

УДК 005.6:[338.45:620.9]:[338.28:004]

JEL M 12, O33, L 94

DOI: 10.31471/2409-0948-2024-1(29)-19-29

Савчук Світлана Віталіївна
PhD, асистент
кафедра менеджменту і адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
E-mail: svitlana.savchuk@nung.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0003-0428-5798>

МОДЕЛЬ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті проведено дослідження теоретичних та методичних підходів до побудови моделі удосконалення системи управління на енергетичних підприємствах в умовах цифрової економіки. Метою статті є розробка моделі удосконалення системи управління енергетичними підприємствами в умовах цифрової економіки.

Розвинуто концепцію удосконалення системи управління підприємством в умовах цифрової економіки, яка ґрунтується на положеннях загальної теорії систем та враховує об'єктивні нормативно-законодавчі та суб'єктивні потенційно-прогнозовані напрями та шляхи цифрових змін, що на відміну від існуючих проголошує ідеологію системної цифрової трансформації на основі обґрунтування релевантних зон цифрових змін, визначає контрольні показники оцінювання рівня цифрової зрілості та індикатори результатів цифрової трансформації завдяки використанню технологій цифрової економіки. Досліджено вплив цифровізації енергетичних підприємств на їх ефективність та очікувані результати від цифрової трансформації. Визначено принципи управління в умовах цифровізації, серед яких принцип ефективності, оптимальності, гнучкості, комплексності, безпечності. Виокремлено особливості управління в умовах цифровізації: висока швидкість прийняття управлінських рішень, інтерактивність середовища і висока швидкість реакції на зміни, орієнтація на конкретного користувача, формування цифрової екосистеми тощо.

На основі визначених концептуальних засад цифрової трансформації запропоновано модель удосконалення системи управління на енергетичних підприємствах в умовах цифрової економіки, яка виділяє функціональні зони можливих покращень на основі врахування напрямів необхідних змін з використанням інструментарію цифрової трансформації, що на відміну від існуючих базується на узгоджені рівнів системи управління підприємством, зокрема стратегічного, тактичного й операційного з рівнями його цифрової трансформації, зокрема стратегічним, бізнес- та інфраструктурним рівнями та відповідними цифровими технологіями на кожному із визначених рівнів цифрової трансформації.

Ключові слова: модель, цифрова економіка, система управління, енергетичні підприємства, удосконалення, цифровізація.

Savchuk Svitlana Vitaliyivna
PhD, assistant
Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, str. Karpatska, 15
E-mail: svitlana.savchuk@nung.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0003-0428-5798>

MODEL FOR IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM AT ENERGY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Abstract. The article researches theoretical and methodological approaches to building a model for improving the management system at energy enterprises in the conditions of the digital economy. The purpose of the article is to develop a model for improving the management system of energy enterprises in the conditions of the digital economy.

The concept of improving the enterprise management system in the conditions of the digital economy has been developed, which is based on the provisions of the general theory of systems and takes into account the objective normative-legislative and subjective potentially predicted directions and ways of digital changes, which, unlike the existing ones, proclaims the ideology of systemic digital transformation on based on the substantiation of relevant areas of digital change, determines benchmarks for assessing the level of digital maturity and indicators of the results of digital transformation thanks to the use of digital economy technologies. The impact of digitalization of energy enterprises on their efficiency and expected results from digital transformation is studied. The principles of management in conditions of digitization are defined, including the principles of efficiency, optimality, flexibility, complexity, and safety. Features of management in the conditions of digitization are highlighted: high speed of management decision-making, interactivity of the environment and high speed of reaction to changes, orientation to a specific user, formation of a digital ecosystem, etc.

On the basis of the defined conceptual principles of digital transformation, a model for improving the management system at energy enterprises in the conditions of the digital economy is proposed, which identifies functional areas of possible improvements based on taking into account the directions of necessary changes using the tools of digital transformation, which, unlike the existing ones, is based on agreed levels of the enterprise management system, in particular strategic, tactical and operational with the levels of its digital transformation, in particular strategic, business and infrastructure levels and the corresponding digital technologies at each of the identified levels of digital transformation.

Keywords: model, digital economy, management system, energy enterprises, improvement, digitalization.

Вступ. Управління підприємствами в умовах цифрової економіки формує виклик цифрової трансформації підприємств та ставить перед ними нові завдання щодо розвитку цифрових технологій у всіх напрямках та сферах їх діяльності. Це створює можливості переходу суб'єктів господарювання на вищий рівень технологічного розвитку, шляхом цифрових змін не тільки споживчого, але і промислового сектору економіки. Особливе значення концепція цифрової економіки має для розвитку енергетичної галузі, зокрема енергетичних підприємств. У контексті реалізації Стратегії національної безпеки України, яка спрямована на зменшення негативного впливу та подолання загроз енергетичної безпеки, що проявляються у надмірній залежності від імпорту енергоносіїв, невирішені проблеми диверсифікації джерел і маршрутів їх постачання, недостатньому використанні власного енергетичного потенціалу; низькій ефективності використання енергетичних ресурсів, відносно повільних темпах впровадження новітніх технологій; недостатній реалізації енерготранзитного потенціалу тощо. Для реалізації змін, здатних протидіяти зазначеним загрозам та пристосувати діяльність енергетичних підприємств до викликів сучасного розвитку важлива роль відводиться удосконаленню системи управління на згадуваних підприємствах, яка в умовах цифрової економіки дозволяє системно та всебічно охопити фактори, що дозволяють протидіяти загрозам та розвинути існуючий потенціал енергетичних підприємств до його здатності інтегрувати досліджувані підприємства України в європейський енергетичний ринок, конкурувати на ньому із врахуванням тенденцій глобалізації, цифровізації та інших об'єктивних змін в економіці.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження впливу цифровізації на процеси управління підприємством, а також вивчення досвіду та перспектив цифровізації в Україні, здійснили такі науковці та фахівці, як: В. Геєць, А. Гриценко, Ю. Зайцева, С. Кубів, О. Москаленко, А. Полянська, Т. Єфименко, Н. Шпак, Г. Назарова, А. Завербний та ін.

До когорти науковців, що зосередили свою увагу на управлінні енергетичними підприємствами, слід віднести В. Брича, Л. Гораль, І. Перезовову, І. Запихляк, О. Дзьобу, Т. Кулик.

Висвітлення невіршених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття. Дослідження вітчизняними науковцями теоретико-методичних та прикладних аспектів управління підприємством в умовах розвитку цифрової економіки розглядають лише окремі структурні елементи системи управління підприємством, проте більш ґрунтовного обґрунтування вимагає питання удосконалення системи управління підприємством із урахуванням інших аспектів системи в умовах цифрової трансформації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка моделі удосконалення системи управління енергетичними підприємствами в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження цифрових технологій в діяльність енергетичних підприємств характеризується різними рівнями та напрямками цифрової трансформації. Це, у свою чергу, вимагає розроблення теоретико-методичного базису щодо імплементації рекомендацій, які дозволять означеним підприємствам визначити та реалізувати необхідні зміни, удосконалюючи їх систему управління з урахуванням вимог цифрової економіки. Така необхідність зумовлена поширенням трендів цифровізації як в Україні, так і в глобальному енергетичному середовищі (розвиток Smart Grid, «розумний облік» електроенергії тощо), а також внутрішніми проблемами функціонування галузевих підприємств (високий рівень зносу електричних мереж та устаткування, недостатній рівень кібербезпеки, відсутність чи низька ефективність цифрової стратегії розвитку і т.д.).

Погоджуємося із думкою вчених [1] про те, що кожен бізнес найближчим часом змушений буде успішно пройти через процеси цифрової трансформації. Для кожного підприємства такий виклик пов'язаний із зміною організаційної культури та впровадженням нових цифрових технологій і комунікацій, що розширюють можливості підприємства та дозволяють формувати власну так звану «екосистему» у взаємодії зі своїми контактними аудиторіями.

Заслугує на увагу думка науковців [2] про те, що впровадження цифрових технологій і методів оптимізації бізнес-процесів дозволять удосконалити загальний процес управління підприємством, надаючи їм суттєву конкурентну перевагу на ринку, враховуючи те, що в нових умовах управління на підприємстві виникає потреба формування нової екосистеми, прискорюється обробка даних та прийняття управлінських рішень, задовольняються потреби конкретного клієнта, спостерігається швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Аналізування досліджень з проблем управління підприємством в умовах цифрової економіки дозволило визначити теоретико-методологічні засади та особливості функціонування системи управління підприємством в умовах цифровізації на основі виділення сукупності закономірностей, принципів, наукових підходів до управління підприємством, які забезпечать ефективність управління цифровою трансформацією підприємства. Отримані результати досліджень дозволили запропонувати концептуальний підхід до удосконалення системи управління підприємством в умовах цифровізації, структурно-логічна схема якого представлена на рис. 1.

Аналізуючи рис. 1, зазначимо, що стимулом удосконалення системи управління в умовах зростаючої ролі цифрових технологій є потреби. Зокрема, внутрішні потреби, які спонукають до цифровізації, полягають у необхідності автоматизації виробництва, збільшенні продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових каналів взаємозв'язку

зі споживачами та вирішення інших проблемних питань, які виникають в діяльності підприємства. Задоволення зовнішніх потреб передбачає врахування зростання потреб споживачів по відношенню до продукції чи послуг підприємства, зокрема: можливість контакту в режимі реального часу, прозорість діяльності бізнесу, вимоги до якості та ін. Врахування впливу тенденцій змін у цифровому світі та зміни у потребах стейкхолдерів підприємства зумовлюють необхідність цифровізації підприємства, яка неможлива без функціонування відповідної системи управління, а в умовах існуючого рівня її цифрової зрілості – розроблення та імплементації відповідних заходів щодо її удосконалення.

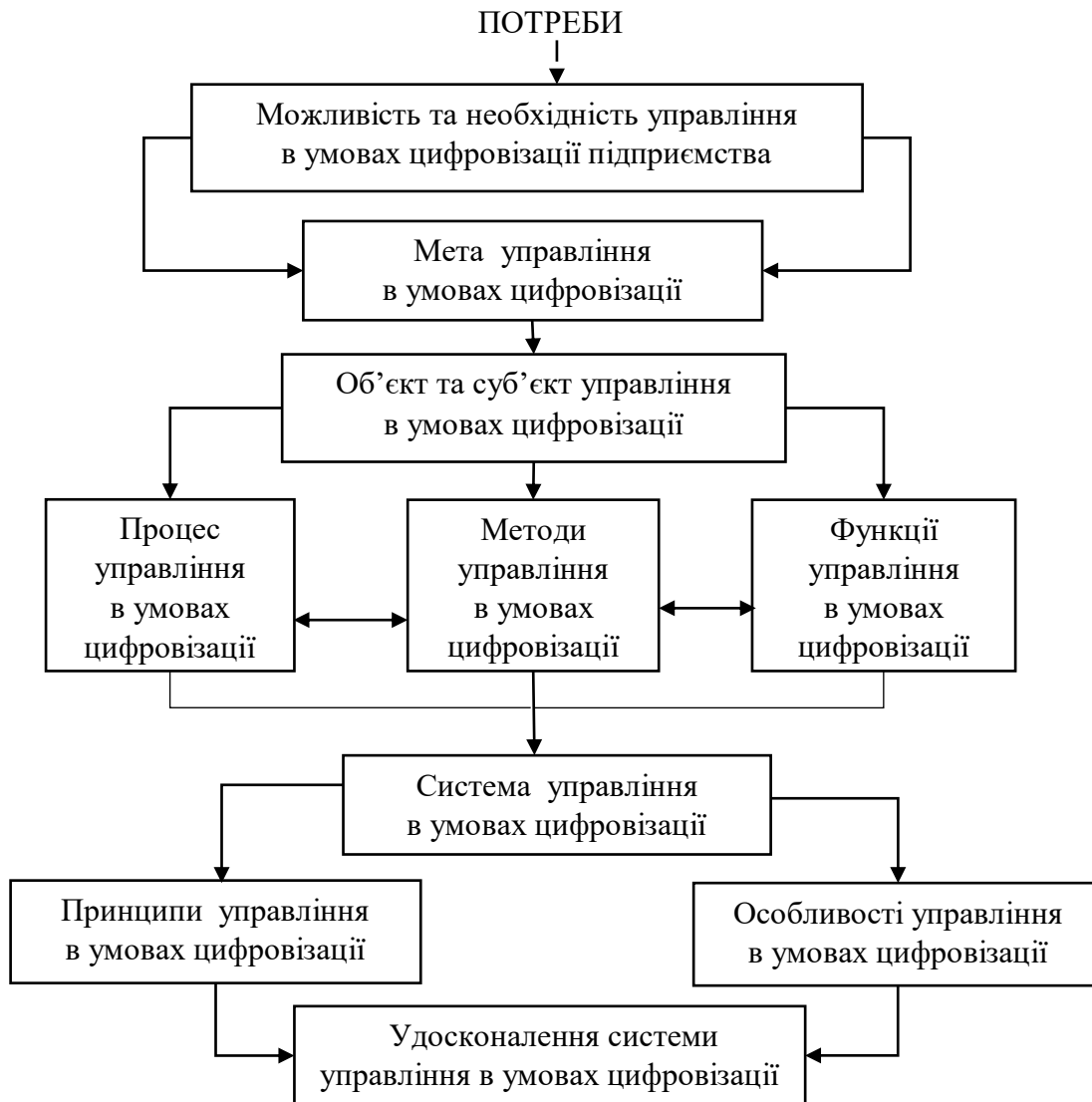


Рисунок 1. Структурно-логічна схема формування концептуальних засад удосконалення системи управління підприємством в умовах цифровізації

Джерело: власна розробка автора

Слід зазначити, що особливість управління підприємством в умовах цифровізації полягає в тому, що за умов наявності цифрової альтернативи існування застарілих систем, способів, методів і т.д. стає недоцільним. Велика кількість можливостей, які дає цифровізація (розвиток цифрових технологій, автоматизація, нові канали просування тощо) потребують належного управління та координації дій щодо цифровізації підприємства. Відмова від цифровізації – це теж управлінське рішення, яке в деяких випадках буде ефективнішим в даний момент, ніж впровадження цифрових технологій.

Тому виникає необхідність обґрунтування критеріїв удосконалення системи управління в умовах цифровізації.

Визначальним орієнтиром управління в умовах цифровізації є реалізація сценарію цифрового розвитку як найбільш релевантного для підприємства з точки зору викликів, потреб та можливостей. Його реалізація не можлива без зміни системи управління з огляду на принципи та особливості менеджменту в умовах цифровізації заради досягнення очікуваних результатів.

Виділення об'єкту управління в умовах цифровізації дозволяє визначити економічні системи та підсистеми певного рівня, в яких відбуваються зміни (у тому числі зміни на шляху до цифровізації), оцінити ефективність їх функціонування в поточний момент та у перспективі. Визначення суб'єкту управління в зазначених умовах звертає увагу на особу чи осіб, які приймають рішення та зацікавлені як в ефективному функціонуванні об'єкта загалом, так і в забезпеченні успіху цифрової трансформації.

Обґрунтування способів дії суб'єкта управління на об'єкт супроводжується виділенням методів управління в умовах цифровізації. Серед науковців склалася думка про те, що цифрова економіка дозволить використовувати нові методи управління, серед яких варто відзначити блокчейн, метод великих даних, експертні системи й загальну децентралізацію, у всіх галузях і сферах життєдіяльності людини. Дані методи перспективні і найближчим часом, беручи до уваги зарубіжний досвід, отримають широке поширення. Для енергетичних підприємств нові методи управління формують як можливості, так і можуть створювати істотні загрози. Вони також не завжди вписуються в рамки існуючих управлінських технологій, зокрема стратегічне і проектне управління, що на думку вчених, не завжди підходять для цифрової економіки [3].

Таким чином, приймаючи рішення щодо цифрової трансформації, суб'єкт управління здійснює вплив на об'єкт шляхом реалізації певних функцій з використанням релевантних методів для досягнення мети управління в сучасних умовах. Результатом такого управління є цифрові управлінські рішення, реалізація яких неможлива без імплементації заходів щодо удосконалення системи управління, а здійснення функцій управління направлено на забезпечення ефективної діяльності в умовах цифровізації.

Зважаючи на складність процесів цифрової трансформації доцільно процес змін здійснювати із застосуванням принципів управління в умовах цифровізації, виокремлених на підставі опрацювання джерел [4, 5, 6]. Їх дотримання є визначальним критерієм створення, реалізації та користування перевагами, що надають цифрові технології:

1. Принцип ефективності управління забезпечує мінімізацію витрат ресурсів, а також максимізацію доходів від процесів цифровізації. Застосування даного принципу передбачає досягнення бажаного рівня цифрової зрілості підприємства, сфер діяльності, набуття ними нових конкурентних якостей та властивостей. Всеохоплююча цифровізація має на меті комплексне та глибоке перетворення існуючих аналогових економічних, соціальних систем та сфер у нову цінність та якість, сприяючи їх розвитку та зручності використання з огляду на ефективність цих заходів.

2. Принцип оптимальності передбачає послідовне виконання завдань щодо цифровізації підприємства в межах усієї системи та за окремими елементами. Даний принцип наголошує на необхідності послідовного підходу до цифровізації підприємства, тобто, першочергово необхідно розробити чіткий план впровадження цифрових технологій, який включатиме певну кількість послідовних етапів, завдань, дій. Суть принципу полягає в тому, щоб правильно структурувати елементи цифровізації і реалізовувати її в послідовному порядку.

3. Принцип комплексності включає поєднання управлінських рішень в єдину систему, що дозволяє окреслити пріоритети, забезпечити взаємодію та прослідкувати виконання завдань щодо цифровізації за кожним окремим елементом системи. Даний принцип враховує те, що цифровізація має на меті комплексне та глибоке перетворення існуючих аналогових економічних, соціальних систем та сфер у нову цінність і тому при

розробці стратегії цифровізації підприємства, особливо важливим є врахування всіх складових системи управління підприємством, щоб уникнути фрагментарності процесу цифровізації.

4. Принцип гнучкості дозволяє своєчасно адаптуватися та пристосовуватися до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища, що потребує постійного коригування управлінських рішень з урахуванням розвитку цифрових технологій. Для забезпечення принципу гнучкості управління в умовах цифровізації слід звернути увагу на процес планування впровадження цифрових технологій. Такі плани повинні мати здатність змінювати свій напрям залежно від зміни умов функціонування підприємства та мати певний резерв для забезпечення реалізації цих планів.

5. Принцип безпечності передбачає реалізацію заходів щодо кібербезпеки та захисту персональних даних, конфіденційної інформації та ін. Зміцнення довіри до підприємства, включаючи інформаційну безпеку, кібербезпеку, захист конфіденційності персональної інформації клієнтів є передумовою одночасного розвитку та безпеки цифровізації. Необхідно сформулювати, розвивати й впроваджувати культуру кібербезпеки на підприємстві.

Реалізація описаних вище структурних засад формування концепції удосконалення системи управління в умовах цифровізації вимагає врахування особливостей такого управління, до яких відносять [6]:

- отримання і обробку даних у режимі реального часу: використання управлінської інформації в реальному часі робить процес прийняття рішень набагато більш впорядкованим, швидким і обґрунтованим шляхом отримання достовірної, релевантної, корисної і доступної інформації на більш високій швидкості;

- висока швидкість прийняття управлінських рішень: в цифровому середовищі швидкість прийняття управлінських рішень значно зростає. Як наслідок, виникає потреба в прийнятті рішень на основі інтуїції, досвіду, використовуючи нетрадиційний підхід. Але для того, щоб рішення були ефективними, менеджер повинен володіти певними знаннями та мати високий рівень кваліфікації;

- інтерактивність середовища і висока швидкість реакції на зміни: функціонування та розвиток підприємств в сучасних умовах усе більшою мірою обумовлено тим, наскільки добре підприємство знає середовище свого функціонування та може позитивно використовувати дію його факторів. Частота та інтенсивність вивчення середовища впливатимуть на якість зібраної інформації, на основі якої буде прийматися рішення, з одного боку, а з іншого – на якість інформації впливатиме також рівень інформаційних навиків персоналу;

- орієнтація на конкретного користувача: фахівцями у цьому напрямку доведено, що індивідуальний підхід до споживачів – одна з найважливіших умов ефективної взаємодії. Зростання вимог клієнтів в контексті розвитку цифрових технологій сприяє поширенню персоналізації, точки, де сходяться вигоди клієнта і компанії;

- формування цифрової екосистеми: цифровізація формує нові завдання, пов'язані з ключовими факторами розвитку економіки. Термін «цифрова екосистема» відноситься до використання цифрових інструментів для трансформаційних процесів, за допомогою яких компанія переходить від орієнтованої на результат до бізнес-моделі, орієнтованої на ефективність;

- управління процесами на основі застосування автоматизованих технологій обробки, аналізу й прогнозування великого масиву даних: з плином часу процес прийняття рішень збагачується використанням нових комп'ютерних технологій та програмного забезпечення для планування, організації діяльності.

Таким чином, розглянуті структурно-логічні елементи концептуальних засад удосконалення системи управління в умовах цифровізації підприємства сприяють:

– по-перше, формуванню системної бази знань в галузі науково-обґрунтованого уявлення про категорію «удосконалення системи управління в умовах цифровізації підприємства»;

– по-друге, підвищенню ефективності системи управління підприємством на основі використання наукових підходів до вибору управлінських інструментів, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення в процесі цифровізації.

Окремої уваги заслуговує питання щодо змін в системі управління на основі розроблення відповідної моделі удосконалення системи управління в умовах цифрової економіки. Важливим завданням розроблення зазначеної моделі є узагальнення критеріїв удосконалення системи управління як результат її імплементації. Широковживаним є поняття удосконалення як процесу спрямованого на постійне поліпшення. Залежно від того, в якій сфері діяльності воно досліджується, це поняття може включати в себе різні характеристики й параметри. Заслужують на увагу такі критерії удосконалення системи менеджменту підприємства [7]:

- комплексний порядок удосконалення системи управління підприємством і всіма складовими його частинами для того, щоб забезпечити ефективність організаційних, кадрових і технічних рішень, процесів прийняття рішень і покращення інформаційних потоків;

- впровадження керування завдяки автоматизації виробничого процесу підприємства;

- удосконалення організаційних структур управління підприємством методом використання сучасних форм (програмно-цільові, адаптивні, та інші);

- удосконалення інформаційної системи менеджменту з метою підвищення якості інформації, а також розширення можливостей її швидкого використання;

- застосування обчислювальної техніки й засобів автоматизації для вдосконалення якості виробництва, технічного та економічного рівня;

- використання світового досвіду.

На основі врахування викладеного вище розроблено відповідну модель, яка базується на розробленій концепції удосконалення системи управління в умовах цифровізації, має прикладний характер рекомендацій щодо удосконалення системи управління та структурується за рівнями цифрової трансформації підприємства та рівнями управління. Запропонована модель зображена на рис. 2.

На концептуальному рівні відбувається визначення ключових напрямів цифрових змін (стратегія, структура), які по ієрархії відповідають керуючій та цільовій підсистемі. На основі цієї взаємодії виокремлено приклади цифрових рішень за цими підсистемами управління. Концептуальний рівень цифрової трансформації відповідає стратегічному рівню управління, покращення роботи якого здійснюється за відповідними визначеними напрямками. Ефективність цифрової трансформації на концептуальному рівні забезпечується через максимальне використання управлінських інструментів, методів, технологій.

На бізнес-рівні передбачається удосконалення в рамках керованої підсистеми за напрямками роботи з персоналом та покращення організаційної структури; забезпечувальна та функціональна підсистеми підлягають змінам із застосуванням технологій. На цьому рівні цифровізація підприємства проявляється у повну міру. Структурування заходів із впровадження технологій за обраними напрямками забезпечує принцип системності цифровізації та дає змогу відстежувати зміни, що в результаті відбуваються. Бізнес-рівень цифрової трансформації забезпечується прийняттям відповідних рішень на тактичному рівні управління підприємством. Це означає, що система управління повинна вчасно реагувати на проблеми, що виникають в результаті цифровізації (опір змінам, недостатність ресурсів, некомпетентність персоналу) і пропонувати варіанти розвитку.

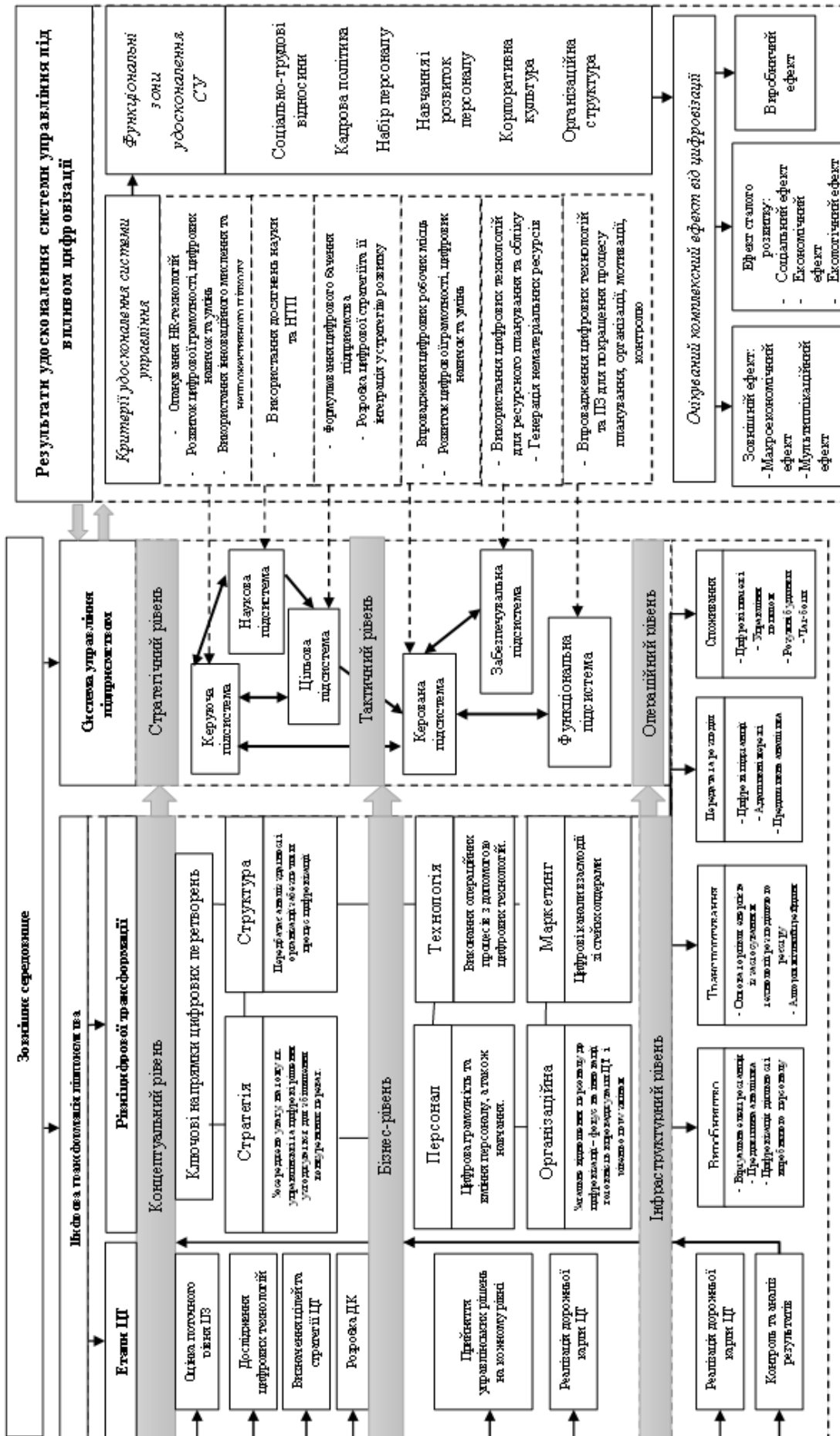


Рисунок 2. Модель удосконалення системи управління на енергетичних підприємствах в умовах цифрової економіки [10]

Інфраструктурний рівень охоплює операційну діяльність енергетичного підприємства і структурно включає такі напрями діяльності: виробництво, транспортування, передача та розподіл, споживання. У межах кожного з цих напрямів існує велика кількість альтернативних рішень щодо цифровізації. Наприклад, на стадії споживання електроенергії доцільно використовувати цифрові платежі як один із інструментів цифровізації.

Використання цифрових технологій на цьому рівні є надзвичайно важливим в плані технологічного, інноваційного розвитку підприємства, оскільки цифровізація операційної діяльності енергетичного підприємства, як показує зарубіжний досвід, є необхідною умовою його функціонування. Цифрова трансформація на інфраструктурному рівні є найбільш затратною в часі і в ресурсах, зокрема фінансових. Однак роль менеджменту на цьому рівні досить обмежена.

Розроблена модель передбачає, що система управління підприємством, для того щоб надійно та ефективно забезпечити процес цифрової трансформації, повинна удосконалюватися за такими критеріями, як: розвиток цифрової грамотності, розробка цифрової стратегії підприємства та її інтеграції у стратегію розвитку, встановлення відповідного ПЗ та ін. Ці та інші критерії спрямовані на удосконалення СУ за певними функціональними зонами, які мають принципове значення в умовах цифрової економіки.

Розглядаючи вплив цифрової економіки на соціально-трудова відносини, слід детально оцінювати соціальні «наслідки» цифровізації. Насамперед, дослідженню підлягають нові правові категорії та явища, які стосуються відносин зайнятості. З боку управління виникає необхідність регулювання роботи фрілансерів та інших дистанційних працівників.

Трансформація кадрової політики в умовах цифровізації передбачає такі напрями змін:

- 1) змінюються вимоги до персоналу, в тому числі до кваліфікації персоналу, його професійних і надпрофесійних навиків;
- 2) підприємство стикається з необхідністю використання нових інформаційних технологій при обробці великого масиву кадрової інформації і її надання в інші структурні підрозділи та у відповідні органи;
- 3) змінюється характер використання інструментів оперативного управління персоналом;
- 4) використання електронного кадрового документообігу.

В умовах впровадження сучасних цифрових технологій відповідно змінюються вимоги до кваліфікації, навичок, вмінь персоналу. У межах удосконалення системи управління підприємством необхідно прослідкувати відповідність вмінь конкретного співробітника і функцій, які він виконує та технологій, з якими працює.

Важлива роль відводиться корпоративній культурі, яку зарубіжні автори [8] називають визначальним фактором при проведенні цифровізації. Неможливо забезпечити ефективність управління в умовах цифрової трансформації без достатнього рівня корпоративної культури.

Формування культури в умовах цифровізації зазвичай пов'язане з набором практик, заснованих на все більш інтенсивному використанні інформаційних і цифрових технологій. Досвід передових зарубіжних компаній показав, що компанії з високим рівнем корпоративної культури перевершують компанії з низьким рівнем культури, так як вони мають більше співробітників, які відчують себе самостійними й наділеними повноваженнями, залученими в підвищення ефективності виробництва, відчують себе інноваційними, здатними продуктивно працювати. Загалом зростає залученість, тобто здатність співробітників працювати в складі команди, виконуючи свою роботу продуктивніше і з меншими втратами.

Цифрові рішення вимагають відповідних змін в організаційній структурі. Зарубіжний досвід та кращі практики лідерів цифровізації вказують на те, що важливими

є : перегляд всієї організаційної структури управління, визначення відповідальних за цифровий розвиток та формування команд, які володіють цифровими компетенціями на достатньому рівні. Призначення керівників цифрової трансформації і формування цифрової стратегії є важливими, але не єдиними елементами успішної цифровізації. Трансформація вимагає перебудови організаційних механізмів, грамотного підбору цифрової команди для запуску процесів створення й розвитку цифрових продуктів і послуг - від етапу генерації ідей до перших проектів і подальшого масштабування.

Підсумком удосконалення системи управління в умовах цифровізації є вибір критеріїв її результативності, яка визначається через очікуваний комплексний ефект від цифровізації. Зокрема, очікується зростання продуктивності праці, скорочення операційних витрат, зростання прибутку як наслідок формування ефективності системи управління у процесі цифровізації підприємства [9]. Удосконалення інформаційного забезпечення системи управління підприємства вимагає суттєвого розширення інструментарію всіх управлінських функцій інформаційної спрямованості та є об'єктивним процесом, який відповідає на постійні зміни й ускладнення зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства [10].

Висновок та перспективи подальших досліджень. Таким чином, удосконалення системи управління підприємством, зокрема шляхом впровадження інноваційних інформаційних технологій, здійснення релевантних організаційних змін, реалізації інноваційних методів управління в умовах цифрової економіки, розвитку корпоративної культури, імплементації цифрової стратегії у загальну стратегію підприємства, навчання персоналу цифровій грамотності – переліку розглянутих у роботі дескрипторів системи управління підприємством, само по собі не гарантує досягнення очікуваних результатів цифрової трансформації. Система управління попри оснащення працівників підприємства інноваційними технологіями й розвитку сильної цифрової культури створює передумови не тільки для продуктивнішої роботи, але і для розвитку організаційного мислення працювати «розумніше», а не «старанніше» - результати є очевидними, про що свідчить досвід успішних компаній. Значно полегшити компанії її шлях цифрової трансформації можливо за рахунок застосування такого методичного інструментарію стратегічного планування як розроблення дорожньої карти.

Література

1. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 2. С. 4-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмебі_2018_2_3
2. Третяк Н., Бондар Ж. Вплив імплементації цифрових технологій на процес управління підприємством. *Фінансовий простір.* 2021. С. 217-226. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/807/974>
3. Полях К., Курочка С. Огляд перспектив застосування нових методів та інструментів управління в епоху цифрової економіки. *Збірник наукових праць ЛОГОС,* 2020.26-29. URL: <https://doi.org/10.36074/26.06.2020.v1.09>
4. Осадча О., Галян Д. Трансформація управління людським капіталом з урахуванням переходу України до Індустрії 5.0. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering,* 2023. 3(103), 156-164.
5. Руденко М.В. Принципи цифровізації системи управління в сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки».* 2019. №2. URL: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/download/3447/3665>
6. Кошельник, К. О. Особливості управління підприємством в умовах цифровізації. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : матеріали X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 16 листоп. 2023 р.). Умань: УДПУ імені Павла Тичини, 2023.

7. Ганузек Л.М. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 23–24 берез. 2017 р.). Дніпро : Біла К. О., 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ganuzek.htm
8. Ринкевич, Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації: дис...канд. економ. наук : 08.00.04. Київ. Інститут економіки промисловості НАН України. 2020. С. 326.
9. Перевозова І. В. Застосування новітніх інформаційних технологій в системі контролінгу як метасистеми управління промисловим підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 50–54.
10. Савчук С.В. Удосконалення системи управління на енергетичних підприємствах в умовах цифрової економіки: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спец. Менеджмент. Івано-Франківськ. ІФНТУНГ. 2021. С. 253.

References

1. Hudz O. Ye. (2018). Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnosti ta orientyvir upravlinnia pidpriemstvamy. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 2. S. 4-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_2_3
2. Tretiak, N.; Bondar, Zh. (2021). Vplyv implementatsii tsyfrovoykh tekhnolohii na protses upravlinnia pidpriemstvov. *Finansovi prostir*. S. 217-226. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/807/974>
3. Poliakh, K., Kurochka, S. (2019). *Ohliad perspektyv zastosuvannia novykh metodiv ta instrumentiv upravlinnia v epokhu tsyfrovoy ekonomiky*. Zbirnyk naukovykh prats ЛОНОС, 2020.26-29. <https://doi.org/10.36074/26.06.2020.v1.09>
4. Osadcha O., Halian D. (2023). Transformatsiia upravlinnia liudskym kapitalom z urakhuvanniam perekhodu Ukrainy do Industrii 5.0. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, 3(103), 156-164.
5. Rudenko M.V. (2019). Pryntsypy tsyfrovizatsii systemy upravlinnia v silskohospodarskykh pidpriemstvakh. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*. №2. URL: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/download/3447/3665>
6. Koshelnyk, K. O. (2023). *Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvov v umovakh tsyfrovizatsii*. Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoi dynamiky : materialy Kh Vseukr. nauk.- prakt. internet-konf. zdobuvachiv vyshch. osvity ta molodykh uchenykh (m. Uman, 16 lystop. 2023 r.). Uman : UDPU imeni Pavla Tychyny.
7. Hanuzek L.M. (2017). *Shliakhy udoskonalennia systemy menedzhmentu pidpriemstva*. *Ekonomika i menedzhment 2017: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku* : zb. nauk. prats Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Dnipro, 23–24 berez. 2017 r.). Dnipro : Bila K. O. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ganuzek.htm
8. Rynkevych, N. S. (2020). Transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv v umovakh modernizatsii: dys...kand. ekonom. nauk : 08.00.04. Kyiv. Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy. S. 326.
9. Perevozova I. V. (2018). Zastosuvannia novitnikh informatsiinykh tekhnolohii v systemi kontrolinhu yak metasystemy upravlinnia promyslovym pidpriemstvov. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. Vyp. 17. S. 50–54.
10. Savchuk S.V. (2021). Udoskonalennia systemy upravlinnia na enerhetychnykh pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: dysertatsiia na zdobuttia stupenia doktora filosofii za spets. Menedzhment. Ivano-Frankivsk. IFNTUNH.. S. 253.