має успішно досягати поставленої мети. Нерідко буває, що підприємство не в змозі здійснити обрану стратегію. Причинами цього є неправильно проведений аналіз і, відповідно, зроблені висновки, або непередбачені зміни в навколишньому оточенні. Зустрічаються й такі випадки, коли керівництво не може відповідним чином залучити наявний потенціал для реалізації стратегії, зокрема це стосується трудового потенціалу.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що в сучасних ринкових умовах стратегія розвитку є однією з найважливіших рушійних сил, що допомагає господарюючим суб'єктам вірно визначати стратегічні напрямки розвитку, рухатись до своєї мети та забезпечувати стійкий конкурентний розвиток на ринках товарів та послуг. Система стратегічного управління набуває все більшого розвитку в країнах, що розвиваються, в тому числі і в нашій країні.

1.2. Цифрова трансформація бізнесу та її вплив на зміни стратегії розвитку підприємств

В сучасних умовах Уряди розвинених країн реалізують спеціальні програми цифрової трансформації (digital transformation) економіки й бізнесу. В основі останньої лежать кілька ключових технологій: штучний інтелект; роботизація виробництва і бізнес-процесів; багатоканальний збір та аналіз великих даних, застосування на їх основі інструментів поведінкової економіки – як для передбачення і задоволення попиту і бажань споживачів, так і активного їх формування. Водночас цифрова трансформація бізнесу – це перегляд корпоративних, ділових, функціональних стратегій та моделей розвитку бізнес-організацій [1, с.260].

Перехід до цифрової економіки базується на цифрових технологіях, що характеризують Четверту промислову революцію. Учені виокремлюють відповідні етапи техніко-економічного розвитку суспільства (рис. 1.3).

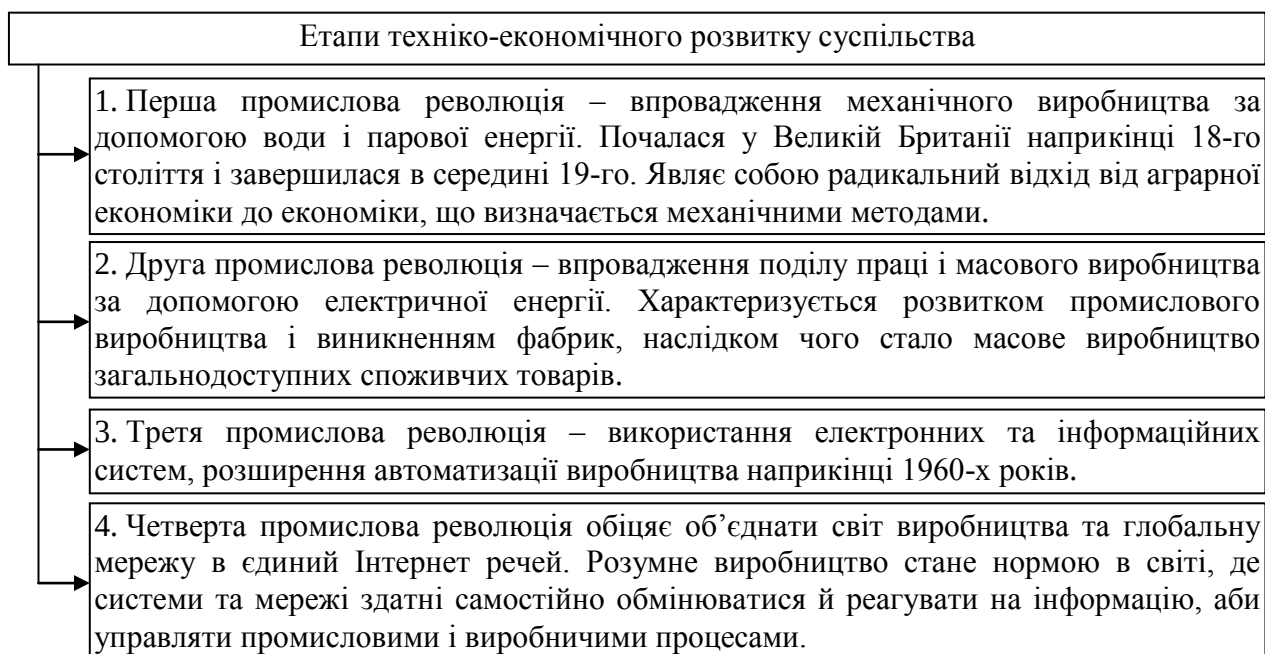


Рис. 1.3. Етапи техніко-економічного розвитку суспільства [31]

Змістом Четвертої промислової революції є цифровізація (діджиталізація) – «насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що

фактично уможлиблює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір. Основна мета цифровізації полягає у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Такий приріст є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку. Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності» [31, с.9].

В умовах Четвертої промислової революції формується концепція промислового розвитку Індустрія 4.0 (Industry 4.0), яка стосується цифровізації виробничих процесів в промисловості, енергетиці, у сфері транспорту, інфраструктури та логістики і передбачає технологічну еволюцію від вбудованих систем до кіберфізичних систем (CPS). І хоча до Індустрії 4.0 не включають інші сфери економіки та соціальної сфери – банки, ритейл та дистрибуцію, телеком, охорону здоров'я, освіту, е-урядування тощо, у цих сферах є свої тенденції та напрями щодо цифровізації. Першочергове втілення концепція одержала у Німеччині, де «Індустрія 4.0» реалізується як один із десяти «Проектів майбутнього», визначених урядом країни в рамках Високотехнологічної стратегії і який спрямовується на забезпечення провідної ролі країни в сфері індустріальних інформаційних технологій [36, с.106].

У класичному розумінні поняття «цифрова економіка» (термін «digital economy», «цифрова економіка») ввів до наукового обігу у 1995 р. Д. Тепскотт (Don Tapscott)) означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані – як числові, так і текстові. Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток і поширення яких уже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси. Саме дані є ключовим

ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем.

Основними складовими цифрової економіки вважають [85, с.471]:

- широке застосування цифрових технологій та цифрових інфраструктур (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі тощо);
- електронний бізнес (ведеться через комп'ютерні мережі), тобто виробництво електронних товарів і послуг;
- електронну комерцію (передачу товарів онлайн).

С.В. Коляденко характеризує цифрову економіку у вузькому та більш широкому значенні. У вузькому розумінні – це [36, с.106]:

- інформаційна економіка: виробництво програмних продуктів, основним ресурсом та фактором якого є інформація;
- Інтернет-економіка: інформаційні технології забезпечують певні види діяльності (торгівля, банкінг та ін.) через Інтернет;
- «хмарна економіка» (cloud economy): комп'ютерне обладнання забезпечує повсюдний, мережевий доступ до загального обсягу інформаційних ресурсів, що базуються та накопичуються дистанційно. Хмарні рішення дозволяють необмежене та блискавичне масштабування, а також віддалену роботу;
- віртуальна економіка: такою її робить основний простір функціонування цифрової економіки;
- розумна економіка (smart economy): новітні комп'ютерні програми забезпечують можливість інтелектуальної дійсності («розумний дім», «розумне місто», електронний уряд, пряма демократія тощо).

У більш широкому значенні цифровою економікою є діяльність, що здійснюється в будь-якій реальній галузі (промисловість, будівництво, сільське господарство, освіта, медицина та ін.) із використанням нових технологічних продуктів. Найбільш адекватним для економічної теорії є поняття «інформаційно-мережева економіка», де увага концентрується на характері ресурсу та механізмі організаційно-господарських зв'язків. Останні

здійснюються завдяки децентралізованим протоколам та соціальній мережі. Технологічною основою мережі стають платформи – цифрове середовище, в якому особливий програмно-апаратний комплекс із набором певних сервісів і функцій забезпечує можливості прямого взаємозв'язку між споживачами та виробниками. Особисте спілкування та економічні зв'язки здійснюються через мережу, яка вже має не тільки централізоване упорядкування, але й децентралізовані способи взаємодії. Найхарактернішою ознакою мережевого взаємозв'язку є цифрові платформи як фундаментальний елемент інформаційної економіки. Саме на цифрових платформах з'являється блокчейн (Block Chain) як технологія розподілу баз даних (без єдиного центру), що підтримується всіма учасниками. На основі транзакцій блокчейну з'являється локально-мережева валюта Біткоїн (Bitcoin), що принципово неможливо в умовах ієрархічних зв'язків грошової системи [36, с.107].

За даними дослідження Pricewaterhouse Coopers, збільшення рівня діджиталізації країни на 10% веде до зростання ВВП на душу населення до 0,75%. Згідно з висновками ресурсу Academics, зростання цього ж показника на 10 пунктів сприяє зниженню рівня безробіття на 1,02%. На думку ж компанії Accenture, цифрові технології можуть бути використані як поштовх для швидшого економічного розвитку, що додасть до 1 трлн. дол. США до ВВП ТОП 10 найбільших країн світу.

За прогнозами американської консалтингової компанії BCG, до 2035 р. обсяг цифрової економіки в світі досягне 16 трлн. дол. США. Зараз в Європі частка цифрової економіки у ВВП становить понад 5%, у США – 6%. Внесок цифрових технологій у ВВП Великої Британії досягає 12%. У Китаї рівень цифровізації вище, ніж рівень розвитку економіки в цілому, - на частку Інтернету припадає більше третини ВВП країни. Цифрову економіку Китаю зараховують до групи «початківців лідерів». Причому цифровізація охоплює всі сфери суспільного життя. Наприклад, діджиталізація освіти зараз є головним трендом розвитку освітніх систем майже в усіх країнах світу і на всіх рівнях [97, с.198].

Результати цифрової трансформації бізнесу говорять самі за себе. За даними

дослідження Dell Technologies Digital Transformation Index, цифровізація сприяє прогнозуванню, управлінню ресурсами, відстеженню поставок і блокчейну. 77% опитаних топ-менеджерів вірять, що в найближчі п'ять років вони використовуватимуть нові технології для прогнозування споживчого попиту; 68% мають намір використовувати найновіші технології для поліпшення прозорості ланцюга постачання, його відстеження й ефективності; 47% вважають, що здійснюватимуть операції з використанням блокчейну [83].

Інше дослідження вказує на те, що 78% фірм, які займаються цифровою трансформацією бізнесу, краще запускають нові продукти чи послуги або вирощують стартапи; 62% швидше виходять на ринок, у тому числі через цифровий маркетинг і персоналізацію; 60% ефективніше управляють витратами через здешевлення технологічних експериментів.

У процесі вивчення впливу цифрової економіки на стратегії розвитку підприємства необхідно визначити основні зміни, що відбулися в діловому середовищі під впливом «цифровізації» [84; 96]:

1. Зміни в стратегії взаємовідносин із клієнтами.

Використання цифрових технологій, включаючи штучний інтелект, та посилення конкуренції породжують такі тенденції, як поглиблення відносин з покупцем, спілкування з ним у цифровому середовищі та реагування на зміни в його запитах.

Проблеми клієнта, їх вирішення, стають джерелом прибутку. В цифровій економіці робота з клієнтом індивідуалізується, практикується залучення та співпереживання. Зростає цінність клієнтського досвіду, який також стає джерелом прибутку і одночасно набутою вигодою в сегменті міжфірмових відносин (B2B). На основі індивідуалізації задоволення попиту та поглиблення відносин з покупцем зростає ймовірність цінової дискримінації, що, з одного боку, також є додатковим джерелом прибутку, а з іншого, додатковою можливістю для покупця [96, с.5].

Цифрові технології, заощаджуючи трансакційні витрати, а іноді і знижуючи їх до нуля, породжуючи новий потенціал, і одночасно нові вимоги та вимоги

ринку, прискорюють бізнес та виробництво. В результаті термін служби не тільки товару, але й компанії скорочується. Таким чином, у рейтингу Standard & Poor 500 тривалість життя великих корпорацій скоротилася з 60 років до 18 [83].

2. Нові умови в роботі з клієнтами.

Результати прориву в науці та економіці забезпечуються широким використанням штучного інтелекту: від програмного забезпечення для відкриття нових препаратів до алгоритмів, які визначають наші культурні інтереси та передбачають нашу поведінку.

Багато таких схем побудовано на основі інформаційних слідів, які клієнти залишають у цифровому полі, наприклад, перебуваючи в соціальних мережах, переглядаючи веб-сайти компаній або іншої інформації. Зокрема, ніні використовуються такі програми, як, наприклад, Siri (від Apple) до потужної підсистеми штучного інтелекту (AI Field). Обробляючи індивідуальну інформацію про користувачів сайту, вони виконують роль інтелектуальних консультантів, формуючи «оточуючий розум». Це інтелектуальне цифрове інтерактивне середовище, яке оточує користувача автоматизованими персональними консультантами. Електронні пристрої вивчають і передбачають потреби, допомагають робити вибір та реалізовувати їх, формуючи особисту екосистему людини [40, с.7].

3. Зміни в конкуренції.

Перехід до цифрової економіки змінюється в умовах конкуренції. Наприклад, конкуренти можуть стати партнерами, з'єднавшись між собою за допомогою цифрових платформ та спільного використання [36, с.107].

Водночас з'являється протилежне явище - порушення конкуренції. Це раптова поява конкурентної переваги у новачка, наприклад, через стартап або доступ до глобальних цифрових платформ для досліджень, розробок, маркетингу, швидких продажів та розподілу. Такі компанії випереджають авторитетних старожилів за швидкістю, вартістю та якістю доставки товарів або послуг.

Іншим джерелом порушення конкуренції з боку цифрових технологій є

здатність перетинати галузеві межі. Це дозволяє використовувати бази клієнтів, інфраструктуру та технології на міжгалузевому рівні. Таким чином, можна собі уявити, як підвищується ефективність роботи компанії, як різко знижуються витрати. Прикладом є впровадження телекомунікаційних компаній в автомобільній галузі та галузі охорони здоров'я [31, с.10].

4. Нові джерела прибутку та фактори конкурентоспроможності.

В цифровій економіці новими джерелами прибутків стають продукти, що покращують обмін даними. Підприємства можуть мати великий вплив на якість продукції, цінність та сервіс, застосовуючи цифрові вдосконалення до своїх продуктів.

Отримуючи повну інформацію про робочий час та зношеність, компанія може контролювати постійне поліпшення якості без заміни товарів. Технологічні інновації трансформують сприйняття та управління активами компаній. Наприклад, віддалене оновлення програмного забезпечення та підключення додають значення існуючому транспортному засобу, замість того, щоб амортизувати його. Справа в тому, що не лише нові матеріали, але й цифрова обробка даних про експлуатацію та стан виробу продовжують його якісне використання. Це дуже важливо не тільки для автомобілебудування, а й для авіаційної техніки.

5. Нові форми бізнесу.

Новою формою ділової співпраці в цифровій економіці є спільні інновації. Її поява пов'язана із швидкою появою інновацій та їх руйнівним впливом. Скажімо, одній компанії не вистачає капіталу, знань про тонкощі бізнесу та клієнтської бази в певній галузі. Досвідчена компанія має все це, але їй бракує цифрових навичок роботи з клієнтами та реагування на зміни в їх запитах. Потім підприємства об'єднують свої ресурси, спільно реалізуючи інноваційні проекти. Інтеграція можливостей сприяє створенню нової цінності [17, с.20].

Від такої співпраці походять нові форми підприємництва, засновані на спільному використанні, спільному зберіганні тощо. Наприклад, асоціації для спільного використання міських транспортних засобів. Підприємства різних

галузей об'єднуються для спільного обслуговування споживачів (інтегрована послуга). Такі асоціації, завдяки багатосторонньому співробітництву, інтегрують світ офісу та світ Інтернет-бізнесу [13, с.207].

Щоб отримати прибуток від використання цифрових технологій, компанії доводиться кардинально змінювати свої операційні моделі та бути висококомобільними.

6. Зміни ділового середовища в цифровій спільноті.

В цифровій економіці розвивається нова організаційна структура підприємництва - система ланцюгів блоків (блокчейн). Її сильною стороною є децентралізація, завдяки якій платежі рухаються у світовому просторі миттєво та прозоро. Тому немає необхідності відкривати багато офісів та створювати юридичні особи з усіма властивими їм адміністративними витратами.

Блокчейн дозволяє побудувати дешеву структуру бізнесу з невеликою кількістю внутрішніх фахівців. Решта можуть бути десятками тисяч, розкиданими по всьому світу. Принцип глобальної децентралізації прискорює розмивання кордонів між країнами, а з розповсюдженням блокчейну прогнозується поява великої кількості транснаціональних компаній. Це нова організаційна структура бізнесу, властива цифровій економіці.

Існують два сценарії розвитку цифрової економіки України залежно від оцінки критичності та необхідності здійснення швидких та глибоких змін у традиційному економічному укладі: інерційний (еволюційний) та цільовий (форсований). У разі реалізації інерційного сценарію українська економіка залишиться неефективною, триватиме трудова міграція та «відтік мізків», українська продукція програє конкуренцію на зовнішніх ринках. Україна залишиться на задвірках цивілізації. Цільовий (форсований) сценарій передбачає перехід української економіки до цифрової за 3–5 років. За такого сценарію Україна до 2030 р. стане європейським лідером у галузі інновацій та нових технологій, перетвориться на інтелектуальний хаб, де буде створено найпривабливіші в регіоні умови для розвитку потенціалу людей. Частка цифрової економіки в загальному ВВП України в 2030 р. Становитиме 65%³.

Як оцінити рівень цифровізації економіки та бізнесу?

Індекс цифрової трансформації (Global Connectivity Index, GCI), розроблений компанією Huawei, був створений для аналізу широкого спектра індикаторів для інфраструктури ІКТ і цифрових перетворень. GCI оцінює розвиток цифрової економіки в 79 країнах, використовує для цього 40 показників, які відстежують вплив ІКТ на економіку країни, цифрову конкурентоспроможність і майбутнє зростання. Індекс GCI містить чотири підіндекси: пропозиція, попит, досвід і потенціал; а також п'ять технологічних факторів: широкосмуговий зв'язок, хмара, центр обробки даних, великі дані та Інтернет речей (IoT). Відповідно до такого методологічного підходу країни відносять до одного з кластерів: Starters (GCI Score 20-34), Adopters (35-55) і Frontrunners (56-85). У сукупності ці країни складають 95 % світового ВВП.

Індекс цифрової трансформації, розроблений незалежною британською фірмою Vanson Bourne, розраховується так: фірма опитує бізнес-лідерів – керівників, у яких є право ухвалювати стратегічно важливі для бізнес-організації рішення. У 2021 р. в опитуванні брали участь 4600 бізнес-лідерів з 42 країн світу. України серед них не було, але результати опитування можуть бути цікаві і корисні вітчизняному бізнесу для розуміння світових тенденцій [8, с.57].

Відповідно до індексу галузевого цифрування McKinsey Global Institute, Європа в даний час працює на 12% свого цифрового потенціалу, Німеччина – на рівні 10% від свого цифрового потенціалу, Велика Британія – на рівні 17%, а США – на рівні 18%. Тобто навіть розвинені країни не повною мірою використовують свій потенціал цифрування.

Індекс цифровізації підприємств (IDI – Digitization index), розроблений українськими науковцями, дозволяє оцінювати реальний рівень упровадження цифрових технологій і компетенцій на підприємствах. Індекс дає можливість оцінити зміни, що відбуваються, і побачити, в якому напрямі рухається цифровізація. Аналіз кращих практик та виявлення лідерів цифровізації дозволить учасникам ринку проаналізувати свій досвід у цифрових інноваціях, оцінити рівень розвитку цифрових технологій і компетенцій на підприємстві,

порівняти свою практику з іншими учасниками ринку, визначити загальні тенденції цифровізації [8, с.57].

Індекс цифровізації підприємств (IDI) пропонують розраховувати як середньозважену суму трьох субіндексів:

1) субіндекс «Розвиток інфраструктури» (IID – Infrastructure development) – відображає ступінь розвитку інфраструктури (degree of infrastructure development), наявність доступу до Інтернету (Availability of Internet access) і якості доступу до Інтернету (Internet access quality);

2) субіндекс «Онлайн-витрати» (IOE - Online expenses) – включає в себе витрати на онлайн роздріб (Online trading) і рекламу онлайн (Online advertising);

3) субіндекс «Активність користувачів» (IUA - User activity) – розраховується як середньозважене значення субіндексів нижчого рівня: активність фірм (activity of enterprises), активність споживачів (activity of consumers) і активність державних установ (activity of state institutions). Усі субіндекси формуються із середньозважених значень декількох параметрів, що лежать в їх основі [2, с.443].

Як показують теорія і практика, економіка неминуче буде розвиватися і, так чи інакше, вимагає змін у традиційних моделях підприємництва. Цифрові дані з допоміжного елемента ланцюжка створення вартості трансформуються у основне джерело, з'являються нові бізнес-моделі, засновані на перетворенні даних у прибутковий актив. За існуючих умов, для забезпечення подальшого розвитку значною мірою потрібна участь уряду, спрямована на оцифрування роботи державних та муніципальних служб, розробку відповідної нормативної бази та забезпечення доступу малого та середнього бізнесу до венчурного капіталу для реалізації інноваційних проектів. Перехід до цифрового середовища допоможе подолати низку прогалин та обмежень, властивих традиційному підприємництву, та стимулюватиме інноваційний стратегічний розвиток організацій.

1.3. Методичні аспекти розроблення цифрової стратегії підприємства

Цифрова трансформація бізнесу передбачає перебудову системи менеджменту бізнес-організації і низку управлінських рішень [8, с.60]:

- вибір способу цифрової трансформації. Дослідники Boston Consulting Group вважають, що фірми використовують один із двох шляхів. Перший – шлях поступової трансформації, який вважається неефективним, оскільки зміни в цифрових технологіях відбуваються занадто швидко. Другий – стрибкоподібний і більш ризикований, за якого фірми максимально швидко нарощують свої внутрішні технологічні можливості;

- розроблення цифрової стратегії фірми та повну зміну чинної бізнес-моделі.

Розрізняють онлайн-стратегію та цифрову стратегію фірми.

Онлайн-стратегія – це стратегія використання цифрових (онлайн) активів фірми для максимізації її бізнес-результатів. Завданням консультанта є: діагностика проблем у бізнесі, для розв’язання яких можуть бути використані онлайн-активи фірми; розробка шляхів використання онлайн-активів для задоволення потреб, досягнення цілей фірми і стейкхолдерів; визначення пріоритетних онлайн-ініціатив фірми. Головне – визначити здатність клієнта запроваджувати цифрові стратегії з виявленням джерел загроз і можливостей для бізнесу, а вже на цій основі – обґрунтувати розподіл ресурсів та інвестицій у традиційні і цифрові стратегії [31, с.12].

Цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв’язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Під цифровими стратегіями розуміють також стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками. Цифрова стратегія вибудовує ділові відносини за допомогою цифрових мереж, які підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, що

використовуються бізнес-організацією для підтримки найважливіших бізнес-функцій і послуг.

Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифрові фірми мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, поліпшити взаємодію з клієнтами. Мета цифрової фірми – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу.

Увага менеджерів має бути привернена до використання цифровою фірмою технологічних платформ, серед яких [31, с.12]:

CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами;

SCM – управління ланцюжками поставок;

ERP – планування ресурсів фірми;

KMS – система управління знаннями;

ECM – управління контентом фірми та ін.

Призначення цих технологічних платформ – забезпечити цифрову інтеграцію та обмін інформацією всередині організації із співробітниками та за її межами з клієнтами, постачальниками та іншими діловими партнерами². Отже, ядром цифрової фірми та найбільш ефективним інструментом її менеджменту є інформаційні технології.

Під впливом цифрового стратегування змінюються всі напрями ведення бізнесу. По-перше, стратегії маркетингу, взаємодії зі споживачами (клієнтами). Ідеться насамперед про цифровий маркетинг, який використовує цифрові канали для залучення та утримання клієнтів. Цифровий маркетинг включає в себе:

а) Інтернет-маркетинг (SEO-просування сайту, контекст, вебінари тощо, тобто всі канали, які доступні користувачеві тільки в Інтернеті),

б) просування товарів/послуг/видів діяльності на будь-яких цифрових носіях, цифровими методами і цифровими каналами, з використанням ІКТ поза мережею (мобільні пристрої, локальні мережі, цифрове телебачення, інтерактивні екрани, POS-термінали). Тобто цифровий маркетинг дає змогу

охопити і онлайн-, і офлайн-споживачів, мати чіткі й деталізовані дані про товари й покупців, які фіксуються аналітичними системами; застосовувати гнучкий підхід до цільової аудиторії.

Фірми, які впроваджують цифровий маркетинг, значно випереджають своїх конкурентів. Скажімо, послуги Apple, Amazon або ESPN стали новим стандартом взаємодії з клієнтами та задоволення їхнього попиту. Liberty Mutual розробила мобільний додаток самообслуговування, який прискорює трансакції для клієнтів, зменшуючи власні витрати на обслуговування та підтримку. New York Times запропонувала новий користувацький інтерфейс. Walmart і Zara мають цифрові ланцюжки постачання, які створюють дешевші, але ефективніші операції. У багатьох сферах зайвими стають посередники та дистриб'ютори: сайти-платформи й різноманітні сучасні сервіси дозволяють покупцям та продавцям знаходити один одного, пропонують необмежений вибір та цінову прозорість. Також цифрова доба відкриває майже нескінченні можливості масштабування, адже діджитал-продукти можна продавати у будь-якій кількості.

По-друге, конкурентні стратегії. У цифровій економіці виграють «піонери» та їх «найближчі послідовники», які можуть надати споживачу додаткову цінність. «Піонери» є першопрохідцями і фактично відкривають ринок для споживачів, спираючись на інновації. Як технологічні лідери вони завойовують ринок і переконують споживачів у перевагах свого товару ще на етапі розробки нового товару, НДДКР. «Найближчі послідовники» у «піонерів» з'являються тоді, коли ринок уже переконався у значущості нової продукції, має потенціал для зростання, а фірма здатна утримувати стабільну частку на ринку. Становище «найближчих послідовників» залежить від їх конкурентоспроможності та фінансових ресурсів. Такі фірми можуть претендувати як на позицію «піонера» і пропонувати ринку власні розробки нових товарів, так і на роль «пізніх послідовників». Як свідчить практика, «піонери» та «найближчі послідовники», які розробляють і запроваджують цифрові стратегії, протягом трьох перших років одержують удвічі більші прибутки, ніж фірми-конкуренти, які вирішили зачекати й не змінювати свою цифрову стратегію. Об'єднавшись на базі

цифрових платформ, конкуренти можуть стати навіть партнерами.

По-третє, кадрові стратегії. Основна увага приділяється моделі smart working (розумної праці), яка використовує нові технології для підвищення продуктивності та задоволеності працівників від роботи, у тому числі віддаленої, та цифрових робочих місць. Останні є віртуальними, мобільними, гнучкими, не потребують постійної присутності працівників. Фірми мають можливість більш ефективно використовувати обмежені ресурси, люди – працювати віддалено (вдома або в інших зручних місцях), з використанням електронної пошти, засобів миттєвих повідомлень, інструментів для проведення віртуальних зустрічей. При цьому заощаджується час і покращується їх якість життя.

По-четверте, інноваційні стратегії. Цифрові технології можуть стати основою конкурентних переваг нового типу, наприклад, нова якість обслуговування клієнтів за рахунок доступу до глобальних цифрових платформ, одержання доступу до нових баз клієнтських даних і нових технологій. Крім того, фірми намагаються використовувати всі переваги інноваційного ведення бізнесу: не тільки пропонувати нові продукти та застосовувати нові технології їх виробництва, а й змінювати форми й методи ведення бізнесу. Із упровадженням цифрових інновацій першими стикнулися фірми фінансового сектору розвинених країн. Так, глобальна страхова компанія AXA вклала 100 млн євро у свою венчурну лабораторію Kamet із метою розвитку 1.3. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку нових бізнесів у сфері страхових технологій. Citibank створив Citi Ventures для прискорення роботи з підризними продуктами, заснованими на таких технологіях, як IoT і блокчейн. Allianz створив цифрову лабораторію для роботи зі стартапами в таких областях, як аналіз даних, мобільні пристрої і соціальні мережі. А Santander Group утворила InnoVentures – фонд у \$100 млн для стратегічних інвестицій у fintech-продукти і послуги.

Проте дуже багато цифрових стратегій терплять невдачу. Це пов'язане з масштабом руйнівної економічної сили, якою став цифровий зв'язок, несумісністю цифрової стратегії з традиційними економічними, стратегічними та

операційними моделями². Фахівці McKinsey склали список із п'яти проблем, яких варто остерігатися керівникам компаній. Серед них [36, с.107]:

1. Недостатнє розуміння сутності цифрової економіки.
2. Брак чіткого розуміння процесу діджиталізації, без чого управлінець не може сформулювати стратегію, яка б поєднала діджиталізацію та його бізнес.
3. Відсутність уваги до цифрових екосистем, які приходять на зміну поняттю галузі. При цьому платформи, які дозволяють цифровим гравцям переходити межі однієї сфери, руйнують традиційну модель, дають можливість залучати практично нескінченну кількість клієнтів, використовувати штучний інтелект та інші інструменти для забезпечення виняткового сервісу.
4. Надмірна орієнтація на споживача, яка заважає побачити зростаюче значення цифрових продуктів на ринках B2B.
5. Ігнорування дуальності діджиталізації. Більшості компаній відійти від існуючого бізнесу – дуже складно, а інколи й неможливо. Їм потрібно і оцифровувати поточний бізнес, і впроваджувати інноваційні моделі.

Німецькими економістами Д. Шальмо (D. Shalmo) та К. Уільмсом (Christopher A. Williams) у 2017 р. запропоновано таку послідовність етапів (фаз) цифрової трансформації стратегії розвитку підприємств та їх бізнес-моделей [5]:

1. Digital Reality (цифрова реальність): існуюча бізнес-модель компанії визначається разом з аналізом доданої вартості, при цьому вивчаються інтереси зацікавлених сторін та потреби клієнтів. Це забезпечує розуміння цифрової реальності для цієї компанії в різних сферах.

2. Digital Ambition (цифрова амбіція): на основі цифрової реальності визначаються основні цілі цифрової трансформації в контексті часу, фінансів, простору й якості. Цифрова амбіція постулює, які саме цілі слід урахувати для конкретної бізнес-моделі та її елементів, як упорядкувати пріоритетні цілі та розміри бізнес-моделі.

3. Digital Potential (цифровий потенціал): встановлюються найкращі практики та активатори розвитку цифрової трансформації. Це служить відправною точкою дизайну майбутньої бізнес-моделі. Всі елементи

бізнесмоделі мають бути логічно поєднані між собою.

4. Digital Fit (цифрова адаптація): відбувається аналіз варіантів дизайну цифрової бізнес-моделі, проводиться їх оцінка і порівняння з існуючою бізнес-моделлю, оцінюються можливі комбінації елементів дизайну.

5. Digital Implementation (цифрова реалізація): має місце упровадження розробленої цифрової бізнес-моделі. При цьому триває розроблення цифрового досвіду клієнтів і цифрової мережі створення вартості, яка описує інтеграцію з партнерами. Також на даному етапі визначаються ресурси і можливості [96, с.5].

Дослідження глобальних консалтингових фірм указують на те, що особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і, відповідно, ключовими завданнями стратегічних менеджерів є [40; 50; 71]:

1. Утворення нових організаційних структур. Наприклад, Tesla, цифрова нативна фірма, яка зараз входить до кращих інноваційних фірм світу, за своєю конструкцією не має нічого спільного з іншими автовиробниками. Вона організована як плоска структура навколо невеликих, гнучких команд, які включають: керівника програми (забезпечує інтеграцію між продуктами); власника продукту (відповідає за визначення архітектури, роботу з клієнтами та визначення потреб у ресурсах); розробників функцій; інженерів, відповідальних за якість, тощо. Кожна команда працює над одним проектом одночасно з власником. При цьому клієнти беруть участь у тестуванні і поліпшенні продуктів, а їхні відгуки впливають на пріоритети фірми.

2. Використання принципів проектування. Цифрові бізнесорганізації є: спрямованими на клієнта; рухомими (дотримуються коротких термінів реагування при прийнятті рішень і при розподілі ресурсів); експериментальними (бізнес-моделі цифрових бізнес-організацій сприяють швидкому зростанню, але можуть бути й провали в бізнесі); такими, що прагнуть мати стандартизовані структури, підрозділи і процеси, а також чіткий розподіл ролей і обов'язків; крос-функціональними (їх команди цілеспрямовано об'єднують усі відповідні види експертизи, як цифрові, так і специфічні для бізнесу). Вони орієнтуються на операційну перевагу (ефективність, ощадливі методи, конкурентоспроможні

структури витрат і постійне вдосконалення, високий ступінь організаційної дисципліни), на невелику кількість простих і зрозумілих KPI. Фірми дають менеджерам можливість діяти самостійно, але контролюють їх роботу і, в разі потреби, притягають до відповідальності [83, с.340].

3. Створення у фірмі спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO) для управління цифровою програмою: координації, фокусування, масштабування і підтримки талантів. Багато фірм вважають, що CDO їм потрібен для спостереження як за цифровими інноваціями, так і за цифровим перетворенням організації залежно від цифрової стратегії фірми та пріоритетів бізнесу, створення цифрової фірми. Причому CDO повинен знати зміст усього циклу менеджменту і особливості бізнесу фірми. Основними галузями, для яких такі процеси є актуальними, зараз є банки та страхування, медіа й розваги, навчання і туризм, телекомунікації та роздрібна торгівля.

4. Формування цифрової компетентності працівників бізнес-організацій – знань і розуміння інформаційних та комунікаційних технологій, цифрових навичок, уміння користуватися новими технологіями. «Цифрова» грамотність («цифрова» компетентність) визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності. У 2016 р. ЄС представив оновлений фреймворк Digital Competence (DigComp 2.0), що складається з основних 5 блоків компетенцій (табл. 1.2).

Цифрова компетентність має бути базовою компетентністю кожної освіченої людини, тим більше – фахівця і професіонала. Разом із тим цифровізація економіки й бізнесу формує гостру потребу у представниках нової професії – експертах у сфері цифрових технологій.

Цифрові експерти – це фахівці, які мають такі професійні здібності й навички [40, с.6]:

- інтелектуальний аналіз даних, інжиніринг та аналітика;
- програмування і веб-розробка, в тому числі початкова і внутрішня розробка;

Таблиця 1.2

Ключові цифрові компетентності [40]

Основні компетенції	Зміст компетентностей
1. Інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними.	1.1 Уміння шукати, фільтрувати дані, інформацію та цифровий контент. 1.2 Уміння оцінювати дані, інформацію та цифровий контент. 1.3 Уміння використовувати та управляти даними, інформацією та цифровим контентом.
2. Комунікація та взаємодія.	2.1 Уміння спілкуватися через використання цифрових технологій. 2.2 Уміння ділитися інформацією завдяки використанню цифрових технологій. 2.3 Уміння контактувати із суспільством, користуватися державними та приватними послугами завдяки використанню цифрових технологій. 2.4 Уміння взаємодіяти завдяки використанню цифрових технологій. 2.5 Знання «нетикету» (від англ. network та etiquette), тобто володіння правилами поведінки та етикету в цифровому середовищі. 2.6 Управління цифровою ідентичністю, тобто вміння створювати та управляти аккаунтами.
3. Цифровий контент.	3.1 Створення цифрового контенту. 3.2 Уміння змінювати, покращувати, використовувати цифровий контент задля створення нового контенту. 3.3 Обізнаність щодо авторських прав та політики ліцензування відносно даних, інформації та цифрового контенту. 3.4 Програмування, тобто вміння писати програмний код.
4. Безпека.	4.1 Уміння захистити пристрої та контент, знання заходів безпеки, розуміння ризиків та загроз. 4.2 Захист персональних даних та приватності. 4.3 Охорона здоров'я, тобто знання та навички для збереження свого здоров'я та інших з точки зору як екології використання цифрових технологій, так і ризиків, загроз безпеці громадян. 4.4 Захист навколишнього середовища, тобто розуміння впливу цифрових технологій на екологію, навколишнє середовище, з точки зору їх утилізації, а також їх використання, що може нанести шкоду, наприклад, об'єктам критичної інфраструктури і т.д.
5. Вирішення проблем.	5.1 Уміння вирішувати технічні проблеми, що виникають із комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, мережами і т.д. 5.2 Уміння визначати потреби та знаходити відповідні технічні рішення, або кастимізувати цифрові технології до власних потреб. 5.3 Креативне користування, або вміння завдяки цифровим технологіям створювати знання, процеси та продукти, індивідуально або колективно, з метою вирішення повсякденних життєвих та професійних проблем і т.д. 5.4 Уміння самостійно визначати потребу в отриманні додаткових нових цифрових навичок.

- цифровий маркетинг, включаючи маркетинг впливу і маркетингову аналітику;

- цифровий дизайн, включаючи користувацький інтерфейс (UX) і дизайн користувацького інтерфейсу (UI);

- розробка мобільних додатків;
- штучний інтелект, у тому числі машинне навчання;
- гнучкі методи роботи;
- робототехніка та автоматизація [40, с.6].

Таким чином, цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень та реалізацію основних бізнес-функцій на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Ядром цифрової фірми та найбільш ефективним інструментом її менеджменту є інформаційні технології. Мета цифрової фірми – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу. Проникнення цифрового стратегування в менеджмент сучасних бізнесорганізацій веде до перегляду всієї піраміди стратегій: корпоративної, конкурентної (ділової) та функціональних (насамперед маркетингової, кадрової, інноваційної стратегій).

1.4. Нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки

Ефективна інтеграція вітчизняної економіки у світову може відбутися лише умови досягнення високого рівня загальної стратегії економічного розвитку країни, конкурентоспроможності її господарюючих суб'єктів, а також конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються останніми, на внутрішньому та зовнішньому ринках [47, с.68].

За останні роки в Україні створено ефективну правову та методологічну базу щодо забезпечення та регулювання стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Розглянемо основні нормативні акти, які регулюють механізм

забезпечення стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку
підприємств в умовах цифровізації економіки

Нормативний акт	Питання, що регулює
Конституція України від 28 червня 1996 р. [37]	Визначає загальні засади регулювання підприємницької діяльності, а саме ст. 42 передбачено, що «кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності».
Господарський Кодекс України від 16.01.2003р. № 436-IV [12]	Є основою нормативно-правового регулювання механізму підвищення стратегічного розвитку підприємств. Статтею 48 передбачено напрями державної підтримки підприємництва для забезпечення їх ефективного прибуткового функціонування.
Цивільний Кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV [80]	Встановлює порядок створення, організаційно-правові форми, правовий статус юридичних осіб приватного права (ст. 81). Визначає порядок злиття, приєднання, поділ та перетворення юридичної особи.
Податковий Кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV [52]	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.
ЗУ «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III [62]	Визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. В законі зазначено основні нормативні акти, що регулюють питання захисту економічної конкуренції.
ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996р. №236/96-ВР [61]	Визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємств) і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлен-ня, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин. Законом розкрито сутність неправомірного збирання, розголошення та використання комерційної таємниці (гл. 4) та визначено відповідальність за здійснення недобросовісної конкуренції (гл. 5).
ЗУ «Про Національну програму інформатизації» від 04.02.1998р. № 74/98-ВР [66]	Визначає загальні засади формування, виконання та коригування Національної програми інформатизації. Завданням законодавства про Національну програму інформатизації є створення правових, організаційних, науково-технічних, економічних, фінансових, методичних та гуманітарних засад регулювання процесу формування та виконання цієї Програми та окремих її завдань (проектів).

Продовження таблиці 1.3

ЗУ «Про Концепцію Національної програми інформатизації» від 04.12.1998р. № 75/98-ВР [65]	Державна політика інформатизації формується як складова частина соціально-економічної політики держави в цілому і спрямовується на раціональне використання промислового та науково-технічного потенціалу, матеріально-технічних і фінансових ресурсів для створення сучасної інформаційної інфраструктури в інтересах вирішення комплексу поточних та перспективних завдань розвитку України як незалежної демократичної держави з ринковою економікою.
ЗУ «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції» від 16.10.2012р. № 5450-VI [55]	Спрямований на формування сприятливих умов розвитку індустрії програмної продукції України для створення високопродуктивних робочих місць, залучення інвестицій, збільшення обсягів випуску високотехнологічної продукції, стимулювання наукомісткого експорту та імпортозаміщення, реалізацію науково-технічного потенціалу України.
ЗУ «Про електронні комунікації» від 16.12.2020р. № 1089-IX [59]	Визначає правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, а також права, обов'язки та відповідальність фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у відповідній діяльності або користуються електронними комунікаційними послугами.
ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003р. № 851-IV [58]	Встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів. Електронний документообіг (обіг електронних документів) - сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів.
ЗУ «Про електронну комерцію» від 03.09.2015р. № 675-VIII [60]	Визначає організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції в Україні, встановлює порядок вчинення електронних правочинів із застосуванням інформаційно-комунікаційних систем та визначає права і обов'язки учасників відносин у сфері електронної комерції.

Основою стратегічного розвитку суб'єктів господарювання в Україні є Конституція України від 28 червня 1996 р. Цей документ визначає загальні засади регулювання підприємницької діяльності, а саме ст. 42 передбачено, що «кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності» [37].

Господарський Кодекс України від 16.01.2003р. № 436-IV є основою нормативно-правового регулювання механізму підвищення стратегічного розвитку підприємств. Статтею 48 передбачено напрями державної підтримки підприємництва для забезпечення їх ефективного прибуткового функціонування [12].

Податковий Кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків, а також відповідальність за порушення податкового законодавства [52].

Основною передумовою підвищення конкурентоспроможності та стратегічного рівня українських товаровиробників та нарощування експорту є розробка та реалізація внутрішніх реформ в Україні. Одним з напрямків цих реформ повинна стати розробка та реалізація національної програми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Така програма повинна, насамперед, орієнтуватися на розвиток стратегічно важливих для України галузей.

Ключовим завданням економічної політики України є підвищення стратегічного розвитку суб'єктів господарювання та країни в цілому на інноваційних засадах і створення для цього відповідних умов. Серед чинників формування і підтримання умов конкурентоспроможності є проведення конкурентної політики, адекватної мірі розвинутості економічної системи й такої, що стимулюватиме виникнення перелічених інновацій.

Сьогодні відбуваються активні процеси удосконалення нормативно-правового регулювання у сфері цифрової трансформації, створення та розвитку в Україні цифрової економіки та цифрового суспільства, впровадження в усі сфери суспільного життя сучасних цифрових інформаційно-комунікаційних технологій. Створення ефективного законодавчого регулювання у цій сфері відкриє нові можливості для розвитку не лише економіки, але й усіх інших сфер життєдіяльності суспільства, підвищення якості життя, зростання життєвого рівня населення, національної конкурентоспроможності за рахунок розвитку людського потенціалу, удосконалення механізмів державного регулювання, становлення відкритого демократичного суспільства, забезпечення

інформаційної та кібернетичної безпеки тощо.

Основними загальними законами, до предмета правового регулювання яких нині належать окремі питання цифровізації суспільства, є Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» від 9 січня 2007 року № 537-V [68], Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 4 лютого 1998 року № 74/98-ВР [66], Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» від 4 лютого 1998 року № 75/98-ВР [65], Закон України «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції» від 16 жовтня 2012 року № 5450-VI [55], Закон України «Про електронні комунікації» від 16 грудня 2020 року № 1089-IX [59].

Більш спеціалізованими за предметом правового регулювання є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року № 851-IV [58], Закон України «Про електронну комерцію» від 3 вересня 2015 року № 675-VIII [60], Закон України «Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії програмної продукції» від 5 липня 2012 року № 5091-VI [54], Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року № 2939-VI [56], Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI [53], Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР [11], Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 року № 2297- VI [12], Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII [57], Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII [68].

Серед підзаконних нормативно-правових актів слід виділити Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2022 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 року

№ 67-р [69].

Аналіз змісту наведених нормативно-правових актів свідчить про те, що сьогодні система ефективного правового регулювання суспільних відносин у сфері цифрової трансформації, розвитку цифрової економіки та суспільства, яка відповідає сучасним потребам розвитку країни, ще не створена.

В Україні тривалий час відбувалося кількісне зростання законодавчих актів, що фрагментарно охоплюють різні сфери суспільних відносин, чим певною мірою порушуються межі оптимального та розумного правового регулювання. Слід чітко дотримуватися вичерпного переліку питань, які можуть бути врегульовані лише законом. Законодавець у низці випадків пов'язував дієвість та ефективність правового регулювання не з якістю правового регулювання, а з кількістю нормативно-правових актів. Виникла проблема так званого законопроектного спаму.

Аналіз системи законодавства України свідчить про те, що однією з його проблем є надмірна деталізація. Законодавство із зібрання загальних правил поведінки перетворюється на казуїстичне, тобто розраховане лише на ті чи інші казуси, випадки. Хаотичне ухвалення вузькопрофільних законів спричинило ситуацію, в якій навіть фахівці не здатні чітко відповісти на питання про те, яка норма має застосовуватися в тому чи іншому випадку. Невизначеність державної політики в окремих сферах суспільних відносин створює їх різноспрямовану та суперечливу регламентацію. Посилюються змістовна неузгодженість як між самими законодавчими актами, так і між їх окремими нормами, безсистемність розвитку законодавства загалом. Подолання колізій законодавства є важливою умовою досягнення його системності. Однією з проблем є також недотримання юридичних вимог до законотворчої діяльності.

Отже, слід зробити висновок про те, що система законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів України у сфері цифрової трансформації, розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства потребує удосконалення шляхом узгодження, ліквідації колізій та систематизації.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що стратегію відрізняють довгостроковість та впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми – забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

2. Доведено, що ефективне вирішення проблеми виживання і забезпечення безупинного розвитку фірми полягає у створенні і реалізації її конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку.

3. Обґрунтовано, що процес розробки стратегії можна розглядати як динамічну сукупність чотирьох взаємопов'язаних управлінських підпроцесів, які логічно слідують один за одним. Разом з тим, існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного підпроцесу на інші, зокрема, і на весь процес в цілому.

4. Встановлено, що загальна логіка розробки стратегії включає такі етапи: організаційна підготовка процедури стратегічного планування; настанови і співбесіди з керівними працівниками підприємства; уточнення керівниками своїх позицій і варіантів стратегії; вироблення узгоджених уявлень про цілі розвитку підприємства; обговорення можливостей формування варіантів стратегії відповідно до встановлених цілей розвитку і врахування потенціалу підприємства; вироблення частково узгоджених варіантів стратегії.

5. Дослідження засвідчили, що економіка неминуче буде розвиватися і, так чи інакше, вимагає змін у традиційних моделях підприємництва. Цифрові дані з допоміжного елемента ланцюжка створення вартості трансформуються у основне джерело, з'являються нові бізнес-моделі, засновані на перетворенні

даних у прибутковий актив. За існуючих умов, для забезпечення подальшого розвитку значною мірою потрібна участь уряду, спрямована на оцифрування роботи державних та муніципальних служб, розробку відповідної нормативної бази та забезпечення доступу малого та середнього бізнесу до венчурного капіталу для реалізації інноваційних проєктів. Перехід до цифрового середовища допоможе подолати низку прогалин та обмежень, властивих традиційному підприємництву, та стимулюватиме інноваційний стратегічний розвиток організацій.

6. Обґрунтовано, що цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень та реалізацію основних бізнес-функцій на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем.

7. Доведено, що ефективна інтеграція вітчизняної економіки у світову може відбутися лише умови досягнення високого рівня загальної стратегії економічного розвитку країни, конкурентоспроможності її господарюючих суб'єктів, а також конкурентоспроможності продукції та послуг, що виробляються останніми, на внутрішньому та зовнішньому ринках. Система законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів України у сфері цифрової трансформації, розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства потребує удосконалення шляхом узгодження, ліквідації колізій та систематизації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛЬФА-МЕДИКА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ТОВ «Альфа-Медика» є високоспеціалізованим лікувально-діагностичним закладом. Спеціалізація закладу ТОВ «Альфа-Медика» полягає в тому, що її фахівці можуть забезпечити діагностику та професійне лікування пацієнта в стінах однієї будови, задіявши в лікувальному процесі професіоналів своєї справи в поєднанні з високим комфортом перебування [48].

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Альфа-Медика» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства
ТОВ «Альфа-Медика» [48]

Параметр	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АЛЬФА - МЕДИКА
Скорочена назва	ТОВ «АЛЬФА - МЕДИКА»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38576693
Дата реєстрації	04.02.2013р.
Розмір статутного капіталу	1000,00 тис.грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 86.10 Діяльність лікарняних закладів Інші: 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
Юридична адреса	02160, місто Київ, Бульвар Верховної Ради, будинок 36
Фактичне перебування юридичної особи	місто Суми, вул. Ковпака, 30 місто Кременчук, вул. Павлова, 2

Отже, компанія ТОВ «Альфа-Медика» зареєстрована 04.02.2013 р. за юридичною адресою 02160, місто Київ, Бульвар Верховної Ради, будинок 36. Фактичне перебування юридичної особи у м. Суми та м. Кременчук.

Керівником організації є Комісаренко Олеся Володимирівна. Розмір статутного капіталу складає 1000,00 тис.грн [48].

Метою діяльності ТОВ «Альфа-Медика» є одержання прибутку від виробничої, торгово-збутової, та іншої підприємницької діяльності для задоволення інтересів учасників Товариства, а також матеріальних і соціальних потреб членів його трудового колективу [48].

ТОВ «Альфа-Медика» надає послуг із профілактики та лікування серцево-судинних захворювань таких як коронаровентрикулографія, ангіопластика, ангіографія периферичних артерій, балонна коронарна ангіопластика та імплантація стентів та інші; проводить реабілітацію за наступними напрямками: комплексна реабілітація після інфаркту, стенокардії, ішемічної хвороби серця та інших серцево-судинних захворювань; спеціальна реабілітація за необхідності усунення наслідків хірургічного втручання.

Основною метою діяльності ТОВ «Альфа-Медика» є надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги населенню шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством.

Відповідно до поставленої мети предметом діяльності ТОВ «Альфа-Медика» є:

- медична практика;
- створення разом із Власником та Органом управління майном умов, необхідних для забезпечення доступної та якісної медичної допомоги населенню, організації належного управління внутрішнім лікувально-діагностичним процесом та ефективного використання майна та інших ресурсів підприємства;
- надання пацієнтам відповідно до законодавства на безвідплатній та відплатній основі в цілодобовому режимі послуг вторинної (спеціалізованої) стаціонарної медичної допомоги, у тому числі екстреної (невідкладної) медичної допомоги;
- надання медичної допомоги (медичних послуг) у відповідності до Ліцензії на медичну практику та результатів державної акредитації;
- упровадження нових форм та методів профілактики, діагностики, лікування, відновлення та реабілітації захворювань та станів;

- забезпечення етапності і наступності в наданні медичної допомоги між підрозділами лікарні та іншими лікувальними закладами;
- організація, у разі потреби, надання пацієнтам медичної допомоги більш високого рівня спеціалізації на базі інших закладів охорони здоров'я шляхом направлення пацієнтів до цих закладів у порядку, встановленому законодавством;
- проведення експертизи тимчасової непрацездатності та контролю за видачею листків непрацездатності;
- направлення на медико-соціальну експертизу осіб зі стійкою втратою працездатності;
- проведення профілактичних оглядів;
- надання паліативної допомоги пацієнтам на останніх стадіях перебігу невиліковних захворювань;
- впровадження системи контролю за якістю надання медичної допомоги відповідно принципам доказової медицини та вимогам галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я та чинному законодавству України;
- впровадження в практику Підприємства сучасних методів і заходів діагностики та лікування, організації прогресивних форм роботи;
- адаптація і впровадження стандартів медичної допомоги населенню тощо.

Підприємство ТОВ «Альфа-Медика» є юридичною особою публічного права. Права та обов'язки юридичної особи підприємство набуває з дня його державної реєстрації. Підприємство здійснює комерційну господарську діяльність, організовує свою діяльність відповідно до фінансового плану, затвердженого Власником, самостійно організовує виробництво продукції (робіт, послуг) і реалізує її за цінами (тарифами), що визначаються в порядку, встановленому законодавством [48].

Збитки, завдані підприємству ТОВ «Альфа-Медика» внаслідок виконання рішень органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, які було визнано судом неконституційними або недійсними, підлягають відшкодуванню зазначеними органами добровільно або за рішенням суду.

Для здійснення господарської некомерційної діяльності ТОВ «Альфа-Медика» залучає і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші

види ресурсів, використання яких не заборонено законодавством. Підприємство має право укладати угоди (договори), набувати майнових та особистих немайнових прав, нести обов'язки, бути особою, яка бере участь у справі, що розглядається в судах України, міжнародних та третейських судах.

Підприємство ТОВ «Альфа-Медика» володіє, користується комунальним майном та розпоряджається майном згідно з його призначенням та видами діяльності, здійснює придбання майна, орендує та відчужує комунальне майно за згодою Власника у встановленому законодавством порядку.

Майно підприємства ТОВ «Альфа-Медика» є приватною власністю і закріплюється за ним на праві оперативного управління. Майно Підприємства становлять необоротні та оборотні активи, основні засоби та грошові кошти, а також інші цінності, передані йому Власником, вартість яких відображається у самотійному балансі Підприємства. Підприємство користується та розпоряджається майном відповідно до законодавства згідно з його призначенням за згодою Власника [48].

Підприємство ТОВ «Альфа-Медика» не має право відчужувати або іншим способом розпоряджатись закріпленим за ним майном, що належить до основних фондів без попередньої згоди Власника. Підприємство не має права безоплатно передавати належне йому майно третім особам (юридичним чи фізичним особам) крім випадків, прямо передбачених законодавством. Усі питання, які стосуються відмови від права на земельну ділянку, що знаходиться на балансі Підприємства або її відчуження, вирішуються виключно Власником.

Організаційна структура ТОВ «Альфа-Медика» представлена на рис. 2.1.

Управління медичного центру ТОВ «Альфа-Медика» здійснюється його адміністрацією. Адміністрацію Центру очолює Директор. Директор призначається рішенням співвласників ТОВ «Альфа-Медика». Основною метою та функціональним обов'язком директора є управління медичною діяльністю Медичного центру, створеного ТОВ «Альфа-Медика». Директор відповідає за забезпечення лікувально-профілактичної та наукової роботи Медичного центру.

Директор ТОВ «Альфа-Медика»:

- вирішує питання лікувально-профілактичної діяльності Медичного центру;

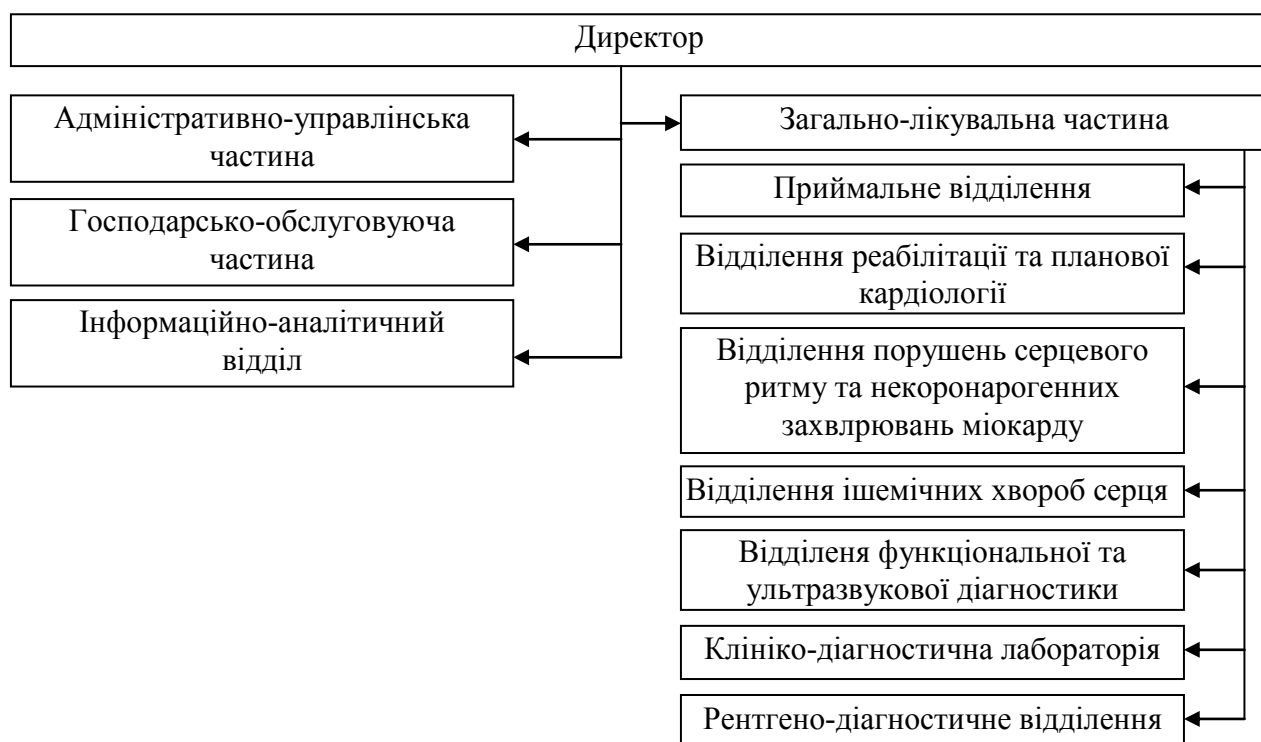


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Альфа-Медика» [12]

- несе повну відповідальність за лікувально-профілактичну діяльність Медичного центру, діяльність лікарів та молодших спеціалістів із медичною освітою, за якість та культуру медичного обслуговування пацієнтів, придбання матеріалів і обладнання для забезпечення лікувальної роботи (за погодженням з директором);

- несе відповідальність за забезпечення належного санітарно-гігієнічного і протиепідемічного режиму;

Трудовий колектив ТОВ «Альфа-Медика» складається з лікарів відповідної спеціальності, молодших спеціалістів із медичною освітою, обслуговуючого та технічного персоналу, (санітарка, адміністратор, охоронці, секретарі тощо). Трудовому колективу гарантуються всі соціальні та інші права, передбачені Кодексом законів про працю та іншими законодавчими актами України, а також положеннями Колективного договору.

Працівники ТОВ «Альфа-Медика» виконують свої трудові обов'язки відповідно до своїх посадових інструкцій. Здійснюючи свою трудову та професійну діяльність, медичний персонал ТОВ «Альфа-Медика» повинен дотримуватися встановлених чинним законодавством нормативів (стандартів)

медичної практики, прийомів і методів діагностики та лікування, положень медичної етики та трудової дисципліни. Основною формою здійснення виразу волі та повноважень трудового колективу є загальні збори.

Лікувально-профілактичні кабінети призначені для надання кваліфікованої медичної допомоги (послуг) населенню. У залежності від медичної спеціалізації лікуючих лікарів і від технічної оснащеності обладнанням, та інструментарієм в кабінетах ТОВ «Альфа-Медика» надаються наступні види медичної допомоги (послуг) пацієнтам: консультативна; лікувально-профілактична; діагностика захворювань; невідкладна медична допомога [48].

Враховуючи стан існуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища вважаємо за можливе провести дослідження стратегічного розвитку ТОВ «Альфа-Медика» за методикою SWOT-аналізу (рис. 2.2).

Сильні сторони: - високі показники успіху; - постійні інвестиції в клінічне обладнання; - персоналізований догляд за пацієнтами; - сильний бренд; - нішева база пацієнтів; - відмінне розташування	Слабкі сторони: - обмежена кількість лікарів; - довгий час очікування пацієнтів; - погане управління фінансами; - висока плинність кадрів; - неможливість залучити нових пацієнтів
Можливості: - забезпечувати послугами інші медичні практики; - залучати кваліфікованих лікарів та персонал; - розширювати території обслуговування; - збільшувати рентабельність витрат; - запроваджувати успішні реферальні програми з іншими лікарями	Загрози: - проблеми, пов'язані з обслуговуванням пацієнтів та ефективністю лікування; - жорстка конкуренція на ринку медичних послуг; - невідповідність персоналу вимогам ринку; - порушення правил безпеки; - незадоволені якістю обслуговування пацієнти

Рис. 2.2. SWOT-аналіз стратегічного розвитку ТОВ «Альфа-Медика»

Таким чином, ТОВ «Альфа-Медика» здійснює свою діяльність щодо надання вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги населенню шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обсязі, встановлених законодавством. Підприємство є конкурентоспроможним та потужним лікувально-діагностичним закладом.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Формування ринкових відносин вимагає від кожного учасника підприємницької діяльності вірно аналізувати економічну інформацію і приймати виважені рішення щодо інвестування своїх ресурсів в суб'єкти господарювання з метою одержання доходу. Ось чому економічна характеристика підприємства на основі аналізу його фінансового стану вважається одним з важливих інструментів з'ясування конкурентноздатності підприємства.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства – комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів статистичного, економічного і фінансового аналізу за даними трьох потоків інформації: нормативної, планової та фактичної, відображеної в бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства [11, с.180].

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Альфа-Медика» є засобом систематичного всебічного контролю, а також порівняння досягнутих показників з рівнем минулих років. В першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Альфа-Медика» згідно даних табл. 2.2.

Аналіз показав, що ТОВ «Альфа-Медика» характеризується нестабільними обсягами господарської діяльності. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2021 році склав 6005,9 тис.грн., що на 327,1 тис.грн. або на 5,17 % менше, ніж у 2019 році. Чистий прибуток підприємства у 2020 р. був негативним (підприємство отримало чистий збиток) в розмірі 8972,9 тис.грн. Підприємство скоротило власний майновий потенціал, оскільки має тенденцію до зменшення показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2019 році ці показники становили 4257,8 тис.грн. та 5816,7 тис.грн., то в 2021 році їх значення скоротилось на 34,33 % та 21,67 % відповідно.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Альфа-Медика»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6333,0	4598,3	6005,9	-327,1	-5,17
Валовий прибуток, тис. грн.	1197,9	686,5	2078,4	880,5	73,50
Чистий прибуток, тис. грн.	3510,5	-8972,9	428,3	-3082,2	-87,80
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	4257,8	3520,6	2796,0	-1461,8	-34,33
– оборотних активів	5816,7	5082,5	4556,5	-1260,2	-21,67
Фондовіддача, грн	1,49	1,31	2,15	0,66	44,42
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	1,09	0,90	1,32	0,23	21,06
Продуктивність праці, тис. грн.	263,88	209,01	300,30	36,42	13,80
Рентабельність господарської діяльності, %	55,43	-195,14	7,13	-48,30	-87,13

Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має досить низьке значення. Як показав аналіз, в 2021 році її значення становить 2,15 грн., що на 0,66 грн. більше рівня 2019 року. Слід відзначити, що підприємство було низькорентабельним у 2021 р., та абсолютно нерентабельним у 2020 р.

Результати проведення аналізу майнового стану підприємства ТОВ «Альфа-Медика» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників майнового стану ТОВ «Альфа-Медика»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	10557,7	6648,4	8056,6	-2501,1
Вартість необоротних активів, тис. грн.	3882,8	3158,4	2433,6	-1449,2
Вартість оборотних активів, тис. грн.	6674,9	3490,1	5622,9	-1052,0
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	1390,5	1509,8	991,8	-398,7
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1046,8	258,2	577,7	-469,1
Грошові кошти, тис. грн.	4234,0	1721,8	4051,2	-182,8
Зареєстрований капітал, тис. грн.	1000,0	1000,0	1000,0	0,0
Власний капітал, тис. грн.	-21993,8	-34336,7	-33908,4	-11914,6
Залучений капітал, тис. грн.	32551,4	40985,1	41964,9	9413,5
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	32291,4	40960,7	41841,8	9550,4
Поточні зобов'язання, тис. грн.	260,0	24,4	123,1	-136,9

Продовження таблиці 2.3

Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	6414,9	3465,7	5499,8	-915,1
Коефіцієнт постійності активів	0,37	0,48	0,30	-0,07
Коефіцієнт мобільності активів	0,63	0,52	0,70	0,07
Коефіцієнт співвідношення:				0,00
необоротних і оборотних активів	0,58	0,90	0,43	-0,15
оборотних і необоротних активів	1,72	1,11	2,31	0,59
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,51	0,61	0,70	0,19

Аналіз показав, що загальна вартість майна ТОВ «Альфа-Медика» скоротилась на 2501,1 тис.грн., що у 2021 р. становило 8056,6 тис.грн. Основу майна підприємства становлять оборотні активи, а їх вартість у 2021 р. склала 5622,9 тис.грн., що на 1052,0 тис.грн. менше, ніж у 2019 р. Підприємство має досить значну суму дебіторської заборгованості, що засвідчує низький рівень платіжної дисципліни з контрагентами. Водночас, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги скортилась на 469,1 тис.грн. і склала 577,7 тис.грн. у 2021 р. Підприємство володіє значною часткою наймобільніших активів – грошових коштів, оскільки у 2021 році ця стаття балансу становила 4051,2 тис.грн., що на 182,8 тис.грн. менше, ніж у 2019 році.

Основу пасивів (джерел утворення майна) ТОВ «Альфа-Медика» становить залучений капітал. У 2021 році ця стаття балансу склала 41964,9 тис.грн., що на 9413,5 тис.грн. більше, ніж у 2019 році. У 2021 році відбулося збільшення вартості довгострокових зобов'язань та забезпечень на 9550,4 тис.грн. Підприємство практично не користується банківськими кредитами, про що свідчить відсутність заборгованості за короткостроковими кредитами банків у 2021 році. Поточна заборгованість за зобов'язаннями підприємства у 2021 році становила 123,1 тис.грн., що на 136,9 тис.грн. менше, ніж у 2019 році. У 2021 р. робочий капітал підприємства становив 5499,8 тис.грн., а, отже, воно відображає наявність власного капіталу у фінансуванні оборотного капіталу.

З метою проведення дослідження доходу ТОВ «Альфа-Медика» необхідно провести аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз доходів господарської діяльності ТОВ «Альфа-Медика»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6333,0	4598,3	6005,9	-327,1	-5,17
Інші операційні доходи, тис.грн.	5289,7	1959,3	2516,4	-2773,3	-52,43
Разом	11622,7	6557,6	8522,3	-3100,4	-26,68

Отже, в результаті аналізу даних табл. 2.4., приходимо до висновку, що підприємство в 2021 р. отримало доходів на загальну суму 8522,3 тис.грн., що на 3100,4 тис.грн., або на 26,68 % менше за рівень 2019 р. В структурі доходів найбільшу питому вагу займає чистий дохід від реалізації продукції (6005,9 тис.грн. в 2021 р.), а також інші операційні доходи (2516,4 тис.грн. в 2021 р.).

Також, в процесі дослідження системи управління господарською діяльністю підприємства доцільно проаналізувати витрати господарської діяльності ТОВ «Альфа-Медика» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз витрат господарської діяльності ТОВ «Альфа-Медика»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5135,1	3911,8	3927,5	-1207,6	-23,52
Інші операційні витрати, тис.грн.	577,9	9350,6	1858,7	1280,8	221,63
Інші витрати, тис.грн.	2170,2	2268,0	2307,9	137,7	6,35
Витрати з податку на прибуток, тис.грн.	229,1	0,0	0,0	-229,1	-100,00
Разом	8112,3	15530,4	8094,1	-18,2	-0,22

За результатами проведеного аналізу визначено, що загальні витрати господарської діяльності ТОВ «Альфа-Медика» у 2021 році становили 8094,1 тис.грн., що на 18,2 тис.грн., або на 0,22 % менше, ніж у 2019 році. Основою витрат складає собівартість реалізованої продукції, яка зменшилась на 1207,6 тис.грн., або на 23,52 %. Інші витрати ТОВ «Альфа-Медика» у 2021 році становили 2307,9 тис.грн., що на 137,7 тис.грн., або на 6,35 % більше, ніж у 2019 році.

Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства за даними фінансової звітності ТОВ «Альфа-Медика» відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Альфа-Медика»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Валовий прибуток, тис.грн.	1197,9	686,5	2078,4	880,5	73,50
Операційний прибуток, тис.грн.	5909,7	-6704,8	2736,1	-3173,6	-53,70
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	3739,6	-8972,9	428,3	-3311,3	-88,55
Чистий прибуток, тис.грн.	3510,5	-8972,9	428,3	-3082,2	-87,80

Аналіз показав, що незважаючи на сформований позитивний валовий результат господарської діяльності у 2021 р. підприємство ТОВ «Альфа-Медика» характеризувалося значною чистою збитковістю господарської діяльності у 2020 р. Слід зазначити, що валовий прибуток у 2021 році становив 2078,4 тис.грн., що на 880,5 тис.грн., або на 73,50 % більше, ніж у 2019 році. Операційна діяльність, також, є прибутковою в сумі 2736,1 тис.грн., що на 53,70 % менше, ніж у 2019 р. Найбільш негативним зрушенням слід вважати те, що за результатами 2021 р. підприємство отримало чистий фінансовий результат в сумі лише 428,3 тис.грн., що на 87,8 % менше, ніж у 2019 р.

Аналіз головних показників ліквідності ТОВ «Альфа-Медика» будемо вести виходячи з даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Альфа-Медика»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	25,67	143,04	45,68	20,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	20,32	81,16	37,62	17,30
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	16,28	70,57	32,91	16,63
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	6415	3466	5500	-915
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,63	0,52	0,70	0,07

Як свідчить аналіз, підприємство ТОВ «Альфа-Медика» має високий запас ліквідності. Так, всі показники ліквідності знаходились в межах нормативу у

2019-2021 роках. Загальний коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. У 2021 році значення цього показника було значно вище нормативу, а саме 45,68, що на 20,00 пунктів більше, ніж у 2019 році. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності, при нормативному значенні більше 0,5, у 2021 році становило 37,62, що більше, ніж у 2019 році на 17,30 пунктів. Підприємство характеризується позитивним значенням чистого оборотного капіталу, що засвідчує високий рівень платоспроможності.

Діагностику фінансової стійкості підприємства ТОВ «Альфа-Медика» будемо проводити з використанням коефіцієнтного підходу виходячи з даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Альфа-Медика»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	-2,08	-5,16	-4,21	-2,13
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	3,08	6,16	5,21	2,13
Коефіцієнт фінансової залежності	-0,48	-0,19	-0,24	0,24
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	-0,68	-0,84	-0,81	-0,13
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	-1,48	-1,19	-1,24	0,24
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	4,61	2,30	5,55	0,93
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,96	0,99	0,98	0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,29	-0,10	-0,16	0,13
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	0,20	0,08	0,13	-0,07

Як показав аналіз, проведений в табл. 2.8., підприємство ТОВ «Альфа-Медика» має негативний стан по ряду показників його фінансової стійкості. Зокрема, коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) в 2021 році становить (-4,21) при нормативному значенні не нижче 0,5. Негативним є значення показника коефіцієнта фінансової залежності. При нормативному значенні не більше 2,0 в 2019 році значення цього важливого індикатора становило (-0,48), а в 2021 році відбулося його скорочення на 0,24 пункти, що склало (-0,24) пунктів. Коефіцієнт фінансової стабільності в базовому році становив (-0,68), а в 2021 році – (-0,81), при нормативному значенні більше за 1.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства. В 2021 році значення цього показника було на рівні, менше критичного (0,5), що свідчить про недостатність гнучкості в використанні власних коштів.

Аналіз ділової активності підприємства ТОВ «Альфа-Медика» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ділової активності підприємства ТОВ «Альфа-Медика»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	3739,6	-8972,9	428,3	-3311,30	-88,55
Коефіцієнт оборотності активів	0,63	0,53	0,82	0,19	29,94
Тривалість обороту активів, дні	580,64	682,89	446,84	-133,80	-23,04
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,09	0,90	1,32	0,23	21,06
Тривалість обороту оборотних активів, дні	335,24	403,43	276,91	-58,33	-17,40
Коефіцієнт оборотності запасів	4,04	3,17	4,80	0,76	18,78
Тривалість обороту запасів, дні	90,29	115,11	76,02	-14,28	-15,81
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,72	7,05	14,37	5,65	64,74
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	41,85	51,79	25,40	-16,45	-39,30
Тривалість операційного циклу, дні	335,14	403,28	276,84	-58,30	-17,40
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-0,26	-0,16	-0,18	0,09	-33,47
Тривалість обороту власного капіталу, дні	-1379,76	-2235,68	-2073,75	-693,99	50,30
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	44,29	32,34	81,38	37,09	83,76
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	8,24	11,29	4,49	-3,76	-45,58

Дані табл. 2.9 показують, що в 2021 році ТОВ «Альфа-Медика» мало нестійке фінансове становище, оскільки додана вартість підприємства має тенденцію до скорочення. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, що характеризує можливість вивільнення їх з господарської діяльності та шляхи більш ефективного використання коштів в 2019 році склав 1,09 оборотів, а в 2021 році збільшився до 1,32 обороти, тобто на 0,23 оборотів. Коефіцієнт оборотності запасів має позитивну динаміку і у 2021 році становить 4,80

обороту, що на 0,76 пункти більше базового року. Загальні активи підприємства характеризуються досить позитивними термінами оборотності, оскільки у 2021 році відбулося їх уповільнення на 133,80 дня.

Аналіз рівня результативності та ефективності здійснення господарської діяльності ТОВ «Альфа-Медика» представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз рівня рентабельності та ефективності
господарської діяльності ТОВ «Альфа-Медика»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат	23,33	17,55	52,92	29,59
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	4,29	5,70	1,89	-2,40
Рентабельність операційної діяльності	103,44	-50,55	47,29	-56,16
Рентабельність господарської діяльності	65,46	-67,66	7,40	-58,06
Рентабельність підприємства	61,45	-67,66	7,40	-54,05
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	55,43	-195,14	7,13	-48,30
Рентабельність активів	34,85	-104,30	5,83	-29,02
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,81	0,85	0,65	-0,16
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,49	2,02	0,68	0,19
Коефіцієнт покриття активів	1,59	1,87	1,22	-0,37
Загальна економічна рентабельність	37,12	-104,30	5,83	-31,29
Рентабельність реалізації продукції	23,33	17,55	52,92	29,59

Аналіз показав, що підприємство ТОВ «Альфа-Медика» є прибутковим та рентабельним у 2021 р. Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник характеризує рівень, на який компанія може підвищити операційний прибуток шляхом скорочення адміністративних витрат і витрат на збут.

Можна зазначити, що в 2021 році валова рентабельність становить 52,92 %, що на 29,59 пунктів більше рівня 2019 року. Показники рентабельності основної, операційної, господарської діяльності мають позитивне значення у 2021 р., що говорить про ефективність господарювання ТОВ «Альфа-Медика». Таким чином, досліджуване підприємство ТОВ «Альфа-Медика» має економічний потенціал для ефективного функціонування на ринку.

2.3. Оцінка сучасного стану та ефективності процесу цифровізації стратегічного управління розвитком підприємства

Дослідження засвідчили, що одним з головних стратегічних активів підприємства є впроваджена система інформаційного забезпечення, яку вважаємо проявом цифровізації бізнесу ТОВ «Альфа-Медика».

Процес інформаційного забезпечення стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві медичної сфери ТОВ «Альфа-Медика» являє собою систему управління, яка покликана вирішувати завдання стратегічного і тактичного планування, оперативного управління, обліку і контролю. Використання оперативної інформації, отриманої за рахунок функціонування автоматизованої інформаційної системи, допомагає керівнику ТОВ «Альфа-Медика» вирішити багато проблем, такі як збалансованість матеріальних, фінансових і людських ресурсів підприємства, оцінка результатів управлінських рішень, удосконалення системи керування собівартістю товарів і послуг та інших. Основою інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві медичної сфери ТОВ «Альфа-Медика» є встановлена професійна медична інформаційна система [11, с.180].

Медична інформаційна система (МІС) в діяльності ТОВ «Альфа-Медика» - це комплексний програмний продукт, основним призначенням якого є автоматизація всіх основних процесів, пов'язаних з роботою медичної установи вузької спеціалізації. Автоматизована медична інформаційна система дозволяє швидко та якісно налагодити електронний документообіг, гнучко організувати роботу з пацієнтами, вести оперативний облік роботи адміністративного персоналу, контролювати всі організаційні та фінансові питання.

За кордоном прийнято використовувати термін HIS (Hospital Information System) – лікарняна інформаційна система для інтегрованого управління всіма процесами медичної допомоги, включаючи юридичний аспект. Доповненнями до нього можуть бути конкретні модулі, наприклад, RIS (Radiology Information System) - радіологічна інформаційна система або PACS (Picture Archiving and

Communication System) - система для зберігання медичних зображень. Окремим видом МІС є лабораторні інформаційні системи (Laboratory Information Management Systems) та аптечні інформаційні системи (AIS). Вони можуть бути частково або повністю реалізовані як окремі компоненти медичної інформаційної системи [7, с.35].

Медична компанія у своїй діяльності використовує новітню медичну інформаційну систему «Доктор Елекс» – це комплексне рішення, яке дозволяє оптимізувати роботу клінік будь-якого розміру та профілю (приватних і державних). Розробник – компанія «Елекс» (Львів, Україна). МІС «Доктор Елекс» підтримує електронну медичну карту пацієнта, інструменти редагування шаблонів документів, особистий кабінет лікаря, модуль реєстру та роботу зі звітністю, фінансами та персоналом. Підсистема планування дозволяє створювати графіки роботи співробітників з урахуванням побажань лікарів і пацієнтів. Лабораторна інформаційна система «Доктор Елекс» може використовуватися як окремий програмний продукт. Серед додаткових можливостей – повноцінний редактор для обробки відео та зображень, які можна включати в документи. Гнучка технологія звітності, є можливість аудиту медичних документів, підтримується модуль PACS, Web-клієнт і багато іншого.

Основні завдання, які можна вирішити за допомогою МІС «Доктор Елекс» і як це в цілому впливає на організацію роботи ТОВ «Альфа-Медика» представлено на рис. 2.3.

Слід зазначити, що МІС «Доктор Елекс» складається з блоків, що відповідають за автоматизацію різних компонентів діяльності медичного закладу ТОВ «Альфа-Медика». До них належать [48]:

- реєстрація та електронні медичні картки пацієнтів;
- дані медичних досліджень;
- робочі місця лікаря та медичної сестри;
- розподіл ресурсів закладу, їх графік;
- фінансовий менеджмент та бухгалтерський облік;
- адміністративна інформація та засоби комунікації працівників;



Рис. 2.3. Основні завдання, які можна вирішити за допомогою МІС «Доктор Елекс» в організації роботи ТОВ «Альфа-Медика»

- рецепти на ліки, журнал рецептів;
- стандарти медичного обслуговування та багато іншого.

Концептуальна схема функціонування МІС «Доктор Елекс» в діяльності ТОВ «Альфа-Медика» представлена на рис. 2.4.

Комплексні медичні інформаційні системи, як правило, складаються з модулів. Це дозволяє зібрати та налаштувати МІС у потрібну конфігурацію для установ різного типу та забезпечити необхідну функціональність з можливістю подальшого додавання/вилучення модулів.

Структура медичної інформаційної системи - окремі компоненти, які можна об'єднати в кілька великих груп, що у використуванні МІС «Доктор Елекс» на підприємстві ТОВ «Альфа-Медика» виглядає так, як на рис. 2.5.

Таким чином, якщо медична інформаційна система була обрана вдало, її впровадження позитивно позначиться на роботі організації. Але все буде залежати від типу МІС, його функціональності та специфіки конкретного медичного закладу.

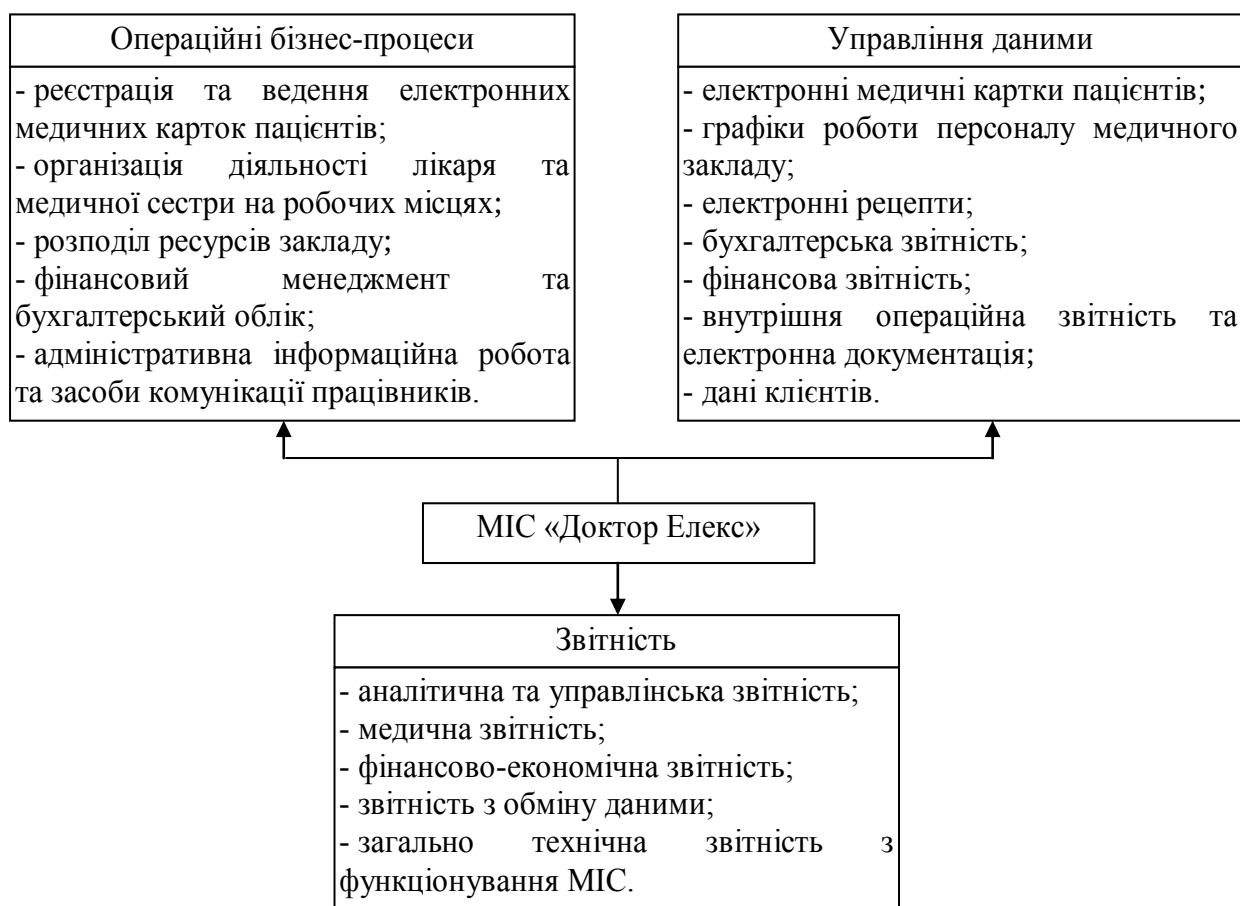


Рис. 2.4. Концептуальна схема функціонування МІС «Доктор Елекс» в діяльності ТОВ «Альфа-Медика»

В процесі дослідження можна встановити основні переваги від використання МІС «Доктор Елекс» в організації роботи ТОВ «Альфа-Медика»:

1. Переваги для медичного закладу [48]:

1.1. Позбавляє від паперової тяганини. Немає необхідності дублювати записи та вносити інформацію в інші документи: лікарі та персонал, які мають доступ до картки пацієнта, можуть ознайомитися з історією його хвороби, перебігом лікування, результатами досліджень тощо з бази даних.

1.2. Підвищення якості обслуговування та зменшення впливу людського фактору. Автоматизований робочий процес дозволяє скоротити обсяг паперової тяганини, успішно підтримувати клієнтську базу на основі актуальної інформації про дослідження та надані послуги. Лікарям набагато легше поставити діагноз, знижується ризик втрати важливих даних, як це часто буває

з результатами аналізів у паперовому вигляді: вони можуть бути банально прикріплені до чужої картки, що змушує їх знову проходити експертизи.

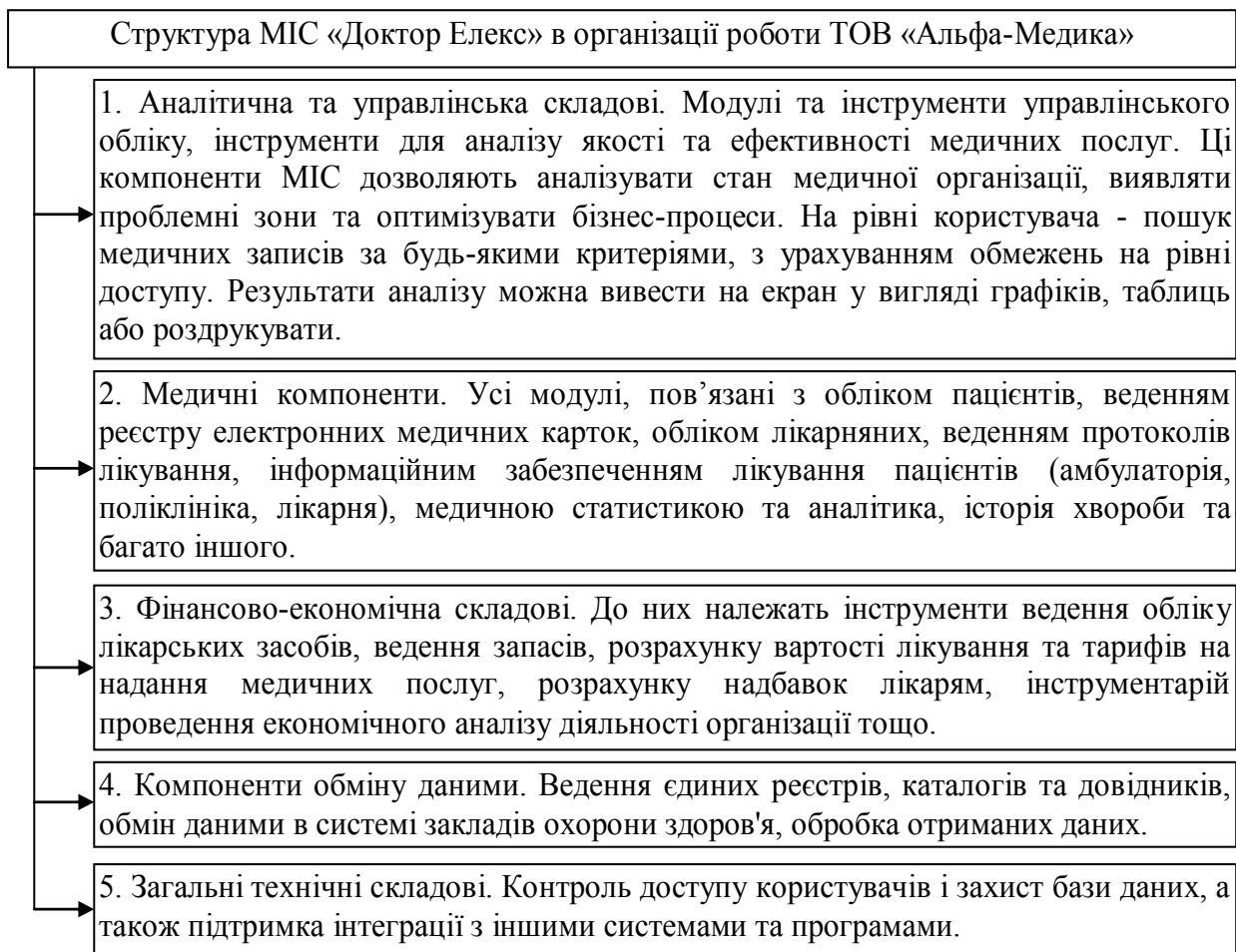


Рис. 2.5. Структура МІС «Доктор Елекс» в організації роботи ТОВ «Альфа-Медика»

1.3. Телемедицина. Лікарі отримують можливість в режимі реального часу консультуватися з колегами та іншими спеціалістами щодо правильності постановки діагнозу (особливо в екстрених випадках), призначення та корекції лікування, дистанційного спостереження за станом пацієнтів тощо.

1.4. Послідовність роботи. Медичному закладу зручно мати онлайн-реєстр, вести загальнолікарняні бази пацієнтів, розподіляти їх по філіях, враховуючи навантаження та графік роботи спеціалістів, при цьому мати можливість оцінити попит на ті чи інші послуги, а приватним центрам формувати ціноутворення.

2. Переваги для пацієнтів:

Завдяки МІС пацієнти ТОВ «Альфа-Медика» отримують доступ до своїх даних, можуть швидко отримувати результати лабораторних досліджень та відстежувати їх разом з лікуючим лікарем, записатися до нього на прийом, підтримати зворотній зв'язок тощо. Знижується ймовірність фальсифікації та втрати медичних даних, оскільки пацієнт контролює їх самостійно. Система попередньої онлайн-реєстрації дозволяє уникнути черги в лікарні.

В контексті проблематики дослідження необхідно здійснити оцінку ефективності процесу цифровізації стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «Альфа-Медика».

Динаміка витрат на функціонування цифрової системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика» представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка витрат на функціонування цифрової системи інформаційного забезпечення стратегічного управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика», тис.грн.

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Витрати на функціонування	34,7	28,5	30,3	-4,4	-12,68
Витрати на придбання технічного забезпечення	27,6	19,4	20,5	-7,1	-25,72
Витрати на придбання програмного забезпечення	26,7	15,6	27,9	1,2	4,49
Витрати на оплату праці учасникам проекту інформаційного забезпечення	55,8	33,2	38,4	-17,4	-31,18
Витрати на навчання персоналу	30,2	35,8	42,6	12,4	41,06
Відрахування на соціальні заходи	9,7	11,5	13,9	4,2	42,94
Інші витрати на функціонування	3,2	8,5	4,3	1,1	35,41
Разом	187,9	152,5	177,9	-10,0	-5,32

Аналіз показав, що загальні витрати на функціонування цифрової системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика» у 2021 р. склали 177,9 тис.грн., що на 10,0 тис.грн., або на 5,32 % менше, ніж у 2019 р. В динаміці відбулося найбільше зростання витрат на навчання персоналу – на 41,06 %; витрат на соціальні заходи – на 42,94 %;

інших витрат – на 35,41 %. Водночас, відбулося найбільше скорочення витрат на функціонування МІС – на 12,68 %; витрат на придбання технічного забезпечення – на 15,72 %; витрат на оплату праці учасникам проекту інформаційного забезпечення – на 31,18 %.

Динаміка витрат на підтримку цифрової системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика» представлена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка витрат на підтримку системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика», тис.грн.

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Витрати на щорічне використання інформаційної системи	23,4	16,7	20,5	-2,9	-12,39
Витрати на оплату праці по підтримці та удосконаленню технологічної компетентності	55,6	42,1	56,9	1,3	2,34
Витрати за послуги сторонніх підприємств	14,8	6,7	7,4	-7,4	-50,00
Витрати на соціальні заходи	10,6	14,8	5,5	-5,1	-48,11
інші витрати на використання інформаційної системи	9,1	11,0	13,6	4,5	49,45
Разом	113,5	91,3	103,9	-9,6	-8,46

Аналіз показав, що загальні витрати на підтримку цифрової системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика» у 2021 р. склали 103,9 тис.грн., що на 9,6 тис.грн., або на 8,46 % менше, ніж у 2019 р. В динаміці відбулося найбільше зростання інших витрат на використання інформаційної системи – на 49,45 %. Водночас, відбулося найбільше скорочення витрат на щорічне використання інформаційної системи – на 12,39 %; витрат за послуги сторонніх підприємств – на 50,0 %; витрат на соціальні заходи – на 48,11 %.

В процесі оцінювання ефективності цифрової системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика» необхідно провести аналіз системи показників-індикаторів, які найбільш репрезентативно відображатимуть співвідношення між витратами інформаційного забезпечення

та фінансовими результатами від здійснення господарської діяльності підприємства, що представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка показників ефективності цифрової системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Вихідні дані					
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	6333,0	4598,3	6005,9	-327,1	-5,17
2. Валовий прибуток, тис. грн.	1197,9	686,5	2078,4	880,5	73,50
3. Чистий прибуток, тис. грн.	3510,5	-8972,9	428,3	-3082,2	-87,80
4. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5135,1	3911,8	3927,5	-1207,6	-23,52
5. Витрати, пов'язані з функціонуванням та підтримкою інформаційної системи, тис.грн.	301,4	243,7	281,8	-19,6	-6,51
Показники ефективності інформаційної системи					
Питома вага інформаційних витрат у собівартості реалізованої продукції (п.5 / п.4) x 100, %	5,87	6,23	7,18	1,31	x
Витратомісткість інформаційної системи за чистим доходом (п.5 / п.1) x 100, %	4,76	5,30	4,69	-0,07	x
Коефіцієнт валової рентабельності інформаційної системи (п.2 / п.5)	3,97	2,82	7,38	3,40	x
Коефіцієнт чистої рентабельності інформаційної системи (п.3 / п.5)	11,65	-36,82	1,52	-10,13	x

Таким чином, можна стверджувати, що питома вага інформаційних витрат у собівартості реалізованої продукції ТОВ «Альфа-Медика» є невисокою та у 2021 р. становила 7,18 %, що на 1,31 пункт більше, ніж у 2017 р. Витратомісткість інформаційної системи за чистим доходом є невисокою на рівні 4,69 пункти, що слід вважати недостатнім значенням, оскільки відображає недостатню увагу керівництва до фінансування новітніх інформаційних систем для зростання обсягів доходів. Найбільш негативним слід вважати динамічні зрушення у скороченні значення коефіцієнту чистої рентабельності інформаційної системи з 11,65 пунктів у 2017 р. до 1,52 пункти у 2021 р., що актуалізує проблему підвищення ефективності системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стратегічного розвитку в умовах цифровізації діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Альфа-Медика» є високоспеціалізованим лікувально-діагностичним закладом. Спеціалізація закладу ТОВ «Альфа-Медика» полягає в тому, що її фахівці можуть забезпечити діагностику та професійне лікування пацієнта в стінах однієї будови, задіявши в лікувальному процесі професіоналів своєї справи в поєднанні з високим комфортом перебування.

2. Встановлено, що ТОВ «Альфа-Медика» надає послуг із профілактики та лікування серцево-судинних захворювань таких як коронаровентрикулографія, ангіопластика, ангіографія периферичних артерій, балонна коронарна ангіопластика та імплантація стентів та інші; проводить реабілітацію за наступними напрямками: комплексна реабілітація після інфаркту, стенокардії, ішемічної хвороби серця та інших серцево-судинних захворювань; спеціальна реабілітація за необхідності усунення наслідків хірургічного втручання.

3. Аналіз показав, що ТОВ «Альфа-Медика» характеризується нестабільними обсягами господарської діяльності. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2021 році склав 6005,9 тис.грн., що на 327,1 тис.грн. або на 5,17 % менше, ніж у 2019 році. Чистий прибуток підприємства у 2020 р. був негативним (підприємство отримало чистий збиток) в розмірі 8972,9 тис.грн.. Підприємство скоротило власний майновий потенціал, оскільки має тенденцію до зменшення показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2019 році ці показники становили 4257,8 тис.грн. та 5816,7 тис.грн., то в 2021 році їх значення скоротилось на 34,33 % та 21,67 % відповідно. Слід відзначити, що підприємство було низькорентабельним у 2021 р., та абсолютно нерентабельним у 2020 р.

4. Дослідження засвідчили, що одним з головних стратегічних активів

підприємства є впроваджена система інформаційного забезпечення, яку вважаємо проявом цифровізації бізнесу ТОВ «Альфа-Медика». Медична інформаційна система (МІС) в діяльності ТОВ «Альфа-Медика» - це комплексний програмний продукт, основним призначенням якого є автоматизація всіх основних процесів, пов'язаних з роботою медичної установи вузької спеціалізації.

5. Аналіз показав, що загальні витрати на функціонування цифрової системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика» у 2021 р. склали 177,9 тис.грн., що на 10,0 тис.грн., або на 5,32 % менше, ніж у 2019 р. В динаміці відбулося найбільше зростання витрат на навчання персоналу – на 41,06 %; витрат на соціальні заходи – на 42,94 %; інших витрат – на 35,41 %. Водночас, відбулося найбільше скорочення витрат на функціонування МІС – на 12,68 %; витрат на придбання технічного забезпечення – на 15,72 %; витрат на оплату праці учасникам проекту інформаційного забезпечення – на 31,18 %.

6. Визначено, що питома вага інформаційних витрат у собівартості реалізованої продукції ТОВ «Альфа-Медика» є невисокою та у 2021 р. становила 7,18 %, що на 1,31 пункт більше, ніж у 2017 р. Витратомісткість інформаційної системи за чистим доходом є невисокою на рівні 4,69 пункти, що слід вважати недостатнім значенням, оскільки відображає недостатню увагу керівництва до фінансування новітніх інформаційних систем для зростання обсягів доходів. Найбільш негативним слід вважати динамічні зрушення у скороченні значення коефіцієнту чистої рентабельності інформаційної системи з 11,65 пунктів у 2017 р. до 1,52 пункти у 2021 р., що актуалізує проблему підвищення ефективності системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛЬФА-МЕДИКА»

3.1. Напрями удосконалення стратегічного управління на підприємстві в умовах цифровізації економіки

Цифрова трансформація на сьогодні є пріоритетним напрямком у загальній стратегії економічного зростання вітчизняних суб'єктів господарювання. Інформаційні технології стають рушіями прогресу виробництва продукції та надання послуг, формуючи єдину цифрову модель підприємства, що складається з інтеграції управлінської системи, організаційно-економічних відносин, технічних засобів та програмного забезпечення [36, с.107].

Враховуючи, що сучасне виробництво передбачає аналіз великого обсягу даних щодо виробничої, технічної, економічної, організаційної та іншої інформації, менеджерам потрібно володіти цифровими компетенціями та навичками, на підставі чого розробляти найбільш оптимальні управлінські рішення, які б сприяли отриманню високої та прибутковості підприємств. Виконання робіт у сучасному виробничому підприємстві вже стає неможливим без використання інформаційних технологій, все більше залучається безкоштовних додатків до смартфонів та порталів, впроваджуються системи точного виробництва, активно застосовуються дрони, технічні пристрої у вигляді біосенсорів, датчиків тощо.

Ефективно розроблений механізм стратегічного управління підприємствами за умови їх цифровізації мобілізує використання науково-технічного, інноваційного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу. Сфери застосування цифрових технологій стосуються: управління виробництвом; під час зберігання та переробки продукції; в процесах енергозабезпечення; у сільському соціумі [31, с.10].

Удосконалення стратегії створює потенціал для збереження стабільності роботи в невизначених умовах, коли конкуренція може зміститися в непередбачувані підприємством аспекти, пов'язані з процесами продажів або оплати за поставлену продукцію та іншими бізнес-процесами. Водночас цифрові технології самі по собі надають нові функціональні можливості, які можуть істотно змінити традиційну бізнес-стратегію підприємства. Тому необхідно визначити, які елементи стратегії будуть оновлені або перероблені через вплив цифровізації та інших технологічних змін. Отже, якщо з'являється нова технологія, підприємство повинно вирішити, чи адаптуватися до нових обставин (і якщо так, то якою мірою) чи ні, а також оцінити небезпеки технологічних змін і загрози проривних інновацій. Крім того, слід враховувати, що цифрові технології мають потенціал для підвищення продуктивності, тому стратегія повинна передбачати рішення, пов'язані насамперед з організаційними змінами [17, с.20].

Головні сфери та напрями трансформації стратегічного розвитку на підприємстві в умовах цифровізації економіки представлено нижче:

1. Ресурси підприємства, які все більше переходять від своєї фізичної сутності до цифрових еквівалентів, які, у свою чергу, часто перевищують фізичні критерії за багатьма параметрами (наприклад, досвід, доступність, стійкість, гнучкість або вартість одиниці тощо). Крім того, нові цифрові ресурси продовжуватимуть з'являтися, створюючи джерела цінності, завдяки швидкому розвитку нових джерел даних, які збираються та обробляються в режимі реального часу, а також доступності штучного інтелекту для використання даних у процесах прийняття рішень. При формуванні стратегії в умовах цифрової економіки необхідно враховувати наступні аспекти ресурсної складової [8, с.60]:

- додатки (програми, програмні коди, програмні пакети), призначені для виконання спеціалізованих функцій і створені переважно третіми сторонами (компаніями та фізичними особами);

- збільшення цифрових активів, включаючи програми та додатки, бази

даних, оцифровані документи в різних формах (текст, графіка, відео, аудіо), експертні системи, нейронні мережі або пристрої штучного інтелекту;

- персонал, який працює в режимі фріланс, коли цифрові компетенції можуть бути використані для роботи підприємства без прив'язки до географічного розташування з обов'язковим дотриманням вимог щодо підключення до Інтернету (особливо для таких категорій працівників, як програмісти, дизайнери, консультанти, експерти, інженери, маркетологи тощо);

- технології мультимодальної біометрії з урахуванням розпізнавання обличчя, голосу тощо;

- використання робототехніки у виробничих процесах, обслуговуванні та управлінні виробництвом, а також дронів та безпілотних літальних апаратів для виконання логістичних функцій;

- доступ до ресурсу як право власності, яке здійснюється в рамках переходу від власності на ресурси та доступу до ресурсів за потреби за ціною, яка є лише частиною ринкової вартості.

2. Ринкове середовище, представлене основними стейкхолдерами – клієнтами, покупцями, споживачами. Тут при формуванні стратегії слід враховувати наступні аспекти [3, с.135]:

- споживачі представлені різними категоріями, за віковою сегментацією, включаючи тих клієнтів, які сприймають нову цифрову реальність як доречну та які не мають базових цифрових знань та навичок або навіть доступу до технологій; майбутні покупці за приналежністю до покоління Z (так зване цифрове покоління народжених з 1995 по 2010 рік) та покоління Альфа (так зване покоління з цифровою ДНК народжених після 2010 року);

- аналіз великих даних у режимі реального часу та штучний інтелект дозволяють формувати усереднений портрет споживача та робити прогнози, а також пропонувати йому додаткові продукти чи послуги відповідно до виявлених уподобань чи повторних замовлень, при цьому споживачів можна групувати в сегменти зі схожими уподобаннями. або поведінку споживачів, а не лише стандартні маркетингові сегменти;

– цільову аудиторію можна формувати як традиційними способами через CRM-системи, так і із залученням інструментів просування (зокрема інтернет-реклами, блогерів, замовлення контенту через YouTube тощо).

3. Технології цифрової трансформації, які необхідно враховувати при формуванні стратегії підприємства [1, с.260]:

– цифрова ідентифікація та контроль доступу для клієнтів, що включає комплексну обробку ідентифікаторів користувачів, відстеження дій, автентифікацію, авторизацію, запобігання шахрайству, крадіжці особистих даних, витоку даних і порушення конфіденційності та таємності;

– використання соціальних медіа (соціальних мереж) як високоінтерактивних платформ для обміну особистою та груповою інформацією, включаючи не лише експертні оцінки споживачів, а й емоційний стан споживачів;

– формування ефектів цифрової взаємної довіри в спільнотах користувачів, а не через довірену третю сторону, що було характерно для експертних систем, включаючи можливість створення діалогів з клієнтами через сучасні інфокомунікації;

– когнітивні обчислення, включаючи штучний інтелект, обробку сигналів, розпізнавання об'єктів, поведінки, настрою, взаємодії людини з комп'ютером тощо;

– технології блокчейн – технології розподіленого реєстру, засновані на створенні цифрових записів, які керуються в комп'ютерних системах і не можуть бути змінені після підписання криптографічним підписом, що запобігає будь-якому неправомірному використанню записів;

– хмарні обчислення, які здійснюються шляхом передачі ресурсів, зберігання та обробки на єдиний веб-сайт-сервер, розташований в Інтернеті, який обслуговується спеціалізованою компанією;

– Індустрія 4.0 – концептуальна виробнича парадигма, заснована на кіберфізичних системах, Intranet of Things (ItoT) та інфраструктурі міжмашинної мережі.

4. Цінності (конкурентні переваги), які формуються шляхом цифровізації та відрізняють компанію від конкурентів у створенні спеціальних процедур та механізмів комунікації для споживачів [31, с.14]:

- цифрова екосистема, яка забезпечує загальне налаштування та гіперперсоналізацію, що дозволяє обробляти інформацію про потреби та вподобання клієнтів з метою їх відображення в процесі виробництва чи надання послуг;

- Agile методологія та філософія, спрямована на скорочення тривалості циклів розробки, підвищення гнучкості організації для швидкої адаптації до змін;

- проектування систем кіберзахисту та кібербезпеки для забезпечення ефективності цифрових рішень, які демонструють високу стійкість до загроз та шахрайських схем;

- інструменти та методи комунікації та обміну цінностями (продуктами та послугами) з клієнтами – наразі відбувається зміщення від акценту на логістиці розподілу та простому спілкуванні до архітектури діалогу з клієнтами, де процес продажів триває як частина безперервної роботи з клієнтами онлайн. Зазвичай реалізується у форматі використання технологій доповненої реальності та Omnichannel як багатоканальної архітектури взаємодії з існуючими та потенційними клієнтами по всіх доступних синхронізованих каналах зв'язку, для забезпечення повної задоволеності клієнтів, параметрів транзакцій тощо.

Таким чином, ефективність використання наведених цифрових технологій під час стратегічного управління підприємствами за рахунок швидкості та якості одержаних даних дозволить менеджерам формувати зростаючі прибутки, стійку й довготривалу конкурентоспроможність.

Окреслено, що процес впровадження цифрових технологій до виробничо-господарської діяльності підприємств має відбуватися на безперервній та регулярній основі шляхом виконання послідовних етапів, що представлено на рис. 3.1.

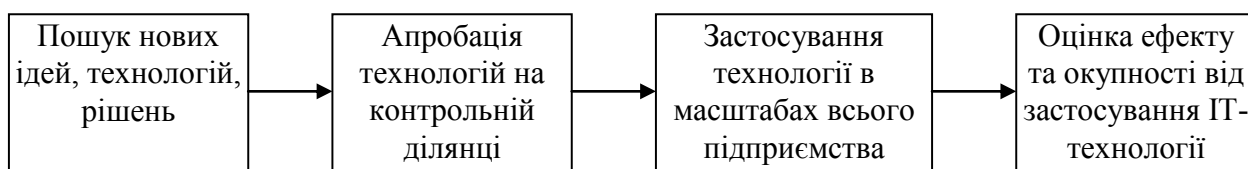


Рис. 3.1. Алгоритм впровадження цифрових технологій до виробничої стратегії підприємств [36]

Під час генерування ідей щодо впровадження цифрової новації до управління процесами підприємства визначаються конкретні технології виробництва продукції та ухвалюються техніко-технологічні рішення з наступною апробацією на контрольних ділянках робіт. У результаті підтвердженої ефективності використання ІТ-технології відбувається її масове впровадження, за отриманими результатами проводиться оцінювання окупності витрат на цифровізацію процесів. Водночас, оцінювання доцільності введення конкретної інформаційної технології до підприємств включає з'ясування можливостей підприємства шляхом аналізу ресурсної бази та стратегічної необхідності у новації, а після впровадження проводиться оцінювання отриманих результатів, ефекту та ефективності [36, с.106].

Визначено, що розробка ефективного механізму стратегічного управління бізнес-процесами підприємства має ґрунтуватися на синхронізації цифрових технологій зі стратегічним плануванням з урахуванням ресурсної бази, ринкових можливостей та обмежень. Удосконалення управління виробничими, маркетинговими, логістичними бізнес-процесами за рахунок впровадження інноваційних інформаційних технологій до стратегії підприємства сприятиме підвищенню активізації його внутрішніх можливостей та більш ефективному функціонуванню інформаційного простору екосистеми агровиробників. Внаслідок виконання таких умов можливий перехід вітчизняних підприємств до якісно нового рівня функціонування.

З метою окреслення стратегічного розвитку підприємств за умови впровадження цифровізації запропоновано комплекс об'єктно-орієнтованого інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Стратегічні напрями розвитку підприємств за умови цифровізації внутрішніх бізнес-процесів процесів [40]

Таким чином, під час впровадження цифрових технологій до стратегії діяльності підприємств необхідно оцінювати розвиток промислового сектору в цілому, аналізувати нормативно-правове супроводження виробництва та цифровізації його бізнес-процесів.

Стратегічні напрями розвитку бізнесу за умови його комп'ютеризації мають передбачати законодавчу підтримку, відповідну цифрову інфраструктуру, усунення цифрових розривів у порівнянні з іншими секторами

економіки, створення належних умов щодо використання мережевих інструментів, цифрову безпеку, наявність регуляторної підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств тощо [40, с.7].

Водночас економічно доцільно, щоб планування показників роботи підприємств відштовхувалося від концептуальних напрямів щодо мінімізації витрат, максимізації прибутку, оптимізації процесів, зниження трудомісткості операцій, підвищення продуктивності виробництва за рахунок збільшення кількості та якості продукції, зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, зниження залежності від людського чиннику тощо.

У процесі прийняття виробничих рішень потрібно узгоджувати інформацію між різними об'єктами: сировина, матеріали, фінанси, трудові ресурси, інформація тощо. Для цього застосовується цифрова платформа підприємства, яка включає необхідні програмні продукти для якісного ухвалення остаточного управлінського рішення в рамках стратегії.

Таким чином, стратегічні напрями розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання мають ґрунтуватися на їх потенційній готовності щодо впровадження цифрових технологій. За рахунок діджиталізації бізнес-процесів підприємств відбувається їх оптимізація та економія кількості матеріально-технічних та інших ресурсів, систематизація та групування даних, зменшення витрат, у тому числі, щодо накопичення і використання інформації, що забезпечує в довгостроковому прогнозі конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, прискорений розвиток діджиталізації в національному бізнесі спонукає підприємства швидко реагувати та бути більш гнучкими під час розробки стратегій подальшої виробничо-економічної діяльності. Впровадження до виробничих процесів новітніх досягнень обумовлює необхідність у вивченні сутності цифрових технологій, ознайомленню з практичним досвідом їх використання в умовах сучасного виробництва. Водночас ефективне просування ІТ-технологій в систему стратегічного управління можливе за умови ініціативності виробників, державній підтримці та інтегрованому стратегічному партнерстві на інноваційних засадах.

3.2. Обґрунтування цифрової стратегії розвитку інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві

Дослідження показали, що практичне впровадження новітніх систем цифровізації управління бізнес-процесами у ТОВ «Альфа-Медика» має бути основою процесу стратегічного управління бізнесом, оскільки без нього неможливо поставити цілі управління, обґрунтовано оцінити ситуацію проблеми, виявляти проблему, готувати та приймати управлінські рішення відповідальними працівниками та контролювати їх виконання.

У процесі формування цифрової стратегії ТОВ «Альфа-Медика» інформація повинна бути сполучною ланкою між підсистемами управління та контролю підприємства, а також між підприємством і факторами зовнішнього середовища, оскільки вона є предметом і результатом управління, поступово переходячи в категорію товару, що набуває цінності для споживача [8, с.57].

За спостереженнями, ефективне стратегічне управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика» сьогодні неможливе без достовірної та цінної інформації. Доцільно виявити та охарактеризувати елементи сучасної та цифрової інформаційної системи управління бізнес-процесами у ТОВ «Альфа-Медика». На нашу думку, основними елементами такої системи мають бути ті, що зображені на рис. 3.1.

Для того, щоб цифрова інформаційна система управління бізнес-процесами у ТОВ «Альфа-Медика» працювала ефективно, необхідно забезпечити взаємодію кожного її елемента один з одним для формування зворотного зв'язку [20, с.206].

Елементи цифрової інформаційної системи управління бізнес-процесами у ТОВ «Альфа-Медика» повинні бути розподілені між підсистемами управління та керованого управління компанії таким чином, щоб одна з них повністю стосувалася системи управління або керованої системи, а інші були розподілені між їх певними частинами [11, с.182].

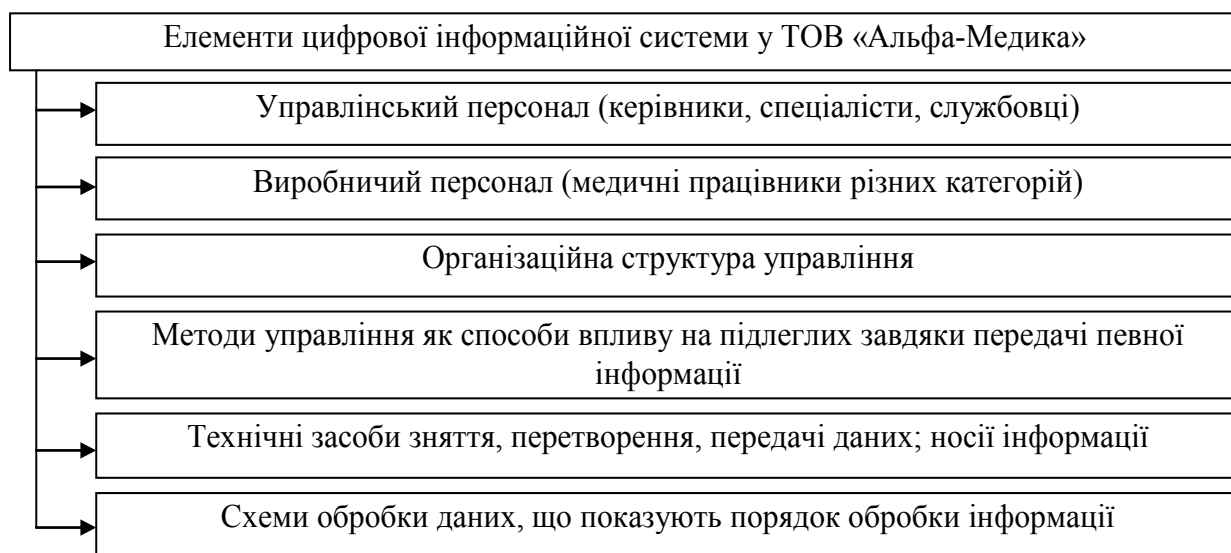


Рис. 3.1. Елементи цифрової інформаційної системи у
ТОВ «Альфа-Медика»

Рекомендуємо керівництву ТОВ «Альфа-Медика» визначити основні завдання, які будуть покладені на нову цифрову інформаційну систему:

- координація діяльності виконавців зі збору та обробки фінансової звітності на вищому рівні управління та в структурних підрозділах підприємства з метою підвищення якості та своєчасного отримання інформації;
- визначення основних орієнтацій системи збору, обробки та зберігання первинної інформації;
- визначення основних напрямів розвитку технології обробки інформації;
- проведення багатоваріантних розрахунків при розробці програм планування, маркетингу, контролю, збору та обробки цифрової інформації;
- визначення обґрунтованих потреб у технічних засобах (у тому числі в ІТ-обладнанні) для всього підприємства та кожного його підрозділу;
- визначення основних вимог щодо змісту інформації та її характеру залежно від мети тощо.

Вважаємо, що основними функціями цифрової інформаційної системи стратегічного управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика» мають бути ті, що представлені на рис. 3.2.

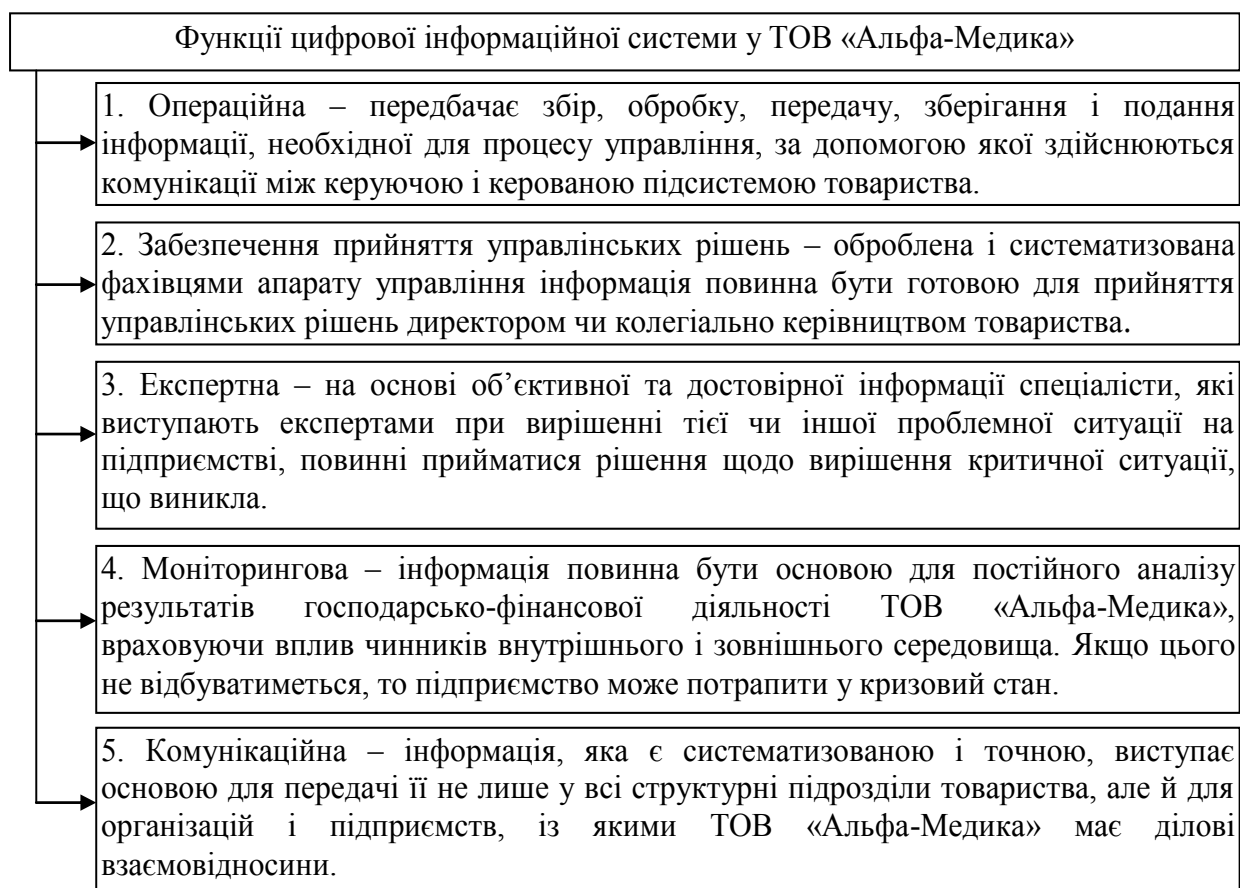


Рис. 3.2. Функції цифрової інформаційної системи у
ТОВ «Альфа-Медика»

За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне запропонувати до впровадження декілька альтернативних цифрових систем інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами для підприємства ТОВ «Альфа-Медика», а саме: система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); система підтримки прийняття управлінських рішень (СППР); система автоматизації робочого офісу (CAPO), що представлено на рис. 3.3.

Як показує практика, компанія ТОВ «Альфа-Медика», як правило, не має достатніх ресурсів (фінансових, людських, просторових) для ефективної реалізації всіх альтернативних напрямків розвитку інформаційних систем. У таких умовах необхідно зробити вибір на користь найбільш перспективного напрямку розвитку інформаційних систем.



Рис. 3.3. Альтернативні види цифрових інформаційних систем стратегічного управління бізнес-процесами, що можуть бути впроваджені у ТОВ «Альфа-Медика»

У цьому контексті можна використовувати техніку побудови «дерева рішень». У методології використовується ієрархічна структурна схема. Для його побудови прийняті відповідні позначення елементів (подій) і логічних операцій [11, с.179].

Аналіз показав, що ТОВ «Альфа-Медика» має три варіанти вибору цифрових інформаційних систем стратегічного управління бізнес-процесами:

1. Впровадити систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).
2. Впровадити систему підтримки прийняття управлінських рішень (СППР).
3. Впровадити систему автоматизації робочого офісу (CAPO).

Встановлено, що впровадження кожного з альтернативних НДТ має збільшити річний чистий прибуток підприємства на 5 %.

У процесі реалізації кожної альтернативи можливі такі ситуації: стабільне зростання; стагнація; висока інфляція. Ймовірність виникнення кожної ситуації відповідно дорівнює: $p_1 = 0,5$; $p_2 = 0,3$; $p_3 = 0,2$.

Результатом вкладення коштів у розвиток інформаційної системи компанії є рентабельність інвестицій, представлена з використанням ROI (return on investment) у відсотках. Значення коефіцієнта ROI розраховують фахівці ТОВ «Альфа-Медика».

Щоб вибрати найкращу альтернативу, ТОВ «Альфа-Медика» зібрала необхідну інформацію та побудувала дерево рішень, як показано на рис. 3.4:

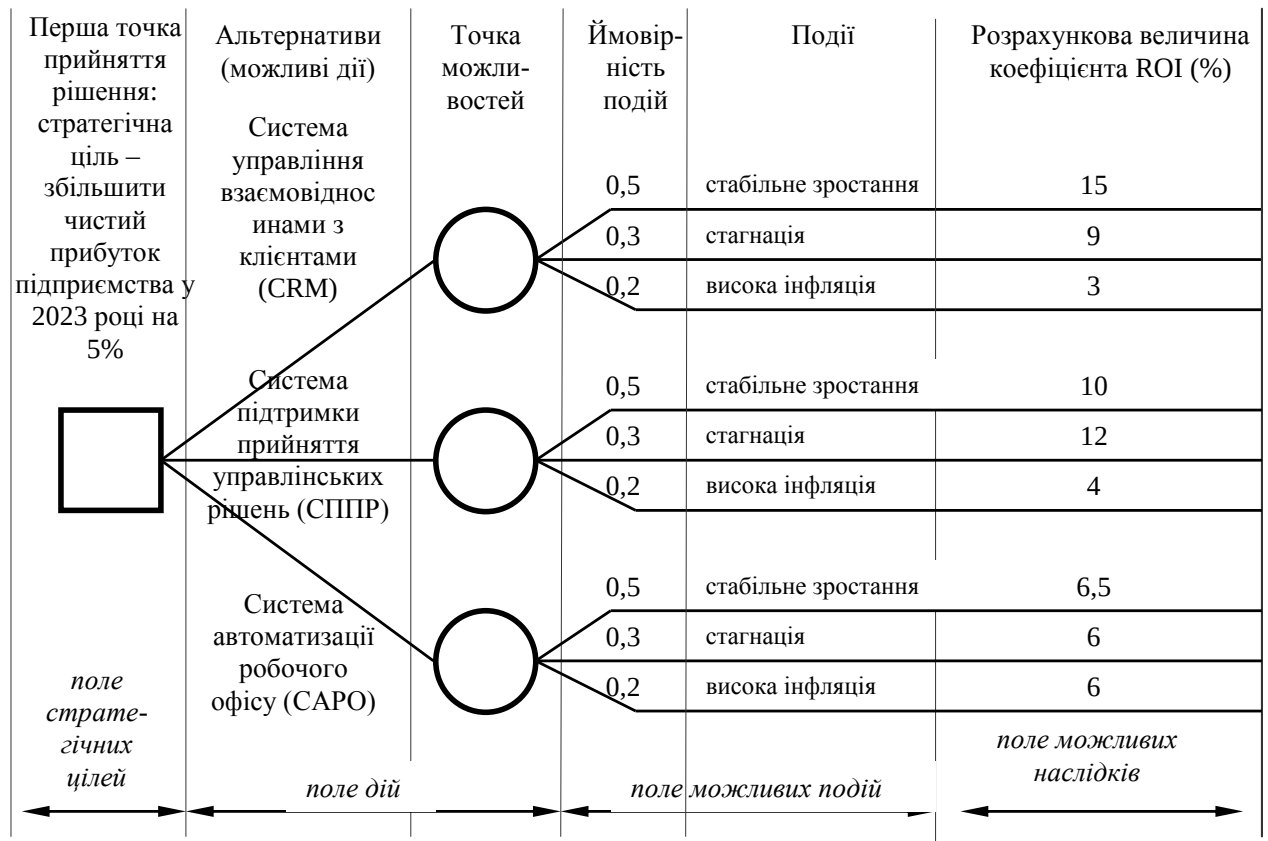


Рис. 3.4. «Дерево рішень» щодо вибору цифрових інформаційних систем стратегічного управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика»

Аналіз графіка починається з руху справа наліво.

1. Визначаємо очікувану величину рентабельності інвестицій для першої альтернативи, помноживши розрахункове значення прибутку від інвестицій на ймовірність подій. У нашому випадку очікувана рентабельність інвестицій становить:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2. Те саме визначено для другої та третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3. Порівняємо отримані значення коефіцієнта очікуваних інвестицій і виберемо оптимальний варіант.

Можна зробити висновок, що в нашому випадку найкращим варіантом є 1-й, оскільки його реалізація забезпечує найкращу віддачу від інвестицій. Таким чином, ТОВ «Альфа-Медика» має орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей, пов'язаних із впровадженням цифрових інформаційних систем в стратегічному управлінні бізнес-процесами на основі впровадження управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

Згідно з дослідженням (опитування), проведеним консалтинговою компанією Ernst & Young, виділяють п'ять основних статей витрат для приватних клінік і медичних центрів [83]:

- розширення спектру послуг (67%);
- підвищення ефективності роботи (67%);
- відкриття нових клінік (41%);
- маркетингова діяльність (37%);
- IT-проекти (30%)

1. Розширення спектру послуг. За словами респондентів, головна мета реалізації таких проектів – надати якомога більше медичних послуг (лікарня, хірургія, реабілітаційні послуги, косметологія, телемедицина) з урахуванням попиту на них, щоб залучити нових та утримати наявних пацієнтів.

2. Підвищення ефективності роботи. Серед факторів, що сприяють реалізації проектів цієї категорії, респонденти називають необхідність зміни підходів до управління персоналом, оптимізації використання ресурсів та підвищення якості медичних послуг.

3. Відкриття нових клінік. В основному в рамках існуючої мережі відкривалися нові клініки. Найпопулярнішим способом відкриття нової клініки є оренда приміщення та його обладнання за власні кошти, інші популярні способи – покупка існуючих медичних закладів та будівництво медичного закладу з нуля.

4. Маркетингові проекти. Основна мета маркетингу – збільшити потік пацієнтів і збільшити частку пацієнтів, які повторно звертаються до клініки. У рамках маркетингових проектів реалізовано: зміна каналів залучення пацієнтів,

розвиток систем лояльності, проведення акцій тощо.

5. ІТ проекти. Реалізовані ІТ-проекти були спрямовані на зовнішню ІТ-інфраструктуру, переважно з метою покращення обслуговування клієнтів, та на внутрішню ІТ-інфраструктуру, включаючи інформаційну систему (модернізація системи управління клінікою, централізація бази даних між клініками, створення дата-центру, тощо).

Отже, для реалізації проектів у вищевказаних напрямках необхідно провести потужну аналітичну роботу над наявними даними в інформаційній системі клініки ТОВ «Альфа-Медика» (система CRM повинна замінити існуючу систему МІС).

CRM-система призначена для збільшення продажів шляхом збору інформації про клієнтів, оцінки ефективності каналів просування та оптимізації маркетингу. Для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів також незамінна CRM-система в медичному центрі ТОВ «Альфа-Медика» [81, с.270].

Медична CRM-система дозволяє об'єднати клієнтів клініки в окремі сегменти та вести з ними індивідуальне спілкування - інформувати про знижки та акції на послуги, які їх цікавлять, надсилати інформацію про нові методи лікування, актуальні саме для певного сегмента, а також подібно до нього. Тобто медична CRM допомагає підтримувати зв'язок з клієнтами, розвивати їх лояльність та стимулювати повторні продажі медичних послуг.

Як правило, CRM-система для медичних центрів інтегрована з іншими інформаційними системами, оскільки можливостей однієї CRM недостатньо для управління медичним закладом в цілому.

Таким чином, МІС з вбудованою CRM-системою вирішує проблеми в кількох напрямках [74, с.114]:

- спілкування з клієнтами: персоналізований облік, відправка SMS та електронних повідомлень, розсилка листів про акції та спеціальні пропозиції;
- автоматизація процесів обслуговування клієнтів: запис на прийом, збереження висновків, результатів оглядів та досліджень в електронній медичній карті, збереження історії замовлень клієнтів; надсилання результатів

лабораторних досліджень на електронну пошту клієнта;

- аналітика для прийняття рішень: щодо розширення чи скорочення спектру послуг, маркетингової діяльності, звільнення чи найму персоналу, відкриття нових відділень.

Таким чином, практична реалізація цифрової системи інформаційного забезпечення CRM у ТОВ «Альфа-Медика» повинна бути основою процесу стратегічного управління підприємством, оскільки без неї не можливо сформувати цілі управління, оцінити проблемну ситуацію, обґрунтовано визначити проблему, підготувати і прийняти управлінське рішення, довести рішення до виконання відповідальним працівникам і проконтролювати його виконання.

3.3. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

В процесі дослідження пропонується впровадити сучасну медичну цифрову CRM–систему «Бітрікс24» у ТОВ «Альфа-Медика». Бітрікс24 - це набір з п'яти важливих і корисних інструментів, які допомагають бізнесу працювати: CRM, завдання і проекти, контакт-центр, сайти та магазини, офіс.

CRM–система «Бітрікс24» для медичної установи ТОВ «Альфа-Медика» – це проста в експлуатації система для створення й автоматизації бізнес-процесів. Програма складається з компонентів і модулів, які розширюють можливості ведення документації, комунікації між співробітниками та з клієнтами. З її допомогою пришвидшується виконання таких завдань, як запис на прийом до лікаря, взаємодія з пацієнтами, пошук інформації про них, складання розкладів роботи відділень й кожного спеціаліста ТОВ «Альфа-Медика».

Функціональні можливості CRM–системи «Бітрікс24» для медичної установи ТОВ «Альфа-Медика» представлено у табл. 3.1.

Таким чином, «Бітрікс24» - це не тільки CRM. Це все, що необхідно для організації роботи ТОВ «Альфа-Медика». Інструменти тісно взаємопов'язані, а це означає, що працівникам не доведеться перемикатися між різними сервісами.

Почати працювати можна відразу після реєстрації. Досить будь-якого браузера. Не потрібно встановлювати ПО. Не потрібно впроваджувати.

Таблиця 3.1

Функціональні можливості CRM-системи «Бітрікс24» для медичної установи
ТОВ «Альфа-Медика»

Функціонал	Характеристика
Виклик лікаря додому та онлайн-запис на прийом	CRM система дозволяє розмістити на сайті медичного закладу форму запису або виклику лікаря. Пацієнт зможе за лічені секунди отримати рішення своєї проблеми. Після заповнення форми він отримає повідомлення з нагадування про час візиту до лікарні на телефон або електронну пошту.
Управління структурними підрозділами й штатом спеціалістів	Функціонал програми дає можливість створювати відділення медичної установи, додавати персонал в систему, призначати посади, вказувати інформацію про співробітників, графік їх роботи. З таким системним рішенням заклад може розширюватися й створювати мережу філіалів.
Довідники	Користувачі програми ведуть базу клієнтів, формують їх портрет та виставляють рахунки. Для всіх видів електронної документації в системі є готові шаблони, які пришвидшують процес заповнення даних. При необхідності користувач може завантажувати фірмові бланки й шаблони.
Розклад роботи лікарів	Пацієнт бачить графік роботи необхідного йому лікаря й обирає для себе зручне вікно для запису на прийом. Цей розклад доступний і для адміністраторів клініки, яким це допомагає швидко орієнтуватися в завантаженні спеціалістів, розраховувати їх зайнятість погодинно й визначати вільний час для візиту клієнтів.
Картки пацієнтів	В ЦРМ для медичних установ фахівці фіксують відвідування клієнтів і ведуть амбулаторні картки в електронній формі. Вони ставлять діагноз, прописують план лікування, складають графік прийому ліків і багато іншого.
Комунікації з пацієнтами	Сеанси відеоконференцій дозволяють лікарям при бажанні проводити онлайн-прийоми. Роботи системи відправляють клієнтам повідомлення та листи з корисною для них інформацією. Також вони ставлять завдання спеціалістам і нагадують про необхідність їх виконання в той чи інший час. У системі є можливість налаштувати рекламу в Facebook та Google. Це допомагає привертати увагу нових та існуючих клієнтів.

Проведемо аналіз проекту для визначення ефективності впровадження проекту CRM-системи «Бітрікс24» в інформаційне забезпечення ТОВ «Альфа-Медика». Оскільки впровадження CRM-системи передбачає підвищення ефективності основної операційної діяльності ТОВ «Альфа-Медика», розрахунок грошового потоку повинен включати доходи та витрати основної діяльності операційної, фінансової та іншої. Початкова умова – вхідні

інвестиції на придбання програмного забезпечення та налагодження CRM-системи, додаткового обладнання та навчання персоналу – 700000 грн. Дані про рух грошових коштів від різних видів діяльності ТОВ «Альфа-Медика» прийматимуться на рівні прогнозних даних. Дані про рух грошових коштів проекту зведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Планування грошових потоків від реалізації проекту впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24» у ТОВ «Альфа-Медика»

№ п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	700000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від надання послуг, всього, грн.:	908409	908409	908409	908409	908409
	- операційні доходи	648981	648981	648981	648981	648981
	- фінансові доходи	238940	238940	238940	238940	238940
	- інші операційні доходи	20488	20488	20488	20488	20488
3	Грошові видатки на надання послуг, всього, грн.:	611532	611532	611532	611532	611532
	- операційні витрати	238854	238854	238854	238854	238854
	- фінансові витрати	67329	67329	67329	67329	67329
	- адміністративні та інші операційні витрати	305349	305349	305349	305349	305349
4	Амортизаційні відрахування, грн.	100000	100000	100000	100000	100000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	296877	296877	296877	296877	296877
6	Очікуваний чистий прибуток, грн.	243439	243439	243439	243439	243439
7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн.(р.6+р.4)	343439	343439	343439	343439	343439
8	Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) ^t)	269459	211415	165874	130144	102109
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	269459	480875	646749	776892	879002

Визначення чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від втілення проекту впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24» визначається так [41, с.159]:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВВК_n)^t} - ПП \quad (3.1)$$

де ЧТВ - чиста теперішня вартість; ГП t - грошовий потік за період (рік)

$t; \Pi$ - початкові інвестиції; $CBVK$ - середньозважена вартість капіталу [41, с.159].

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту:

$$ЧТВ = \left(\frac{343439}{(1+0,27)^1} + \frac{343493}{(1+0,27)^2} + \frac{343493}{(1+0,27)^3} + \frac{343493}{(1+0,27)^4} + \frac{343493}{(1+0,27)^5} \right) - 700000 = 179002$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності виконується методом підбору.

$$D1 = 39\%,$$

$$D2 = 41\%$$

$$ЧТВ d1 = 12153,41 \text{ грн.},$$

$$ЧТВ d2 = -10394,51 \text{ грн.}$$

$$BHP = 0,39 + \frac{12153,41 \times (0,41 - 0,39)}{12153,41 - (-10394,51)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) розраховується за формулою:

$$\Pi = \sum_{t=1}^n \frac{\Pi t}{(1 + CBVK)^t} / \Pi \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості (дохідності) становить:

$$\Pi = 879002 / 700000 = 1,255$$

Результати визначення періоду окупності цього проекту представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Дані для розрахунку періоду окупності проекту впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24» у ТОВ «Альфа-Медика»

Період	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
0	343439	-	-700000
1	343439	269459	-430540
2	343439	211415	-219125
3	343439	165874	-53251
4	343439	130143	76892
5	343439	102109	179002

$$M_{\Pi} = 12 * (700000 - (269459 + 211415 + 165874)) / 130143 = 6 \text{ міс.}$$

ТО = 4 роки 6 місяців.

Підсумкова таблиця індикаторів ефективності реалізації проекту впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24» у ТОВ «Альфа-Медика» представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Підсумкова таблиця індикаторів ефективності реалізації проекту впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24» у ТОВ «Альфа-Медика»

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	179002
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14,00
ІІ (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Графічне відображення грошових потоків по проекту впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24» у ТОВ «Альфа-Медика» можна представити у формі фінансового профілю цього проекту (рис. 3.5).

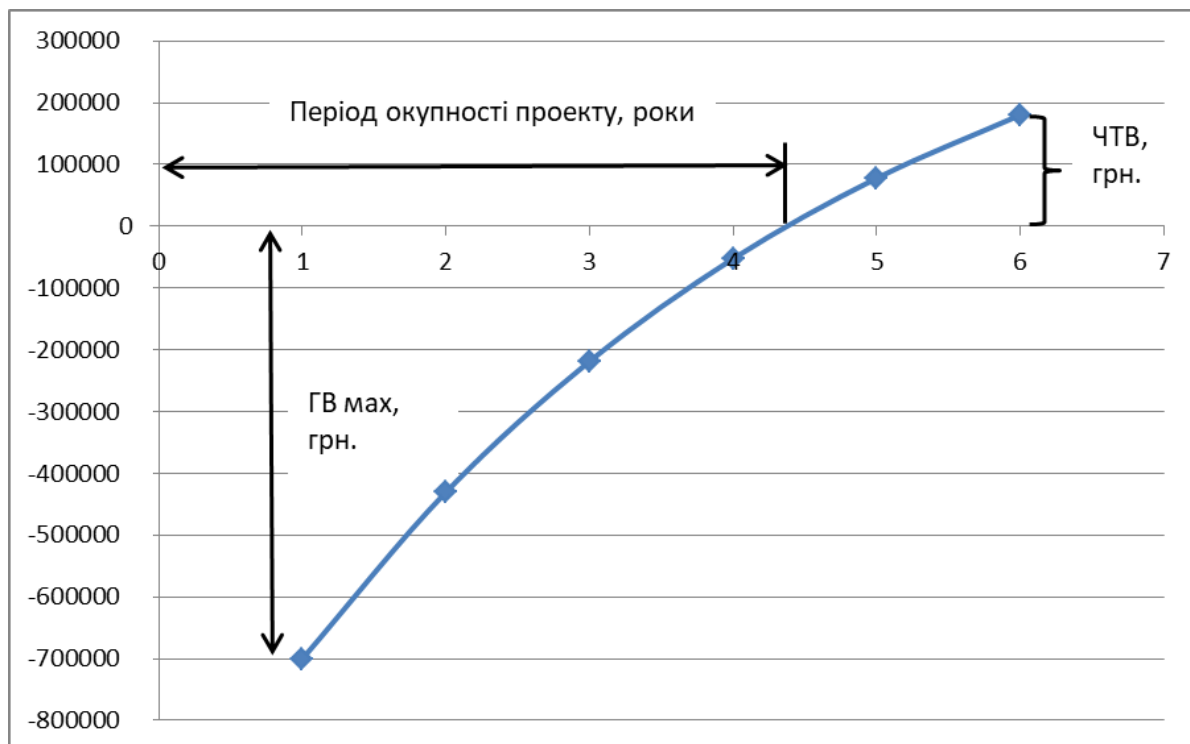


Рис. 3.5. Фінансовий профіль проекту впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24» у ТОВ «Альфа-Медика»

За даними рис. 3.5 складено графік за встановленими значеннями кумулятивного грошового потоку. Зокрема, потрібно вказати відповідні індикатори ефективності проекту інформаційної CRM-системи «Бітрікс24»: значення інтегрального економічного ефекту ($ЧТВ$), термін реалізації проекту (n), період окупності ($ПО$), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – $ГВ_{max}$.

Таким чином, сформований графік фінансового профілю запропонованого проекту найбільш системно відображає змістовну характеристику проекту. На рисунку масштаб і визначені показники-індикатори відповідають одержаним результатам. Отже, проект впровадження цифрової CRM-системи «Бітрікс24» потрібно реалізувати, тому-що він забезпечить зростання чистого фінансового результату та сприятиме покращенню ефективності функціонування системи інформаційного забезпечення у ТОВ «Альфа-Медика».

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення стратегічного розвитку в умовах цифровізації діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що цифрова трансформація на сьогодні є пріоритетним напрямком у загальній стратегії економічного зростання вітчизняних суб'єктів господарювання. Інформаційні технології стають рушіями прогресу виробництва продукції та надання послуг, формуючи єдину цифрову модель підприємства, що складається з інтеграції управлінської системи, організаційно-економічних відносин, технічних засобів та програмного забезпечення.

2. Встановлено, що під час генерування ідей щодо впровадження цифрової новачії до управління процесами підприємства визначаються конкретні технології виробництва продукції та ухвалюються техніко-технологічні рішення з наступною апробацією на контрольних ділянках робіт. У результаті підтвердженої ефективності використання ІТ-технології відбувається її масове впровадження, за отриманими результатами проводиться оцінювання окупності витрат на цифровізацію процесів.

3. Обґрунтовано, що стратегічні напрями розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання мають ґрунтуватися на їх потенційній готовності щодо впровадження цифрових технологій. За рахунок діджиталізації бізнес-процесів підприємств відбувається їх оптимізація та економія кількості матеріально-технічних та інших ресурсів, систематизація та групування даних, зменшення витрат, у тому числі, щодо накопичення і використання інформації, що забезпечує в довгостроковому прогнозі конкурентоспроможність підприємства.

4. Узагальнено, що у процесі формування цифрової стратегії ТОВ «Альфа-Медика» інформація повинна бути сполучною ланкою між підсистемами управління та контролю підприємства, а також між підприємством і факторами зовнішнього середовища, оскільки вона є предметом і результатом управління,

поступово переходячи в категорію товару, що набуває цінності для споживача. За спостереженнями, ефективно стратегічне управління бізнес-процесами ТОВ «Альфа-Медика» сьогодні неможливе без достовірної та цінної інформації.

5. Запропоновано до впровадження декілька альтернативних цифрових систем інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами для підприємства ТОВ «Альфа-Медика», а саме: система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); система підтримки прийняття управлінських рішень (СППР); система автоматизації робочого офісу (CAPO). В нашому випадку найкращим варіантом є 1-й, оскільки його реалізація забезпечує найкращу віддачу від інвестицій. Таким чином, ТОВ «Альфа-Медика» має орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей, пов'язаних із впровадженням цифрових інформаційних систем в стратегічному управлінні бізнес-процесами на основі впровадження управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

6. Обґрунтовано, що практична реалізація цифрової системи інформаційного забезпечення CRM у ТОВ «Альфа-Медика» повинна бути основою процесу стратегічного управління підприємством, оскільки без неї не можливо сформулювати цілі управління, оцінити проблемну ситуацію, обґрунтовано визначити проблему, підготувати і прийняти управлінське рішення, довести рішення до виконання відповідальним працівникам і проконтролювати його виконання.

7. Сформований графік фінансового профілю запропонованого проекту найбільш системно відображає змістовну характеристику проекту. На рисунку масштаб і визначені показники-індикатори відповідають одержаним результатам. Отже, проект впровадження цифрової CRM-системи «Бітрікс24» потрібно реалізувати, тому-що він забезпечить зростання чистого фінансового результату та сприятиме покращенню ефективності функціонування системи інформаційного забезпечення у ТОВ «Альфа-Медика».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що довгостроковий стійкий розвиток будь-якого підприємства, його економічне зростання забезпечуються правильним вибором цільових орієнтирів та засобів їх реалізації, які дозволяють найкращим чином використовувати наявні ресурси та компетенції. Відтак, питання довгострокового виживання та розвитку господарюючих суб'єктів вирішуються на основі системної концепції розвитку підприємства, яка у світовій практиці отримала назву «стратегічне управління».

2. Встановлено, що стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямку буде розвиватись компанія, та приймати рішення при виборі способу дій. Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми – забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

3. Обґрунтовано, що за існуючих умов, для забезпечення подальшого розвитку значною мірою потрібна участь уряду, спрямована на оцифрування роботи державних та муніципальних служб, розробку відповідної нормативної бази та забезпечення доступу малого та середнього бізнесу до венчурного капіталу для реалізації інноваційних проектів. Перехід до цифрового середовища допоможе подолати низку прогалин та обмежень, властивих традиційному підприємництву, та стимулюватиме інноваційний стратегічний розвиток організацій.

4. Доведено, що цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі

своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень та реалізацію основних бізнес-функцій на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем.

5. Визначено, що ТОВ «Альфа-Медика» є високоспеціалізованим лікувально-діагностичним закладом. Спеціалізація закладу ТОВ «Альфа-Медика» полягає в тому, що її фахівці можуть забезпечити діагностику та професійне лікування пацієнта в стінах однієї будови, задіявши в лікувальному процесі професіоналів своєї справи в поєднанні з високим комфортом перебування.

6. Аналіз показав, що ТОВ «Альфа-Медика» характеризується нестабільними обсягами господарської діяльності. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2021 році склав 6005,9 тис.грн., що на 327,1 тис.грн. або на 5,17 % менше, ніж у 2019 році. Чистий прибуток підприємства у 2020 р. був негативним (підприємство отримало чистий збиток) в розмірі 8972,9 тис.грн. Слід відзначити, що підприємство було низькорентабельним у 2021 р., та абсолютно нерентабельним у 2020 р.

7. Встановлено, що процес інформаційного забезпечення стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві медичної сфери ТОВ «Альфа-Медика» являє собою систему управління, яка покликана вирішувати завдання стратегічного і тактичного планування, оперативного управління, обліку і контролю. Основою інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві медичної сфери ТОВ «Альфа-Медика» є встановлена професійна медична інформаційна система.

8. Аналіз показав, що питома вага інформаційних витрат у собівартості реалізованої продукції ТОВ «Альфа-Медика» є невисокою та у 2021 р. становила 7,18 %, що на 1,31 пункт більше, ніж у 2017 р. Витратомісткість інформаційної системи за чистим доходом є невисокою на рівні 4,69 пункти, що слід вважати недостатнім значенням, оскільки відображає недостатню увагу

керівництва до фінансування новітніх інформаційних систем для зростання обсягів доходів. Найбільш негативним слід вважати динамічні зрушення у скороченні значення коефіцієнту чистої рентабельності інформаційної системи з 11,65 пунктів у 2017 р. до 1,52 пункти у 2021 р.

9. Обґрунтовано, що стратегічні напрями розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання мають ґрунтуватися на їх потенційній готовності щодо впровадження цифрових технологій. За рахунок діджиталізації бізнес-процесів підприємств відбувається їх оптимізація та економія кількості матеріально-технічних та інших ресурсів, систематизація та групування даних, зменшення витрат, у тому числі, щодо накопичення і використання інформації, що забезпечує в довгостроковому прогнозі конкурентоспроможність підприємства.

10. За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне запропонувати до впровадження декілька альтернативних цифрових систем інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами для підприємства ТОВ «Альфа-Медика», а саме: система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); система підтримки прийняття управлінських рішень (СППР); система автоматизації робочого офісу (CAPO). В нашому випадку найкращим варіантом є 1-й, оскільки його реалізація забезпечує найкращу віддачу від інвестицій. Таким чином, ТОВ «Альфа-Медика» має орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей, пов'язаних із впровадженням цифрових інформаційних систем в стратегічному управлінні бізнес-процесами на основі впровадження управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

11. Сформований графік фінансового профілю запропонованого проекту найбільш системно відображає змістовну характеристику проекту. На рисунку масштаб і визначені показники-індикатори відповідають одержаним результатам. Отже, проект впровадження цифрової CRM-системи «Бітрікс24» потрібно реалізувати, тому-що він забезпечить зростання чистого фінансового результату та сприятиме покращенню ефективності функціонування системи інформаційного забезпечення у ТОВ «Альфа-Медика».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчиков О.О. Використання сучасних інформаційних технологій в процесі розробки регламентів довільної складності. Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст» ХНУМГ імені О.М. Бекетова серія «Технічні науки та архітектура». 2013. №110. С. 259–265.
2. Батюк А.Є. Інформаційні системи в менеджменті: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2014. 520 с.
3. Босак І. П. Інформаційне забезпечення управління розвитком підприємств. Квалілогія книги. 2019. № 2. С. 134–136.
4. Будько О. В. Класифікація обліково-аналітичної інформації з метою інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. Інноваційна економіка. 2015. № 1. С. 207–212.
5. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40.
6. Вовк І. Проблеми автоматизації управління ресурсами підприємства засобами ERP-систем. Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 2(5). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vipres.pdf>.
7. Вольська О. М., Миколайчук Н. С. Інформаційне забезпечення як інструмент прогнозування та планування переходу до сталого розвитку підприємства. Економічні інновації. 2017. Вип. 54. С. 34–42.
8. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4(26). С. 56–61.
9. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. Економіка підприємства. 2021. № 2. С. 22–23.
10. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2019. №10 (151). С. 78-82.

11. Горlach А.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємства. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка. 2013. Вип. 1. С. 179-184.

12. Господарський Кодекс України від 16.01.2003р. № 436-IV. URL: Господарський Кодекс України

13. Гребешков О.В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства: інформаційні джерела та джерела їх задоволення. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. №6. С. 205-208.

14. Губенко В.І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 1. С. 11-17.

15. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2019. № 4. С. 24–27.

16. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>

17. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2016. №7. С. 19-24.

18. Деякі питання цифрового розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 року № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>

19. Дикань В.Л. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 272 с.

20. Довгань А.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навч.посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.

21. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2018. Вип. 1 (3) С. 32-35.

22. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління. К: Знання,

2020. 287 с.

23. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки). Харків. 2020. №3. С. 102-105.

24. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.

25. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / Л.І. Федулова; НАН України, Ін-т екон. прогнозування. К.: Основа, 2015. 550 с.

26. Інформаційні системи в економіці: навч. посіб. / В.С. Пономаренко та ін.; Харк. нац. екон. Ун-т. Х.: Вид. ХНЕУ, 2016. 175 с.

27. Ісаншина Г. Ю. Розвиток системи інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю промислового підприємства. Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2012. № 1. С. 194–199.

28. Калініченко Л. Л. Інформаційне забезпечення процесів розвитку на промислових підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 32. С. 196–199.

29. Карпенко С.Г. Інформаційні системи і технології: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2019. 192 с.

30. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 290-294.

31. Кіржецька, М., Кіржецький, Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. Галицький економічний вісник. 2020. № 5(66). С. 7–15.

32. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. 2013. № 4. С. 257-263.

33. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти

розвитку: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2020. Ч. 2. С. 126-129.

34. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62.

35. Кодекс електронних комунікацій ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_013-18#Text

36. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 106–107.

37. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

38. Костенко О.М. Індикатори інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю підприємства. Облік і фінанси. 2014. № 4. С. 133-139.

39. Кравченко В.Г. Проектування автоматизованих інформаційних систем: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 360 с.

40. Куйбіда В. С., Карпенко О. В. Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10.

41. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. №18. С. 250-255.

42. Литвин І. І. Інформатика: теоретичні основи і практикум: підручник. Львів : Новий Світ-2000. 304 с.

43. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: SBA-print. 2019. 190 с.

44. Маркіна І.А. Методичні та практичні аспекти впровадження програмного забезпечення антикризового управління на підприємстві. Економіка і регіон. 2021. № 2. С. 40-43.

45. Нефьодов Л.І. Інформаційна технологія підтримки прийняття рішень з

управління багатоміномклатурним запасом. Східноєвропейський журнал передових технологій. 2019. Т. 3. № 5(39). С. 28–32.

46. Нефьодов Л.І., Маркозов Д.О., Ільге І.Г. Алгоритм оцінки економічної ефективності впровадження інформаційної технології у торговельну організацію. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Нові рішення в сучасних технологіях». Х.: НТУ «ХПІ». 2020. № 4 (978). С. 55–60.

47. Омельченко А.В. Стан та перспективи розвитку законодавства України у сфері цифрової економіки та цифрового суспільства. Київський часопис права. 2021. № 2. С. 66–71.

48. Офіційний сайт ТОВ «Альфа-Медика». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/38576693/

49. Педченко Н.С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства. Інноваційна економіка. 2017. № 8 (34). С. 260-266.

50. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. 290 с.

51. Плєскач В.Л. Інформаційні технології та системи: підручник для студ. екон. спец. К.: Книга, 2020. 520 с.

52. Податковий Кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

53. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

54. Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії програмної продукції : Закон України від 5 липня 2012 року № 5091-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5091-17#Text>

55. Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції : Закон України від 16 жовтня 2012 року № 5450-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5450-17#Text>

56. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011

року № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

57. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

58. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

59. Про електронні комунікації : Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>

60. Про електронну комерцію : Закон України від 3 вересня 2015 року № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

61. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996р. №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>

62. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

63. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах : Закон України від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>

64. Про захист персональних даних : Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

65. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 4 лютого 1998 року № 75/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text>

66. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 4 лютого 1998 року № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>

67. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

68. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на

2007–2015 роки : Закон України від 9 січня 2007 року № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>

69. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

70. Рогоза М.Є., Склад А.А. Інформаційне забезпечення стратегічного управління і його вплив на невизначеність середовища господарювання. Економіка: проблеми теорії та практики. Випуск 206: В 4 т. Том III. Дніпро: ДНУ, 2015. С. 641-650.

71. Ромашко С.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Інформаційні системи в менеджменті». Львів: ЛІМ, 2017. 49 с.

72. Сафонова Н.Б. Сучасні інформаційні технології в системі управління персоналом на підприємствах споживчої кооперації України. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2015. № 6(136). Ч. 1. С. 244–246.

73. Скибіцький О.М., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Стратегічне управління корпораціями: Навч.посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 480 с.

74. Скопень М. М. Комп'ютерні інформаційні технології в медицині: навч. посібник. Київ : КОНДОР, 2012. 302 с.

75. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.

76. Тертична В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

77. Толуб'як В.С., Королюк Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.

78. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. для студ. ВНЗ. К.: Центр уч. л-ри, 2012. 295 с.

79. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. К.: Академвидав, 2016. 288 с.

80. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

81. Янчук Т.Ф. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємства. Економіка і організація управління. 2016. № 4(24). С. 269–277.

82. Яремко С.А. Розробка критеріїв оцінювання сучасних інформаційних систем обліку та управління бізнес-процесами підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 1 (208). С. 158-163.

83. Accenture agency. URL: <https://www.accenture.com/us-en/about/strategy-index>

84. Bain&Company. Digital Strategy for a B2B World. 2017. URL: <https://www.bain.com/insights/digital-strategyfor-a-b2b-world>

85. Bharadwaj, A. et al. Digital Business Strategy: Toward a next generation of insights. 2013. № 37(2). P. 471–482.

86. Digital strategy in a time of crisis. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinseydigital/our-insights/digital-strategy-in-a-time-of-crisis>

87. Earl, M J. Management strategies for information technology. Essex: Prentice Hall. 1989. 337 p.

88. Henderson, J. C., Venkatraman, H. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, 1993. № 32. P. 472–484.

89. IBM. Business systems planning: information systems planning guide. Auflage IBM Corporation. 1984. 214 p.

90. Ismail, M., Khater, M., Zaki, M. Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? 2017. URL: https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf

91. Katz R. The Transformative Economic Impact of Digital Technology. The United Nations Commission on Science and Technology for Development. 2015. №

3. P. 2–11.

92. Lipsmeier, A, Kühn, A, Joppen, R. & Dumitrescu, R. Process for the development of a digital strategy. *Procedia CIRP*. 2020. № 88. P. 173–178.

93. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 2014. № 57(5). P. 339–343.

94. Mierzowski, S. Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie – Digitale Transformation als Führungsaufgabe. Ausgabe. 2016. P. 42-49.

95. Mithas, S., Lucas, Jr H. C. What is Your Digital Business Strategy? *IT Professional*. 2010. № 12. P. 4–6.

96. Morehouse, J. & Saffer, A. Digital Strategy. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. 2018. P. 1–7.

97. Sebastian I. M. et al. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*. 2017. № 16(3). P. 197–213.

98. SME Competitiveness Outlook 2020 – COVID-19: the Great Lockdown and its Effects of Small Business. URL: <https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/ITCSMECO2020.pdf>

99. Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. 2021. URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-ofdigital-transformation>