

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності промислових підприємств (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)  
Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент  
Назва

Шифр КвРМН.21040.04.25.ПЗ

Виконав студент 4 курсу група МН-21-1  
Шифр

  
Підпис

  
Підпис

  
Підпис

Руслан ГОНТАР  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд..екон.наук, доцент  
Науковий ступінь, звання

Юрій КРАВЧИК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст..викладач

Ірина ГРАБОВСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

Ніла ПІОРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2025 р.

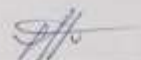
Хмельницький 2025

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



" 08 " 02 2025 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гонтара Руслана Сергійовича



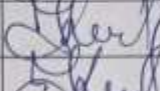
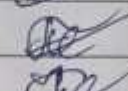
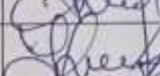
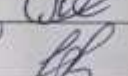
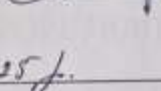
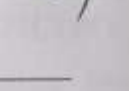
1. Тема роботи Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності промислових підприємств (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)  
керівник роботи Кравчик Юрій Васильович, канд. екон.наук, доцент

Затверджена наказом ректора університету від " 7 " лютого 2025р. № 23 ддч. 62. Строк подання студентом роботи на кафедру 6 червня 2025р

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності промислових підприємств. 2. Дослідження діяльності та рівня цифровізації ТДВ "Хмельницькзалізобетон". 3. Рекомендації щодо удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів на підприємстві.5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Трактуювання понять «цифровізація» та «цифрова трансформація». 2. Принципи цифровізації бізнес-процесів на підприємстві. 3. Елементи цифровізації бізнес-процесів. 4. Моделі цифровізації бізнес-процесів та їх інструментарій. 5. Виробничі потужності ТДВ "Хмельницькзалізобетон". 6. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (2022-2024рр.). 7. Чистий дохід (виручка), чистий прибуток та валовий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тис. грн. 8. Динаміка собівартості реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 9. Загальний фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 10. Динаміка фондіввіддачі та фондомісткості ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 11. Ключові елементи цифровізації бізнес-процесів ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 12. Основні завдання SMM-менеджера на підприємстві. 13. Алгоритм впровадження посади SMM-менеджера в організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 14. Рекомендації з удосконалення процесу цифровізації бізнес-процесів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

## 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання склад	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Кравчик Ю.В.		
2. Дослідницько-аналітичний	Кравчик Ю.В.		
3. Проектно-рекомендаційний	Кравчик Ю.В.		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В.		

7. Дата видачі завдання

10 лютого 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	лютий 2025	викон.
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2025	викон.
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	лютий 2025	викон.
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2025	викон.
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2025	викон.
6.	Підготовка першого розділу	травень 2025	викон.
7.	Підготовка другого розділу	травень 2025	викон.
8.	Підготовка третього розділу	травень 2025	викон.
9.	Підготовка висновків	травень 2025	викон.
10.	Здача науковому керівнику	червень 2025	викон.
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2025	викон.
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2025	викон.
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	червень 2025	викон.
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2025	викон.
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2025	викон.
16.	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2025	викон.

Студент

Руслан ГОНТАР  
Ім'я, прізвище

Керівник роботи

Юрій КРАВЧИК  
Ім'я, прізвище

## АНОТАЦІЯ

Гонтар Р.С. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності промислових підприємств (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд.екон.наук., доцент Ю.В.Кравчик. Кваліфікаційна робота бакалавра: 50с., 7 рисунків, 7 таблиць, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО.

Розглянуто теоретичні аспекти управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємств, зокрема, здійснено аналіз сучасних трактувань поняття «цифровізація», підходів та моделей цифровізації. Досліджено роль процесу цифровізації в діяльності промислових підприємств.

З метою дослідження діяльності та розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснено аналіз техніко-економічних показників його діяльності та стан цифровізації бізнес-процесів ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Представлено напрями удосконалення процесу цифровізації діяльності підприємства, зокрема, модель цифровізації. Розроблено рекомендації щодо удосконалення процесу цифровізації бізнес-процесів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».



Підпис

Руслан ГОНТАР « 6 » 06 2025р.  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1 Сутність та особливості трактування категорій «цифровізація» та «цифрова трансформація»	8
1.2 Основні принципи та ключові елементи процесу цифровізації	14
1.3 Сучасні моделі управління цифровізацією бізнес-процесів	19
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТДВ "ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН"	23
2.1 Загальний аналіз діяльності ТДВ "Хмельницькзалізобетон"	23
2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТДВ "Хмельницькзалізобетон"	26
2.3 Дослідження стану цифровізації ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	30
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	34
3.1 Удосконалення моделі цифровізації бізнес-процесів для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	34
3.2 Рекомендації щодо удосконалення процесу цифровізації діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	38
ВИСНОВКИ	45
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	47

## ВСТУП

Ключовою тенденцією нашого часу є процес цифровізації у всіх аспектах соціального та економічного життя усіх держав світу. Одночасно з цим, суб'єкти бізнесу відчують необхідність у впровадженні цифрових рішень у свою діяльність. Такий процес, відомий як цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств, охоплює як управлінську сферу, так і виробничу та організаційну складові їх функціонування. Безперечно, цифровізація вимагає значних змін і безпосередньо у діяльності працівників, їхній поведінці та взаємодії як з колегами всередині організації, так і з іншими людьми поза нею, що є типовим для культурного аспекту цифровізації підприємства.

На сьогоднішній день питання цифрової трансформації бізнес-процесів суб'єктів господарювання є надзвичайно актуальним і основна проблематика полягає в пошуку раціональних підходів до цифровізації, формуванні моделей та механізмів їх впровадження в повсякденну діяльність підприємств.

Різні аспекти цифровізації економіки, суспільства, діяльності суб'єктів господарювання знаходяться сьогодні в полі зору сучасних науковців-теоретиків та практиків. Вагомий внесок у висвітлення даної проблематики зробили такі вітчизняні науковці, як: Воржакова Ю.П., Гринько А.П., Гринько П.Л., Жосан Г.В., Калач Г.М., Кириченко Н.В., Корінь М.В., Руденко М.В., Ушакова Н.Г. та інші. Серед зарубіжних дослідників варто зазначити праці Б.Румпе, Д.Тапскотта, Дж. Грея, К. Елдінга та Р. Морріса.

Попри значну кількість напрацювань, існує необхідність подальших досліджень питання цифровізації діяльності підприємств, пошуку оптимального механізму впровадження раціональних підходів до цифровізації бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності промислових підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності промислових підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз теоретичних і практичних засад управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності промислових підприємств та розробка пропозицій щодо їх удосконалення на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

Теоретичною та методологічною базою для даного дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, в яких присвячується увага дослідженню проблем цифровізації усіх аспектів діяльності підприємств, електронні ресурси мережі Інтернет, а також законодавчі акти, що регламентують діяльність вітчизняних підприємств.

В даному науковому дослідженні були використані відомості про діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема статистичні дані про результати діяльності товариства, інформація з офіційного сайту ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для вирішення поставлених задач були застосовані загальнонаукові методи дослідження: метод системного аналізу, метод систематизації та порівняння, економіко-статистичний метод тощо.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Сутність та особливості трактування категорій «цифровізація» та «цифрова трансформація»

В епоху стрімкого розвитку інформаційних технологій цифровізація діяльності (системи управління) підприємств стала не просто одним із елементів удосконалення конкурентних переваг суб'єкта господарювання, а об'єктивною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності його функціонування та змоги рухатися «в ногу з часом».

В силу розвитку цифрових технологій змінюються форми функціонування економічних систем, відбувається формування цифрової економіки, причому дуже стрімким чином. «Трансформація глобальної економіки в напрямі швидкого розвитку та реальної імплементації цифрових технологій Індустрії 4.0 формує зовсім нову парадигму економічних відносин і призводить до значущих змін у функціонуванні організацій. І, як результат, розвиваються нові ринки, нові форми взаємодії та комунікації, а також нові підходи до організації та управління виробництвом товарів і наданням послуг, формуються нові погляди на цінності, які дедалі частіше втрачають своє матеріальне (фізичне) відображення та набувають цифрового значення» [2].

Згідно з Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [1], затвердженою Рішенням Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 р. № 67-р, «цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких вже 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.

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» [1].

Цифровізація являється процесом перетворення усіх традиційних аспектів діяльності підприємства в більш сучасні за допомогою цифрових технологій. Даний процес передбачає, перш за все, перетворення та зберігання інформаційних даних у цифровому форматі, що дає змогу мати доступ до великих обсягів даних в будь-який час та з будь-якого електронного пристрою. Причому перелік цифрових інструментів та систем, задіяних в процес, є досить широким та включає як мобільні додатки, хмарні технології, так і штучний інтелект, Big Data, Інтернет речей і багато іншого.

На сьогоднішній день серед науковців існує думка, що поняття «цифровізація» та «цифрова трансформація» є тотожними. Однак, ми погоджуємося з думкою колективу авторів [22], що «цифровізація розглядається здебільшого як етап на шляху до цифрової трансформації. Тобто, цифровізацію можна розглядати як широке впровадження інформаційних технологій для заміни "ручних" бізнес-процесів, оптимізації усіх сфер діяльності, включаючи виробництво, комунікації, управління, аналіз та прийняття рішень» [6]. Цифровізація зорієнтована на технологічні покращення вже існуючих процесів, тоді як цифрова трансформація виходить за межі автоматизації, вимагаючи стратегічного перегляду бізнес-моделі та культурних змін у компанії.

На думку колективу авторів [3], «цифрова трансформація є одним із ключових етапів процесу трансформації, який складається з наступних напрямків: автоматизація, інформатизація, цифровізація. Бізнес-процеси передбачають використання комплексу технічних засобів, математичних систем, методів управління, інженерних та інформаційних технологій, які дозволяють повністю або частково перевести ручну працю в машинну, автоматичну. Інформатизація бізнес-процесів полягає у використанні інформаційних систем і технологій для забезпечення ефективної взаємодії та обміну інформацією між різнорідними елементами системи управління, виробничими та іншими організаційними процесами, а також базами даних і масивами даних на рівні внутрішнього і зовнішнього середовища.

Цифровізація бізнесу базується на заміні фізичних (аналогових) систем збору, обробки, аналізу, зберігання та передачі даних цифровими технологіями, які сприяють трансформації організаційних принципів роботи, формуванню нової бізнес-культури з урахуванням нових цифрових технологічних можливостей» [3].

Науковиця Струтинська І.В. пояснює, що «у широкому розумінні термін «цифрова трансформація» слід трактувати як незворотний процес впровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом» [2].

Більш широке представлення трактувань понять «цифровізація» науковцями та представниками бізнес-середовища винесено в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування понять «цифровізація» та «цифрова трансформація»

Автор, джерело 1	Визначення понять «цифровізація» та «цифрова трансформація» 2
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [1]	Цифровізація - насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливує інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір.

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Р. Кац [27]	Цифровізація – це соціально-економічна трансформація, яка ініційована масовим впровадженням і використанням цифрових технологій, тобто технологій створення, обробки, обміну і передачі інформації.
Davydova O., N. Kashchena, T. Stavarska, H. Chmil [22]	Цифровізація - широке впровадження інформаційних технологій для заміни "ручних" бізнес-процесів, оптимізації усіх сфер діяльності, включаючи виробництво, комунікації, управління, аналіз та прийняття рішень.
Д. Тапскотт [30]	Цифровізація – це зміна парадигми, яка має місце в суспільстві, з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які постійно розвиваються та вдосконалюються.
Куйбіда В.С. [7]	Цифровізацію (digitalization) у широкому розумінні слід трактувати як процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави.
М. Гупта [25]	Цифровізація – це удосконалення процесів за рахунок використання цифрових технологій та оцифрованих даних.
Пчелинська Г.В., Васильєва Т.С. [10]	Цифровізація – інтеграція цифрових технологій у всі бізнес-процеси підприємства з метою його економічного зростання внаслідок позитивного впливу цифрових технологій на ефективність, результативність, вартість та якість діяльності.
Дж. Грей та Б. Румпе [26, с. 1319].	Цифровізація - використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі і надання нових можливостей отримання прибутку та створення цінності; це процес переходу до цифрового бізнесу.
Mary K. Pratt, Jason Sparapani [28]	Цифрова трансформація - це впровадження сучасних цифрових технологій в продукти, процеси і стратегії.
Тимошенко О. [16]	Цифрова трансформація бізнесу (ЦТ) - це перехід процесів і технологій компанії на більш сучасні та ефективні рішення. Цифрова трансформація - це постійний процес; з основою трансформації - останніх технологій і інновацій. ЦТ формує нові бізнес моделі, які орієнтуються на клієнтські потреби.
Корінь М.В., Лановий О.А., Поддубкін М.М., Зайцева Л.Д. [5]	Під цифровою трансформацією будемо розуміти процес якісної зміни концепції функціонування компанії за рахунок комплексного впровадження цифрових рішень і технологій з метою формування додаткових конкурентних переваг та підвищення власної цінності для стейкхолдерів.
Струтинська І.В. [14]	Цифрова трансформація – це перехід на цифрові технології, орієнтованість на користувача. Поява нових інструментів взаємодії з клієнтом, таких як чат-боти, термінали самообслуговування або онлайн-кабінети, змінює споживчу поведінку.
Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. [2]	Цифрова трансформація – це процес переходу на новий рівень ведення бізнесу, зі зміною моделей функціонування, управління і бізнес-процесів, з використанням сучасних цифрових технологій, в усіх сферах діяльності.

\*сформовано автором на основі опрацювання наукових джерел

Досить ґрунтовне дослідження понятійного апарату цифровізації зробив вітчизняний вчений Руденко М.В. [12], який розглядає цифровізацію як засіб одержання очікуваного результату, який відповідає вимогам та потребам суспільства і влаштовує виробників та власників бізнесу щодо можливостей отримання стабільних прибутків. Дослідник, згідно проведеного аналізу праць вітчизняних та зарубіжних науковців, сформував класифікацію наукових підходів до трактування та розуміння поняття «цифровізація». Так, відповідно, Руденко М.В. виділяє технологічний, економічний, соціальний, філософський, нормативний підходи.

Згідно з технологічним підходом цифровізація розглядається через призму впровадження та широкого застосування цифрових технологій та процесу оцифрування усіх аспектів життя та діяльності людини.

Економічний підхід ґрунтується здебільшого на зміні економічних відносин у бізнес-середовищі, зміні підходів до управління виробництвом товарів та послуг і загалом цифровій трансформації соціально-економічних систем та всіх їх елементів.

Прихильники соціального підходу акцентують увагу на трансформації соціальної взаємодії у суспільстві на користь цифрових технологій та цифрового інструментарію.

Філософський підхід передбачає цифрову перебудову загальної парадигми розвитку людського суспільства.

Згідно нормативного підходу, Руденко М.В. вбачає велику необхідність закріплення в нормативно-правових актах основних аспектів цифровізації, які регламентуватимуть цифрові перетворення в усіх сферах, унеможливаючи хаотичність даних процесів.

Сьогодні як зарубіжні, так і вітчизняні науковці розглядають цифровізацію з різних точок зору та сфер її поширення і впливу. Так, Дж. Скотт Бреннен та Д. Крейс [20] виділяють соціальну складову та розглядають цифровізацію, як спосіб реструктуризації багатьох областей соціального життя навколо цифрової комунікації і медіа-інфраструктур [11]. З іншого

боку, К. Елдінг та Р. Морріс розглядають цифровізацію через призму технологій, які впливають на основні економічні агрегати, зокрема через конкуренцію, продуктивність на ефекти зайнятості, а також через взаємодію з установами та управлінням [24]. Дещо ширше бачення цифровізації прослідковується в працях Карчевої Г.Т. [4], яка вважає, що цифровізаційні процеси передбачають використання інформаційно-комунікаційних технологій в усіх сферах соціально-економічного життя суспільства, що дозволяє підвищувати ефективність функціонування як окремих суб'єктів господарювання, та і підвищувати якість життя населення [11].

Колективом авторів [8] розглянуто процес цифровізації з позиції науки, бізнесу, держави та суспільства в цілому. Так, «з наукової точки зору цифрова трансформація розглядається як процес розвитку економічних систем та суспільства в результаті впровадження цифрових технологій та сервісів. З позиції бізнесу цифрова трансформація визначається як якісна зміна бізнес-процесів, досягнута за рахунок використання прогресивних цифрових рішень. Цифрова трансформація держави – це перехід до системи цифрових державних послуг і оцифрування державних процесів задля підвищення комунікативності з громадськістю і бізнесом. Для громадян цифрова трансформація означає зміну способу життєдіяльності та мислення, викликаних всеосяжним використанням цифрових технологій у повсякденному житті».

Таким чином, аналіз наукових доробок вітчизняних та зарубіжних дослідників показав, що процес цифровізації діяльності підприємств виходить далеко за рамки традиційної трансформації основних функцій суб'єкта. Такий процес є всеосяжним та передбачає цифрову трансформацію усіх аспектів функціонування підприємства – починаючи з переходу від паперового документообігу до електронного, зміни підходів до організації бізнес-процесів та управління підприємством загалом, формування нового «цифрового» бачення діяльності, в тому й числі, формування нової «цифрової» корпоративної культури.

## 1.2 Основні принципи та ключові елементи процесу цифровізації

Розглядаючи цифровізацію з точки зору функціонування бізнес-середовища, варто зазначити, що на сучасному етапі розвитку цифрових технологій помилково вважати, що перехід до якісно нового способу ведення бізнесу передбачає суто використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрова трансформація бізнесу, на думку дослідників [19], «виходить далеко за рамки індустрії ІКТ, вона має вплив на весь ланцюжок вартості». Так, для підприємства актуальним є три напрямки, в яких використання сучасних цифрових технологій є найбільш результативним: система пошуку клієнтів, операційні процеси та бізнес-моделі.

Підприємства використовують цифрові платформи для розміщення інформації, цифрові мережі для спілкування та залучення клієнтів, створюють спільноти цифрових користувачів для надання додаткової вартості. Таким чином, удосконалюється процес взаємодії з клієнтами. В свою чергу, операційна діяльність на всіх етапах ланцюга вартості стає більш продуктивною за використання цифрових технологій, відбувається автоматизація виробничих процесів, збільшується ефективність праці. Крім того, такі технології забезпечують розробку абсолютно нових форм створення та отримання вартості [19].

Сьогодні процес цифровізації базується на системі принципів, які повною мірою характеризують його зміст. Такі принципи включають:

- формування нової бізнес-моделі та зміна структури діяльності підприємства шляхом автоматизації ключових бізнес-процесів та цифровізації діяльності основних структурних підрозділів;
- цифрові перетворення реалізуються не лише в технологічній складовій діяльності підприємства, а й включають управлінські процеси, зокрема й HR-менеджмент;

- цифровізація діяльності підприємства здійснюється не лише для підвищення результативності та продуктивності діяльності, а й для формування позитивного ділового іміджу компанії, формування додаткових конкурентних переваг тощо;

- цифровізація є рушійною силою формування якісно нового та ефективного комунікативного середовища, в яке входять усі стейкхолдери підприємства;

- цифрова трансформація сприяє операційній гнучкості будь-якого підприємства, забезпечуючи при цьому клієнтоорієнтованість та управлінську ефективність, яка проявляється в здатності керівництва ухвалювати раціональні та дієві рішення тощо [13].

В дослідженні [2] розглядаються такі принципи цифровізації:

- зміна цілковитої структури підприємства;
- переоснащення з метою автоматизації;
- процес переосмислення моделей управління;
- врахування при цифровій трансформації основних складових підприємства: технології, людей і процеси;
- впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності діяльності підприємства;
- зміни моделі та процесу діяльності в організації підприємства;
- стрибок до нових способів організації роботи, від переосмислення взаємовідносин до впровадження цифрових технологій у процес діяльності підприємства.

Узагальнюючи основні положення науковців, ключові принципи цифровізації діяльності підприємства представлено у таблиці 1.2.

Дотримання основних принципів цифровізації забезпечує отримання підприємством більших конкурентних переваг, формуванню ефективної комунікативної взаємодії з клієнтською базою та цифровізації бізнес-процесів.

Таблиця 1.2 – Принципи цифровізації бізнес-процесів на підприємстві

Принцип	Характеристика
Автоматизації	Використання цифрових технологій для автоматизації повторюваних процесів, що сприятиме збільшенню ефективності роботи та зменшенню помилок діяльності.
Інтеграції	Створення єдиного інформаційного середовища з інтегрованими базами даних усіх структурних підрозділів підприємства.
Використання даних	Генерування та використання великих обсягів даних для швидкого прийняття рішень, прогнозування тенденції тощо.
Гнучкість та адаптивність	Пристаювання до потреб та вимог ринку, до удосконалених технологій шляхом швидкого переналаштування бізнес-процесів.
Безпека	Забезпечення високого рівня безпеки баз даних та систем від інформаційних ризиків та загроз, кібератак тощо.
Цифрова культура та цифрова грамотність	Формування системи цінностей взаємодії людини та цифрових технологій, зміна мислення та підходів до діяльності, формування системи знань для розумного користування технологіями.
Безперервність удосконалення	Цифрова трансформація – безперервний процес, що передбачає постійний аналіз та оновлення технологій на підприємстві.
Орієнтація на клієнта	Оптимізація комунікативних каналів підприємства з клієнтами та іншими стейкхолдерами, надання інформації в режимі реального часу.
Всебічне залучення	Залучення всього трудового колективу підприємства до процесу цифровізації, їх навчання та підтримка.
Вимірюваність	Встановлення системи показників ефективності функціонування впроваджених технологій, їх удосконалення за потреби.

\*сформовано автором на основі опрацювання наукових джерел

Ефективність процесу цифровізації діяльності підприємства великою мірою залежить від визначення та врахування тих елементів, які задіяні безпосередньо в даному процесі. Вивчаючи наукові джерела, можемо виділити наступні елементи, які, на думку вітчизняних науковців, є найбільш вагомим при цифровій трансформації бізнес-середовища. Елементи цифрової

трансформації можуть відрізнятися залежно від галузі та організації, але деякі спільні елементи включають: цифрові технології, автоматизація, цифрова культура, організаційні зміни, клієнтська база, безпека, цифрова інфраструктура (рис.1.1)

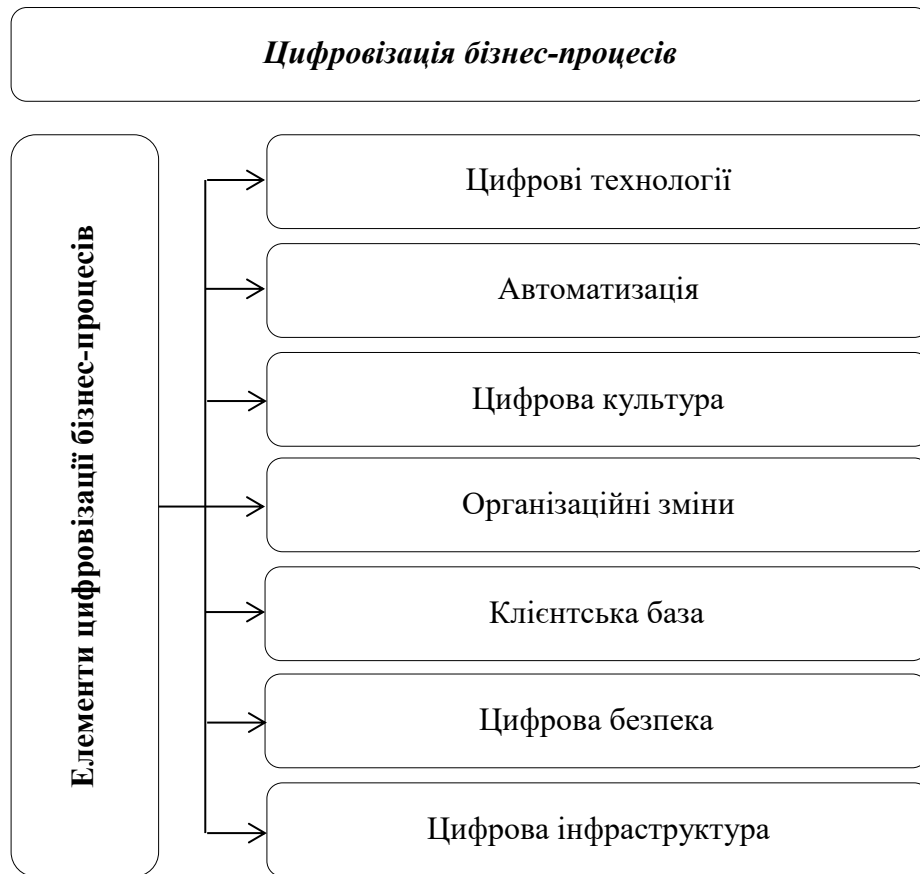


Рис.1.1 – Елементи цифровізації бізнес-процесів

Цифровізація охоплює усі бізнес-процеси підприємства та усі аспекти його діяльності. І саме від рівня розвитку та впровадження зазначених на рисунку 1.1 елементів залежить ефективність цифрових перетворень. Варто більш детально розглянути кожен елемент цифровізації бізнес-процесів.

Цифрові технології включають такі складові, як:

- хмарні обчислення – застосування хмарних сервісів для зберігання даних та виконання різноманітних обчислень;
- великі дані (Big Data) – збір, аналіз великих обсягів даних для подальшого використання в управлінських цілях;

- Інтернет речей (Internet of Things, IoT) – забезпечує підключення фізичних об'єктів до Інтернету з метою збору та обміну інформаційними даними.

Автоматизація включає:

- роботизовані процеси (PRA) – застосування програмних роботів для автоматизації рутинних завдань;
- штучний інтелект (AI) – впровадження алгоритмів для автоматизованого аналізу даних, прогнозування тенденцій та прийняття рішень.

Цифрова культура є важливим елементом процесу цифрових перетворень, які впроваджуються не лише в систему управління чи комунікації, а й в систему корпоративних цінностей, знань та мислення.

Організаційні зміни передбачають:

- навчання та підвищення кваліфікації співробітників у сфері цифрових технологій;
- Agile-методології – впровадження гнучких та ітеративних підходів до управління та розробки проектів.

Такий елемент процесу цифровізації, як клієнтська база передбачає використання цифрових каналів (соціальних мереж, мобільних додатків, веб-сайтів) для встановлення взаємодії з клієнтами. Крім того, зі зміною та підвищенням рівня споживчих запитів, важливого значення набуває процес персоналізації, тобто використання інформаційних даних клієнтів для подальшого формування індивідуальних пропозицій.

Наступний елемент – цифрова безпека, в умовах стрімких цифрових трансформацій набуває особливого значення. Захист від кібератак на інформаційну систему підприємства, фішингу, збереження особистих даних користувачів тощо потребує сьогодні впровадження надійного програмного забезпечення та автоматизованих систем в діяльність підприємства.

Цифрова інфраструктура передбачає наявність системи управління даними, що забезпечує накопичення, зберігання та обробку інформації, а

також мереж для забезпечення швидкого доступу до мережі Інтернет та внутрішніх систем.

Таким чином, лише за наявності усіх елементів цифровізації та розуміння основних принципів можна забезпечити цифрову трансформацію бізнес-процесів на підприємстві.

### 1.3 Сучасні моделі управління цифровізацією бізнес-процесів

Сучасні моделі цифровізації бізнес-процесів включають в себе стратегічне планування, співробітництво, комунікативну взаємодію, цифрову трансформацію бізнес-процесів, цифрову безпеку та цифрову культурну трансформацію.

Загалом, цифровізація передбачає перетворення та оптимізацію бізнес-процесів за допомогою цифрових технологій.

В наукових джерелах можна знайти досить велику кількість різноманітних моделей цифровізації діяльності підприємства.

Так, в одних джерелах описують такі моделі управління цифровою трансформацією бізнес-процесів [8]:

- Модель каскаду ("Waterfall"), суть якої полягає в послідовному впровадженні цифрових технологій на різних етапах бізнес-процесів та поступову їх оптимізацію. Класична модель, яка в результаті веде до поступового покращення діяльності підприємства;
- Модель інтеграції, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій в усі бізнес-процеси підприємства та повну автоматизацію системи управління;
- Модель континууму забезпечує швидке реагування на зміни в бізнес-середовищі та пристосування до цих змін завдяки постійному оновленню, розвитку та вдосконаленню впроваджених цифрових технологій у бізнес-процеси суб'єкта господарювання.

На сьогоднішній день поширеною моделлю цифровізації бізнес-процесів є Модель BPM (Business Process Management). Business Process Management – це концепція управління організацією, що фокусується на бізнес-процесах як на ключових ресурсах, які можна моделювати, аналізувати та оптимізувати для досягнення стратегічних цілей. Це підхід, який передбачає зміну культури ведення справ та залучення співробітників до процесу управління бізнес-процесами. Основні принципи – простота та прозорість бізнес-процесів, що робить її досить популярною серед рецензентів.

Впровадження та реалізація моделі BPM відбувається шляхом використання програмного забезпечення, моніторингу, аналізу бізнес-процесів тощо. В результаті відбувається налагодження бізнес-процесів на підприємстві, комунікативної взаємодії між функціональними підрозділами та зокрема удосконалення системи управління підприємством [21].

Іншою досить популярною є модель цифрової трансформації Digital Transformation Framework [23]. Digital Transformation Framework – це своєрідний набір рекомендацій та довгостроковий план, які використовують підприємства для орієнтації в складних умовах цифрової трансформації.

Перевагами впровадження моделі цифрової трансформації Digital Transformation Framework є:

- чітко визначена стратегія, що містить дорожню карту, визначені цілі організації, сформовані напрямки для удосконалення та розвитку бізнес-процесів, план дій для цифрової трансформації;
- ефективний розподіл ресурсів – перевага інвестування в пріоритетні напрямки та ініціативи, які відповідають загальній стратегії цифровізації;
- удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на основі обґрунтованих даних з мінімізацією ризиків та невизначеності;

- організаційна узгодженість – чітка взаємодія структурних підрозділів, формування єдиного цифрового бачення та об'єднання зусиль для досягнення цифрової мети тощо;
- гнучкість та масштабованість – адаптація бізнес-процесів до технологічних змін в міру удосконалення чи розширення діяльності підприємства;
- мінімізація ризиків та загроз шляхом їх ідентифікації на початкових етапах цифрової трансформації завдяки системному підходу до цифровізації бізнес-процесів;
- клієнтоорієнтованість - узгодження цілей цифровізації з потребами та уподобаннями клієнтів підприємства шляхом впровадження клієнтоорієнтованого підходу і, як результат, підвищення задоволеності та лояльності споживачів [23].

Більше моделей цифровізації бізнес-процесів та їх інструментарій представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Моделі цифровізації бізнес-процесів та їх інструментарій

№	Модель цифровізації	Характеристика моделі	Інструментарій моделі
1	2	3	4
1.	Модель BPM (Business Process Management)	управління бізнес-процесами за допомогою циклу «проектування - моделювання - виконання - моніторинг – оптимізація»	BPM-системи (Camunda, Bizagi, Bonita, Signavio)
2.	Модель цифрової трансформації (Digital Transformation Framework)	комплексна зміна бізнесу за допомогою цифрових технологій	Цифрові інструменти (ERP, CRM, IoT, AI); Клієнтський досвід; Операційна модель; Культура та кадри
3.	Модель RPA (Robotic Process Automation)	автоматизація рутинних процесів за допомогою ботів	Цифрові інструменти: UiPath, Blue Prism, Automation Anywhere
4.	Модель Low-code / No-code	цифровізація процесів (проектування, розробка) без або з мінімальним залученням ІТ-спеціалістів	Платформи: Microsoft Power Apps, OutSystems, AppSheet
5.	Модель Lean / Six Sigma з цифровим інструментарієм	підхід, що поєднує принципи Ощадливого виробництва та Six Sigma з метою підвищення ефективності бізнес-процесів	аналітика, BI-системи (Power BI, Tableau)

## Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
6.	Модель ERP-інтеграції	впровадження інтегрованої системи управління ресурсами підприємства з метою оптимізації бізнес-процесів, зокрема обміну даними між структурними підрозділами	Системи: SAP, Oracle NetSuite, 1С:Підприємство, Microsoft Dynamics
7.	Модель цифрової екосистеми	створення платформи, яка об'єднує партнерів, клієнтів, постачальників для взаємодії	API, мобільні додатки, аналітика, маркетплейси

\*сформовано автором на основі опрацювання наукових джерел

Таким чином, є чимала кількість моделей цифровізації бізнес-процесів діяльності підприємства. Правильно обрана підприємством модель допомагає суб'єктам господарювання більш ефективно функціонувати, приймати раціональні управлінські рішення та ефективно впроваджувати стратегії цифрової трансформації.

## 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТДВ "ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН"

### 2.1 Загальний аналіз діяльності ТДВ "Хмельницькзаліобетон"

Повна назва: Товариство з додатковою відповідальністю "Хмельницькзаліобетон".

Скорочена назва: ТДВ "Хмельницькзаліобетон".

На сьогоднішній день ТДВ "Хмельницькзаліобетон" є одним з лідерів будівельної галузі України, що спеціалізується на виробництві продукції для житлового та дорожнього будівництва, інженерних та електричних мереж, а також бетонів, розчинів та столярних виробів.

Компанія володіє значними виробничими потужностями, включаючи три сучасні цехи, оснащені обладнанням провідних світових компаній, зокрема ELEMATIC, WEILER, S.G.M., BHS, ТЕКА, WAINIG, GOMA, HICAS, LE. KO. Крім того, ТДВ "Хмельницькзаліобетон" має один з найбільших складів в Україні, що забезпечує постійну наявність серійної продукції [15].

Підприємство було зареєстроване 26 грудня 1996 року, є правонаступником ВАТ "Хмельницькзаліобетон".

ТДВ "Хмельницькзаліобетон" має 70-річну історію та пройшов значний шлях розвитку.

Відповідно до КВЕД основним видом діяльності є: 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва.

Також підприємство здійснює:

- 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;
- 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;

- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

Окрім основної діяльності, підприємство також надає автопослуги, послуги з оренди майна та послуги лабораторії.

Розглянемо більш детально асортимент продукції та послуг підприємства.

ТДВ "Хмельницькзалізобетон" виробляє широкий асортимент продукції, зокрема:

- Залізобетонні вироби (ЗБВ):
  - Панелі (в тому числі виготовлені за екструдерною технологією)
  - Плити (включаючи плити з люком, балконні плити, дорожні плити, плити перекриття колодязів та теплотрас)
  - Фундаментні блоки (ФБС)
  - Перемички (звичайні та попередньо напружені)
  - Прогони (в тому числі з односторонньою поличкою)
  - Сходинокві марші та сходинокві
  - Кільця для колодязів
  - Лотки
  - Опори ЛЕМ
  - Опорні подушки
  - Палі (забивні та попередньо напружені)
  - Плити огорожі
  - Плити плоскі
  - Сходинокві площадки
  - Вироби для інженерних мереж
  - Бетони та розчини: різних марок.
  - Столярні вироби: виробляються у окремому цеху.
  - Послуги лабораторії: підприємство проводить випробування бетонних, залізобетонних виробів на міцність, жорсткість, тріщиностійкість; бетонів на морозостійкість, водонепроникність, стиск та розтяг; арматурного прокату та зварних з'єднань, а також інших матеріалів.

Виробничі потужності підприємства представлені трьома цехами (рис. 2.1).

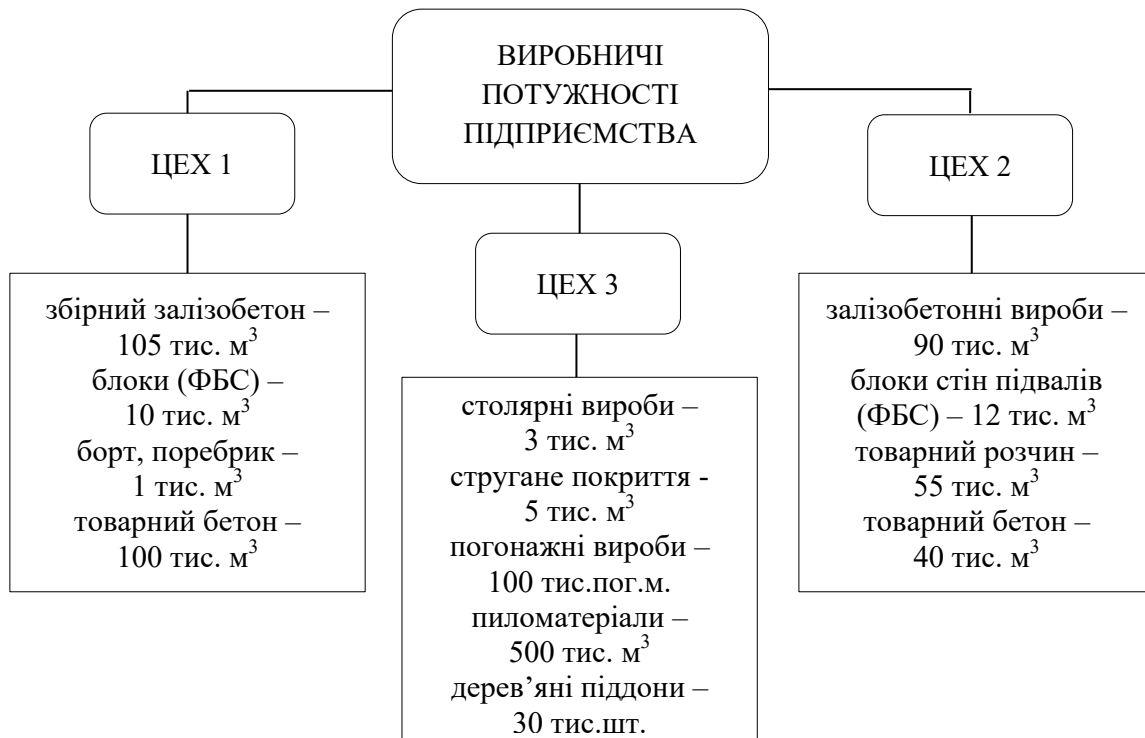


Рисунок 2.1 - Виробничі потужності ТДВ "Хмельницькзалізобетон"

[15]

Сьогодні на заводі практикується серійний і масовий тип виробництва.

На підприємстві функціонує виробнича лабораторія, що здійснює дослідження поставленої сировини для виробництва, цим самим забезпечуючи виготовлення продукції лише з якісних матеріалів найвищої якості.

Станом на 2025 рік територіальні межі ринку реалізації продукції простягаються від Хмельницької, Тернопільської, Волинської, Рівненської до Одеської та Київської областей. Ключовими споживачами продукції підприємства є:

- КП "Хмельницькбудзамовник",
- КП "Промбуд-1",
- КП "Промбуд-2",

- КП "Опорядбуд",
- КП "Цивільжитлобуд", тощо.

Згідно досліджень, частка ТДВ "Хмельницькзалізобетон" у структурі продукції вітчизняних підприємств будівельної галузі становить близько 3 %.

Варто більш детально розглянути показники ефективності діяльності підприємства, що здійснено в наступному розділі наукового дослідження.

## 2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТДВ "Хмельницькзалізобетон"

Згідно із статистичними даними, ТДВ "Хмельницькзалізобетон" займає на сьогоднішній день близько 10% місцевого ринку столярних виробів.

Здійснений аналіз техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що представлений в таблиці 2.1, свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства за останні роки.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (2022-2024рр.)

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	576737,0	849716,0	1146513,0	147,3	134,9
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	472386,0	702409,0	903867,0	148,7	128,7
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	104351,0	147307,0	242646,0	141,2	164,7
4	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	199766,0	171960,0	174264,0	86,1	101,3

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	438	399	443	91,1	111,0
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	90784,0	120393,0	169841,0	132,6	141,1
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн. / особу	1299,0	2129,6	2588,1	163,9	121,5
8	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн. / особу	17272,5	25144,7	31949,0	145,6	127,1
9	Фондовіддача	грн.	2,9	4,9	6,6	171,2	133,1
10	Фондомісткість	грн.	0,3	0,2	0,2	58,4	75,1
11	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції,робіт та послуг	грн.	0,82	0,83	0,79	100,9	95,4
12	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	27429,0	38102,0	96544,0	138,9	253,4
13	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	5,8	5,4	10,7	–	–

\*розраховано автором на основі бухгалтерської звітності підприємства

Дані таблиці свідчать про зростання чистого доходу від реалізації продукції протягом 2022-2024 рр. Так, в 2022 р. даний показник становив 576737,0 тис.грн, в 2023 р. - 849716,0 тис. грн, а в 2024 р. - 1146513,0 тис.грн. Відповідне зростання спостерігається за показником «Чистий прибуток» - 2002р. - 27429,0 тис.грн., 2023р. - 38102,0 тис.грн, 2024р. - 96544,0 тис.грн. Графічне представлення динаміки зростання показників зображено на рисунку 2.2.

В 2023 р. спостерігалось зростання собівартості реалізованої продукції, робіт та послуг на 48%, в 2024 р. – менше зростання, на 28%.

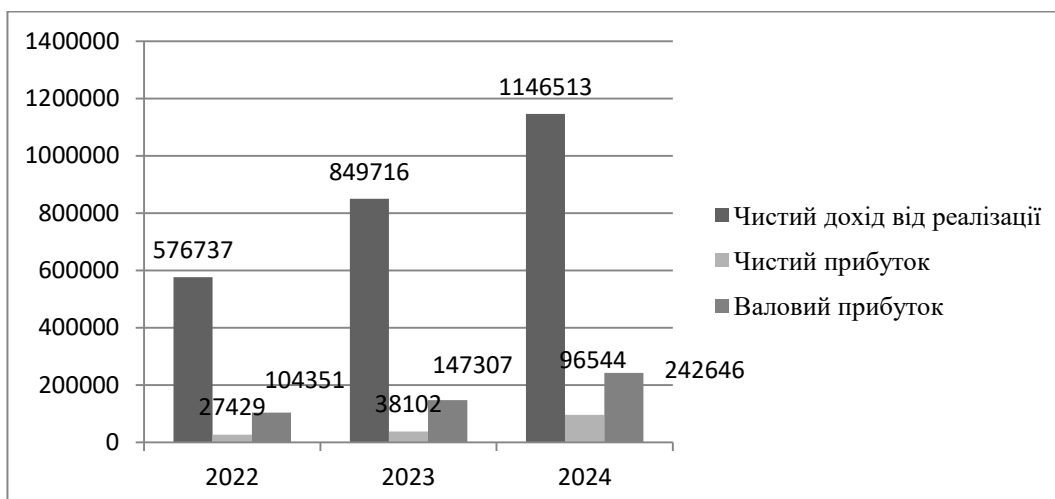


Рисунок 2.2 – Чистий дохід (виручка), чистий прибуток та валовий прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон», тис. грн.

Динаміка собівартості підприємства зображена на рисунку 2.3.

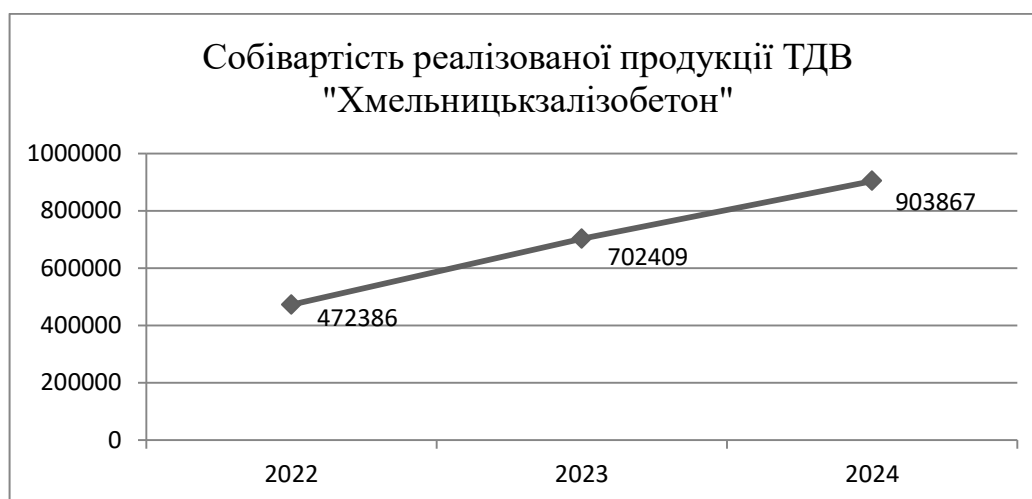


Рисунок 2.3 – Динаміка собівартості реалізованої продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З рисунку 2.3 видно досить стрімке зростання собівартості реалізованої продукції підприємства. Причиною для цього є зростання цін на сировину, а також зростання обсягів продажу товарів та надання послуг ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Децю інша динаміка спостерігається зі середньообліковою чисельністю працівників підприємства. Якщо в 2023 р. відбулося зниження кількості

працівників до 399 осіб проти 438 осіб - в 2022р., то в 2024р. можна знову констатувати її збільшення до 433 особи. При цьому, загальний фонд оплати праці за аналізовані роки зростає, як і середньомісячна заробітна плата працівників, що видно з рисунку 2.4.

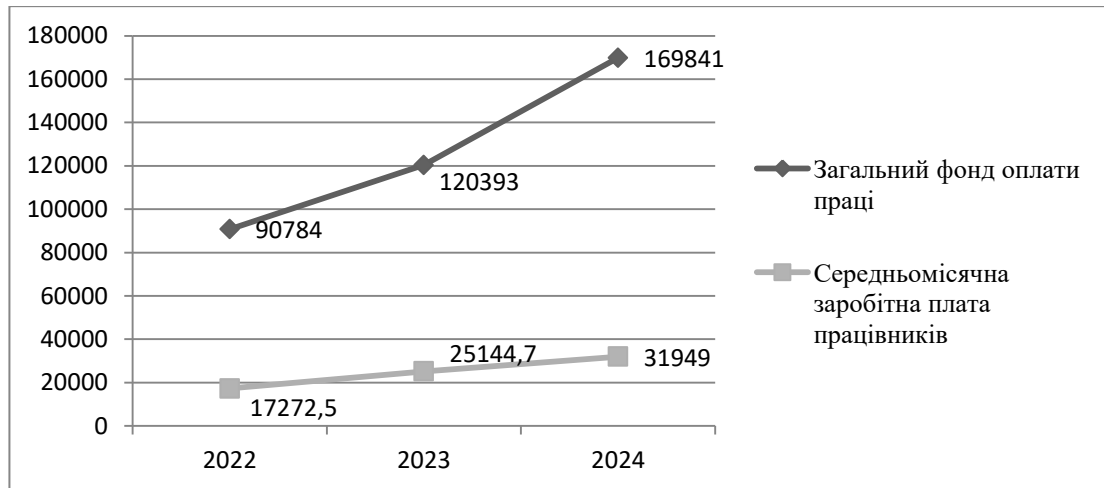


Рисунок 2.4 – Загальний фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Щодо середньорічної продуктивності праці працівників, то за останні три роки також спостерігається її зростання: 2022р. – 1299,0 тис.грн, 2023 р. – 2129,6 тис.грн, 2024р. – 2588,1 тис.грн.

Основними показниками ефективності використання основних фондів підприємства є фондівіддача та фондомісткість. Їх аналіз дає змогу визначити, наскільки раціонально підприємство використовує власні виробничі потужності для виробництва продукції чи надання послуг. При цьому, зростання показника «фондовіддача» має позитивне значення та свідчить про збільшення продуктивності обладнання ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також про розвиток підприємства. Дані таблиці 2.1 показують, що зростання показника «фондовіддача» в 2023 р. становила 71%, а в 2024р. – 33%.

Значення показника «фондомісткість» ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за аналізовані роки є наступними: 2022р. – 0,3 грн; 2023р. – 0,2 грн; 2024 р. – 0,2 грн. На рисунку 2.5 можна прослідкувати динаміку зміни показників

фондовіддачі та фондомісткості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр.

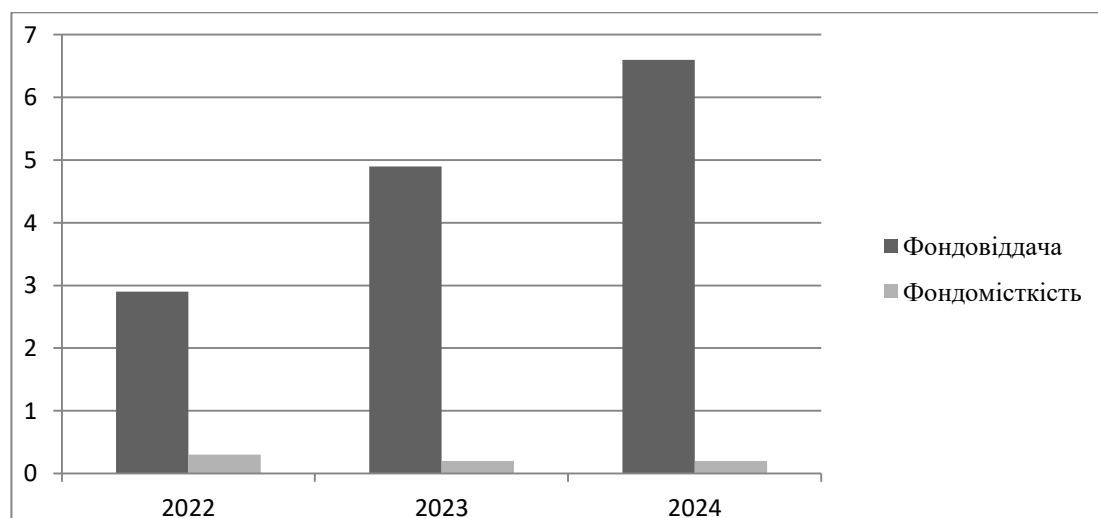


Рисунок 2.5 – Динаміка фондовіддачі та фондомісткості ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таким чином, з рисунку видно що за аналізовані роки відбулося збільшення значення показника фондовіддачі та зменшення значення фондомісткості, що є позитивною тенденцією та свідчить про розвиток підприємства та модернізацію і оновлення основних фондів.

### 2.3 Дослідження стану цифровізації ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сьогодні ТДВ "Хмельницькзалізобетон" є провідним підприємством будівельної галузі України, одним із її лідерів на ринку. Спеціалізація підприємства - від виробництва залізобетонних конструкцій, бетонів, розчинів до автотранспортних послуг. Враховуючи це, можна виділити конкурентні переваги ТДВ "Хмельницькзалізобетон". Вони є наступними:

- значний багаторічний досвід діяльності на ринку будівельних матеріалів, що свідчить про стійкість функціонування та адаптивність до швидкозмінних ринкових умов;
- досить широкий асортимент продукції, яку виготовляє підприємство, що дає можливість охопити різноманітні потреби будівельної галузі та бути комплексним постачальником для будівельних компаній;
- виробничі потужності, які включають обладнання провідних світових компаній, в тому числі ELEMATIC, WEILER, C.G.M., BHS, ТЕКА, WAINIG, GOMA, HICAS, LE. KO, що свідчить про якість продукції та надійність виробника;
- вигідне територіальне розташування (м. Хмельницький), що забезпечує швидке та легке постачання продукції в різні куточки України;
- співробітництво з вітчизняними лідерами будівельної галузі - AUTOSTRADA, AVILA, КРЕАТОР БУД, ЕПЦЕНТР, KERNEL, ПІЕЛ, URD, БУД АЛЬЯНС, як свідчення про довіру до продукції ТДВ "Хмельницькзалізобетон";
- тип виробництва підприємства – серійний та масовий, що говорить про оптимізацію виробництва та можливість опрацьовувати великі обсяги замовлень;
- додаткові послуги, які надає підприємство, що розширює коло клієнтів та можливості функціонування на ринку;
- позиція на ринку – за статистичними даними ТДВ "Хмельницькзалізобетон" займає приблизно 3% у структурі продукції вітчизняних підприємств будівельної галузі [15].

Дослідження особливостей функціонування підприємств будівельної галузі дає змогу стверджувати про важливість впровадження процесу цифровізації в ключові сфери діяльності, що забезпечить підвищення ефективності діяльності, зменшенню витрат та підвищенню конкурентоспроможності. Зокрема, до таких ключових сфер можна віднести [8]:

1. Управління виробництвом та автоматизація:
  - системи планування ресурсів підприємства (ERP) – для планування виробництва, раціонального управління запасами тощо;
  - автоматизовані виробничі лінії – для збільшення продуктивності виробництва та зменшення навантаження на робітників;
  - автоматизовані датчики та Інтернет речей (IoT) – для моніторингу продуктивності обладнання, оптимізації виробництва та прогнозування потреб та витрат в обслуговуванні;
2. Проектування та інженерія:
  - інформаційне моделювання будівель BIM – для проектування залізобетонних конструкцій;
  - автоматизоване проектування – для більш точного проектування та виробництва;
3. Контроль якості:
  - цифровізація системи управління якістю;
4. Цифровізація ланцюга поставок та логістика:
  - GPS-відстеження та управління автопарком підприємства – для управління транспортування матеріалів та сировини, оптимізації маршрутів та графіків доставки товарів;
  - впровадження цифрових платформ ланцюга поставок – для оптимізації закупівель, терміну виконання замовлень тощо;
5. Комунікація з клієнтами:
  - системи управління відносинами з клієнтами CRM – управління взаємодією з клієнтами;
  - онлайн-каталоги продукції – для формування відкритої та доступної інформації про продукцію та забезпечення онлайн-замовлень;
6. Електронний документообіг та адміністрування:
  - системи електронного управління документообігом (EDMS) – швидкий доступ до документів, оптимізація їх зберігання та обробки, покращення безпеки тощо;

- цифрове архівування – зберігання документів в електронному вигляді [8].

Аналіз цифровізації безпосередньо бізнес-процесів ТДВ "Хмельницькзалізобетон" показав розуміння керівництвом підприємства важливості впровадження цифрових технологій в усі аспекти діяльності. Пронаявність аспектів цифрової трансформації свідчить автоматизація виробництва – «впровадження цифрових систем контролю на окремих етапах виробничого процесу. Зокрема, при виробництві бруківки, що забезпечує точне дозування сировини та високу якість» [15]. Іншим аспектом є «система менеджменту якості ISO 9001:2018. Підприємство пройшло сертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2018. Це передбачає наявність документованих процедур, систем контролю та використання певних інформаційних систем для управління якістю, що є елементом цифровізації управління» [15]. Ще одним свідченням використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій є наявність веб-сайту підприємства та електронної пошти. Такі елементи цифровізації забезпечують підприємству постійну інформаційну «присутність» та «доступність» для існуючих та потенційних клієнтів, формують позитивний імідж компанії та розширюють коло споживачів та інших стейкхолдерів. Крім того, зазначені технології є ефективним маркетинговим інструментом, який дозволяє автоматизувати численні процеси комунікації та інформування клієнтів, знижуючи при цьому навантаження на персонал та зменшуючи витрати на традиційну рекламу.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пройшло значний шлях свого розвитку і сьогодні позиціонує себе як сучасне підприємство, що прагне й надалі удосконалювати свою діяльність шляхом впровадження інноваційних технологій, а зазначені конкурентні переваги та досліджені процеси цифровізації його діяльності свідчать про значний потенціал підприємства для подальшого розвитку.

### 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1 Удосконалення моделі цифровізації бізнес-процесів для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аналізуючи сучасні моделі цифровізації бізнес-процесів підприємств, розглянуті нами в першому розділі, а також враховуючи специфіку діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можемо сказати, що найкраща модель цифровізації для такого підприємства повинна бути комплексною та інтегрованою, яка охоплює всі етапи життєвого циклу продукту та виробничих процесів. Цілком зрозуміло, що основною метою цифровізації в нашому дослідженні є підвищення ефективності, зниження витрат, поліпшення якості продукції та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, ключовими елементами та підходами до цифровізації бізнес-процесів на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» мають стати (табл. 3.1):

- цифровізація виробничих процесів (Industry 4.0);
- інтеграція та управління даними;
- цифровізація проектування та розробки продукції;
- цифрова взаємодія з клієнтами та партнерами;
- організаційні аспекти та культура цифровізації.

Таблиця 3.1 – Ключові елементи цифровізації бізнес-процесів ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон»

№п/п	Ключові елементи	Основні складові
1	2	3
1	Цифровізація виробничих процесів (Industry 4.0)	ІоТ (Інтернет речей) та сенсорні технології; Автоматизація та роботизація; Великі дані (Big Data) та аналітика; Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML); Цифрові двійники (Digital Twins)

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2	Інтеграція та управління даними	ERP-системи (Enterprise Resource Planning); MES-системи (Manufacturing Execution Systems); PLM-системи (Product Lifecycle Management).
3	Цифровізація проектування та розробки продукції	BIM (Building Information Modeling); 3D-друк (Additive Manufacturing); AR/VR (Доповнена та віртуальна реальність).
4	Цифрова взаємодія з клієнтами та партнерами	CRM-системи (Customer Relationship Management); Цифрові платформи для B2B-торгівлі; Інтеграція з ланцюгами поставок.
5	Організаційні аспекти та культура цифровізації	Лідерство та стратегія; Навчання та розвиток персоналу; Кібербезпека.

\*сформовано автором

Розглянемо більш детально зазначені ключові елементи.

Так, першим етапом більш поглибленої цифровізації діяльності підприємства, на нашу думку, має стати безпосередньо цифровізація виробничих процесів (Industry 4.0) (рис.3.1). Вона передбачає впровадження IoT (Інтернет речей) та сенсорних технологій. Наприклад, встановлення датчиків на обладнанні для збору даних у реальному часі про його роботу, стан, продуктивність, споживання енергії. В свою чергу, це дозволить здійснювати предиктивне обслуговування, оптимізувати виробничі лінії та запобігати непередбаченим простоям. Також важливим етапом є впровадження автоматизації та роботизації діяльності. Як от, до прикладу, провадження роботизованих систем для виконання рутинних, небезпечних або трудомістких операцій (наприклад, подача матеріалів, зварювання, фарбування, пакування). Це підвищує швидкість, точність та безпеку виробництва.

Наступним етапом має стати впровадження наборів інформації «Великі дані» (Big Data) та цифрової аналітики, що передбачає збір, обробка та аналіз величезних обсягів даних з різних джерел (датчики, ERP-системи, CRM, постачальники, клієнти). Це дає можливість виявляти закономірності,

прогнозувати попит, оптимізувати запаси, ідентифікувати вузькі місця у виробництві та приймати обґрунтовані рішення.

Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) для оптимізації виробничих параметрів, контролю якості, прогнозування відмов обладнання, оптимізації логістики та розробки нових продуктів. ML може навчатися на даних для виявлення аномалій і покращення процесів.

Впровадження цифрових двійники (Digital Twins) передбачає створення віртуальних моделей фізичних об'єктів (наприклад, виробничої лінії, конкретного обладнання, навіть цілого заводу), що дозволяють симулювати процеси, тестувати зміни в віртуальному середовищі, оптимізувати налаштування та прогнозувати поведінку в реальному світі.

Цифрова інтеграція та управління даними передбачає впровадження:

- інтегрованих систем управління ресурсами підприємства (ERP-системи (Enterprise Resource Planning)), які об'єднують фінанси, виробництво, управління ланцюгами поставок, управління запасами, продажі, HR та інші функції в єдину платформу, що забезпечує єдине джерело інформації для всіх даних;
- систем (Manufacturing Execution Systems), що керують і здійснюють моніторинг виробничих процесів в реальному часі на цеховому рівні, забезпечуючи зв'язок між ERP-системою та обладнанням;
- PLM-системи (Product Lifecycle Management) - системи для управління всією інформацією про продукт від його концепції та розробки до виробництва, експлуатації та утилізації.

Наступним елементом цифрових перетворень має стати цифровізація проектування та розробки продукції. Даний етап передбачає використання системи BIM (Building Information Modeling), яка використовується багатьма будівельними компаніями для інтеграції даних про власну продукцію (характеристики, розміри, властивості) в BIM-моделі будівель, що допоможе інженерам та архітекторам використовувати таку продукцію у своїх проектах.

З іншого боку, важливим, на нашу думку, є використання 3D-друку для створення прототипів, складних форм або навіть кінцевих будівельних елементів (наприклад, з бетону).

Досить актуальним є сьогодні використання доповненої та віртуальної реальності в повсякденному житті. І не помилковим є впровадження AR/VR в діяльність промислових підприємств. До прикладу, можна впровадити використання AR для навчання персоналу, візуалізації виробничих процесів або інструкцій з експлуатації обладнання, а VR для віртуального проектування та тестування нових продуктів або виробничих ліній.

Важливим в умовах цифрової трансформації суспільного життя є сьогодні цифрова взаємодія компанії з клієнтами та партнерами. В рамках нашого дослідження, вважаємо, що доцільним є використання CRM-системи (Customer Relationship Management) для управління взаємодією з клієнтами, автоматизації продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів.

Іншим аспектом є цифрові платформи для B2B-торгівлі. Вони дозволяють створювати онлайн-каталоги, системи замовлення, можливості для самообслуговування клієнтів тощо.

Зазначені нами елементи цифровізації є досить актуальними та важливими для діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Однак, вважаємо, що не менш важливим, а й таким, що забезпечує організацію процесу цифровізації діяльності підприємства, є елемент «Організаційні аспекти та культура цифровізації» (табл. 3.1). Даний елемент передбачає формування загальної стратегії цифровізації, розробки її дорожньої карти. Крім того, важливо пам'ятати про навчання персоналу підприємства, формування цифрової культури та культури інновацій, а також готовності до впровадження та реалізації цифрових змін. Варто також велику увагу приділяти в сучасних умовах функціонування підприємства кібербезпеці. Адже при цифрових трансформаціях забезпечення надійного захисту даних компанії та систем від кібератак, фішингу тощо є надзвичайним та першочерговим питанням.

Таким чином, на нашу думку, розглянута модель цифровізації бізнес-процесів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є досить комплексною та передбачає поетапне та послідовне впровадження цифрових технологій на всіх рівнях функціонування підприємства.

### 3.2 Рекомендації щодо удосконалення процесу цифровізації діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

В сучасному діджиталізованому світі жоден успішний суб'єкт бізнесу не може ігнорувати такий важливий аспект своєї діяльності, як інформаційна присутність в онлайн-середовищі. Сьогодні соціальні мережі відіграють надзвичайно важливу роль для підприємства. Адже вони виступають потужним інструментом для спілкування, маркетингу та взаємодії з цільовою аудиторією.

Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показав, що на підприємстві використовують досить різноманітні інформаційні ресурси. Однак, інформаційно-комунікаційне забезпечення роботи з клієнтами, з потенційними споживачами, формування клієнтської бази, робота з маркетинговою аналітикою – функції відділу збуту підприємства. І враховуючи той факт, що на сьогоднішній день ведення сторінок різноманітних організацій та установ різних форм власності в соціальних мережах є актуальною та всеохоплюючою тенденцією, доцільним є рекомендації щодо впровадження посади SMM-менеджера – фахівця, обов'язки якого включатимуть створення та реалізацію стратегії присутності компанії в соціальних мережах, а також залучення цільової аудиторії та, що не менш важливо, формування позитивного іміджу компанії. Вважаємо, що питання є надзвичайно актуальним, адже одним із принципів процесу цифровізації є орієнтація на клієнта, суть якого в оптимізації комунікативних

каналів підприємства з клієнтами та іншими стейкхолдерами, надання інформації в режимі реального часу.

Сьогодні впровадження посади SMM-менеджера є стратегічним кроком, який дозволить підприємству легко та швидко адаптуватися до вимог часу та нових реалій цифрового суспільства. Це важливий елемент загальної цифрової трансформації компанії.

Основні завдання в контексті цифровізації бізнес-процесів підприємства, які, на нашу думку, має виконувати SMM-менеджер, представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні завдання SMM-менеджера на підприємстві

№п/п	Завдання SMM-менеджера	Сутність завдання
1	Розробка SMM-стратегії	Визначення цільової аудиторії, каналів комунікації, контент-плану та KPI
2	Створення та публікація контенту	Генерування релевантного та привабливого контенту (тексти, фото, відео, сторіс) для різних платформ
3	Взаємодія з аудиторією	Відповіді на коментарі та повідомлення, модерація спільнот
4	Таргетована реклама	Налаштування та оптимізація рекламних кампаній у соціальних мережах для залучення нових клієнтів
5	Аналітика та звітність	Моніторинг показників ефективності (охоплення, залученість, конверсії) та надання регулярних звітів керівництву підприємства
6	Моніторинг сучасних трендів	Постійне відстеження змін у соціальних мережах та адаптація стратегії до нових тенденцій

\*сформовано автором

На нашу думку, важливо розробити чіткий алгоритм впровадження посади, що полегшить процес її реалізації. Даний алгоритм представлений на рисунку 3.1.

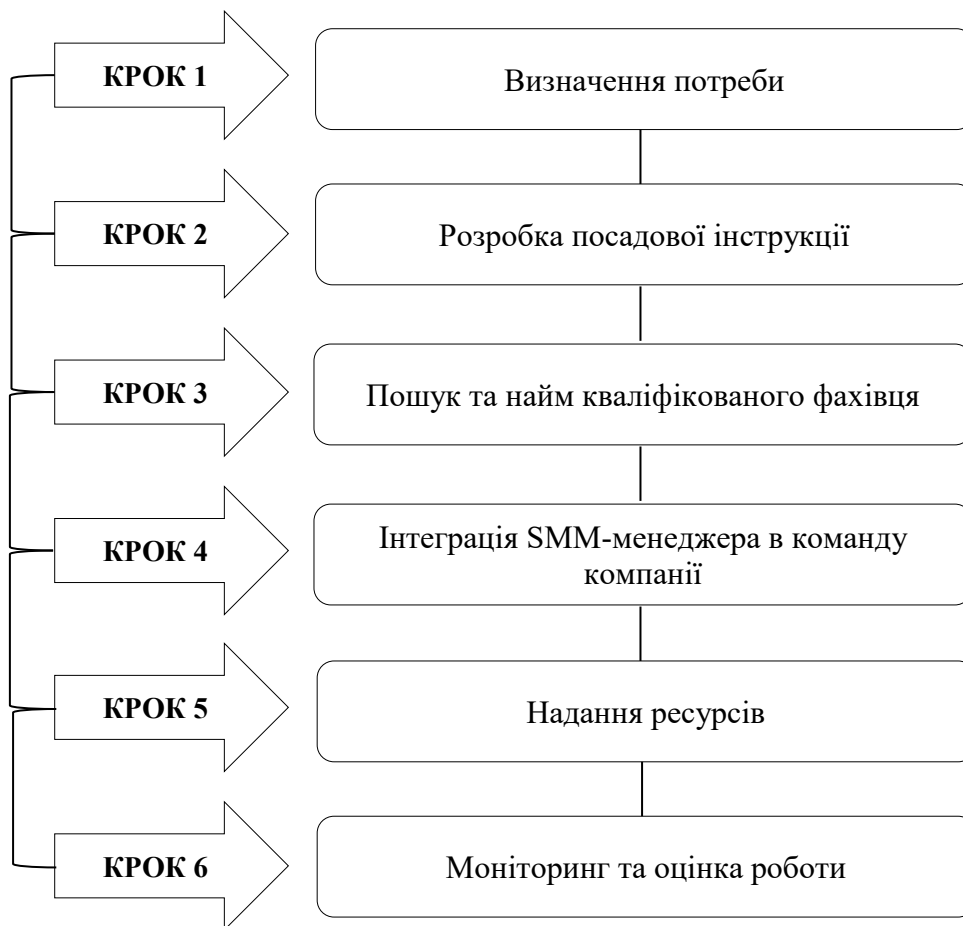


Рисунок 3.1 – Алгоритм впровадження посади SMM-менеджера в організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Алгоритм впровадження посади SMM-менеджера в організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон», як видно з рисунку 3.1, передбачає шість послідовних кроків.

Крок 1 – «визначення потреби». Даний крок має на меті чітко формулювання керівництвом підприємства цілей, які мають бути досягнуті в результаті впровадження посади SMM-менеджера. Такі цілі можуть бути наступними: збільшення впізнаваності компанії, зростання охоплення публікацій, збільшення кількості згадок про бренд у соцмережах, удосконалення інформаційно-комунікаційних каналів, удосконалення функціонування клієнтської бази, залучення цільової аудиторії, підвищення продажів, покращення сервісу тощо.

Крок 2 – «розробка посадової інструкції» - детальний опис функціональних обов'язків, вимог до кваліфікації та очікуваних результатів.

Крок 3 – «пошук та найм кваліфікованого фахівця» - проведення співбесід, під час яких велику увагу приділяти досвіду роботи, портфолію, знанням інструментарію роботи та аналітичним здібностям.

Відповідно до четвертого кроку – «інтеграція в команду» - завданням керівництва підприємства є забезпечення тісної співпраці SMM-менеджера з, головним чином, відділом збуту та іншими підрозділами для налагодження тісної взаємодії з трудовим колективом компанії.

Важливим є Крок 4 – «надання ресурсів», який передбачає забезпечення доступу SMM-менеджера до ресурсів, інструментів та бюджету, необхідного для виконання посадових обов'язків.

Завершальним етапом зазначеного алгоритму є Крок 5 – «моніторинг та оцінка». Керівництвом підприємства має проводитися періодичний моніторинг та оцінка ефективності роботи SMM-менеджера за встановленими KPI, а також оцінюватися результати досягнення поставлених цілей.

Визначити ефективність впровадження посади SMM-менеджера на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна декількома методами. Один з них – оцінка досягнення KPI (KPI - Key Performance Indicators, Ключові показники ефективності). Можна визначити наступні показники ефективності:

- 1) Підвищення впізнаваності бренду:
  - збільшення кількості підписників у соцмережах;
  - зростання охоплення публікацій (кількість унікальних користувачів, які бачили контент);
  - збільшення кількості згадок бренду в соцмережах та ЗМІ;
  - зростання трафіку на сайт з соціальних мереж;
  - опитування для оцінки впізнаваності бренду серед цільової аудиторії;
- 2) Залучення аудиторії (Engagement Rate):

- кількість лайків, коментарів, репостів, збережень;
- кількість кліків за посиланнями;
- час, проведений користувачами на сторінці/профілі;
- коефіцієнт клікабельності (CTR):  $(\text{Кількість кліків} / \text{Кількість показів}) * 100\%$ ;
- ER за охопленням:  $(\text{Кількість залучень} / \text{Охоплення}) * 100\%$ ;

### 3) Генерація лідів та продажів:

- кількість заявок, звернень, запитів, отриманих з соцмереж;
- кількість продажів/конверсій, які були згенеровані через соціальні мережі;
- вартість залучення ліда (CPL) або клієнта (CAC) з соцмереж;

### 4) Покращення репутації та лояльності:

- аналіз тональності згадок про бренд (позитивні, негативні, нейтральні);
- швидкість та якість зворотного зв'язку (відповіді на коментарі та повідомлення);
- збільшення кількості позитивних відгуків.

Для вимірювання ефективності KPI можна використовувати вбудовану аналітику соціальних мереж, адже такі платформи, як Facebook Insights, Instagram Insights, YouTube Analytics надають статистичні дані щодо охоплення, взаємодії, певних демографічних даних.

Системи веб-аналітики, такі як, Google Analytics, дозволяють відстежувати трафік з соціальних мереж на сайт підприємства, поведінку користувачів тощо.

За допомогою CRM-систем можна відслідковувати продажі або ліди, а саме скільки їх прийшло через соціальні мережі.

Крім того, існують спеціалізовані платформи, які прослідковують кількість згадок про підприємство чи його продукцію, здійснюють аналіз конкурентів, формують звіти тощо.

Важливо визначити економічну ефективність впровадження посади SMM-менеджера на ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Для цього потрібно розрахувати окупність інвестицій (ROI) в SMM. Таким чином, ми визначимо наскільки прибутковими будуть інвестиції в SMM.

Рентабельність інвестицій розраховуємо за формулою:

$$ROI = \frac{(\text{дохід від SMM} - \text{витрати на SMM})}{\text{витрати на SMM}} \times 100\% \quad 3.1$$

де, дохід від SMM — це весь дохід, який був отриманий безпосередньо завдяки активності в соціальних мережах (наприклад, продажі, залучені ліди, які перетворились на клієнтів);

витрати на SMM — це всі витрати, пов'язані з впровадженням та підтримкою посади SMM-менеджера (заробітна плата, витрати на рекламу в соцмережах, оплата за SMM-сервіси чи інструменти, витрати на створення контенту та інше).

До прикладу, прогнозований дохід підприємства безпосередньо від SMM за один місяць становить в середньому 130 тис. грн, а витрати на SMM – 52 тис.грн. (середня заробітна плата, оплата за рекламу тощо).

Визначимо рентабельність інвестицій у впровадження посади SMM-менеджера.

Таким чином рентабельність буде становити:

$$ROI = \frac{(130000 - 52000)}{52000} \times 100\% = 150\% \quad 3.2$$

ROI даного проєкту становить 150%. Отже, можна сказати, що інвестиції в SMM будуть приносити прибуток для ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Таким чином, впровадження посади SMM-менеджера в організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є інвестицією, а ефективність

такого проєкту повинна вимірюватися так само, як і ефективність усіх інших бізнес-процесів.

Розроблені в третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендації наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Рекомендації з удосконалення процесу цифровізації бізнес-процесів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1.	Удосконалення моделі цифровізації процесів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Формування комплексної моделі цифровізації бізнес-процесів підприємства шляхом визначення її ключових елементів	Поетапне та послідовне впровадження цифрових технологій на всіх рівнях функціонування підприємства
2.	Впровадження посади SMM-менеджера в організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Виконання завдань SMM-менеджером, які включають створення та публікації контенту, взаємодію з цільовою аудиторією, реалізацію таргетованої реклами, моніторинг сучасних цифрових трендів тощо	Удосконалення загальної цифрової трансформації бізнес-процесів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

## ВИСНОВКИ

Впровадження цифрових технологій в усі аспекти діяльності підприємства є наслідком глобальної тенденції цифровізації, що охоплює всі сфери суспільного життя. Сучасні цифрові технології значно змінюють підходи до управління бізнесом та вирішення усіх управлінських, виробничих та організаційних завдань.

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні напрацювання науковців в сфері цифровізації, наведено визначення категорій «цифровізація» та «цифрова трансформація». Визначено, що здебільшого науковці розглядають такі підходи до цифровізації, як технологічний, економічний, соціальний, філософський та нормативний.

Сьогодні цифровізацію з позиції бізнесу можна визначити як якісну зміну бізнес-процесів, досягнуту за рахунок використання прогресивних цифрових рішень. Ефективність процесу цифровізації діяльності підприємства великою мірою залежить від дотримання суб'єктом основних принципів цифровізації, а також визначення та врахування тих елементів, які задіяні безпосередньо в даному процесі.

В кваліфікаційній роботі досліджено основні моделі цифровізації бізнес-процесів та визначено їх сутність. Серед найбільш поширених моделей варто виділити модель Digital Transformation Framework, модель каскаду, модель Business Process Management, модель континууму, інтеграції та інші.

В другому розділі кваліфікаційної роботи досліджено діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Аналіз техніко-економічних показників свідчать про позитивну динаміку господарської діяльності. Це підтверджують такі факти, як зростання доходу підприємства, чистого прибутку, продуктивності праці та ефективності використання ресурсів. Крім того, визначено, що сьогодні ТДВ "Хмельницькзалізобетон" є провідним підприємством будівельної галузі України, одним із її лідерів на ринку. Спеціалізація

підприємства – від виробництва залізобетонних конструкцій, бетонів, розчинів до автотранспортних послуг. Досліджені конкурентні переваги підприємства та вивчені процеси цифровізації його діяльності свідчать про значний потенціал підприємства для подальшого розвитку.

Третій розділ дипломної роботи розкриває рекомендації щодо удосконалення процесу цифровізації бізнес-процесів діяльності ТДВ "Хмельницькзалізобетон". Такі рекомендації включають:

- формування комплексної моделі цифровізації бізнес-процесів підприємства, яка передбачає поетапне та послідовне впровадження цифрових технологій на всіх рівнях функціонування підприємства. Визначено ключові елементи цифровізації – цифровізація виробничих процесів (Industry 4.0), інтеграція та управління даними, цифровізація проектування та розробки продукції, цифрова взаємодія з клієнтами та партнерами.

- запропоновано впровадження посади SMM-менеджера в організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що є важливим елементом цифровізації бізнес-процесів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Зокрема, запропоновано алгоритм впровадження посади SMM-менеджера в організаційну структуру ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також визначено КРІ (ключові показники ефективності), за якими необхідно проводити моніторинг та оцінку діяльності SMM-менеджера.

Запропоновані в кваліфікаційній роботі теоретичні та практичні заходи дозволяють оптимізувати процес управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 р. № 67-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
2. Воржакова, Ю. П., Хлебінська, О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. // Журнал “Економіка та держава” 2021. – №9. – С.107-111.
3. Жосан Г. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства / Г.Жосан, Н. Кириченко // Economic Synergy. 2022. – Вип. 4(6). – С.82-91.
4. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., В.А. Опенька В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. – № 3(27). – С. 13–21.
5. Корінь М. Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту / М. Корінь, О.Лановий, М.Поддубкін, Л. Зайцева // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. – №78-79. – С.37-46.
6. Кудрявченко Є. Цифрова трансформація: навіщо вона потрібна державі та бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.dii.gov.ua/cases/tehnologii/cifrova/transformacia/naviso/vona/potribna/derzavitabiznesu>
7. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату / В.Куйбіда, О.Карпенко, В. Наместнік // Вісник Національної академії державного управління при президентіві України. Серія “Державне управління”. – 2018. – № 1. – С. 5-11.

8. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації: монографія / А. П. Гринько, П. Л. Гринько, Н. Г. Ушакова, Т. В. Андросова, О. А. Кулініч, І. І. Помінова. – Х. : МОНОГРАФ, 2022. – 199 с.
9. Нікітін Ю.О. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація / Ю.Нікітін, О. Кульчицький // Маркетинг і цифрові технології. 2019. – Т. 3. – № 4. С. 77—87. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy/FileId/907558.pdf>
10. Пчелинська Г. Digital-трансформація бізнесу в умовах пандемії / Г. Пчелинська, Т. Васильєва // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2021. – №6 (270). – С.55-59.
11. Руденко М. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування / М. Руденко // Економічний форум. 2021. – №4. – С.3-13.
12. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. Економіка та держава. 2018. - № 11. - С. 61–65.
13. Смоляр Л. Г., І. Іляш, О. О. Трофименко Трансформаційні ефекти цифровізації у забезпеченні розвитку промислового виробництва в умовах Індустрії 4.0 // Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 21. С. 24-30.
14. Струтинська І.В. Дефініції поняття "цифрова трансформація". Науково-практичний журнал "Причорноморські економічні студії". м. Одеса. - 2019. - Вип. 48. – С. 91-96. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://bses.in.ua/journals/2019/48\\_2\\_2019/19.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf).
15. ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hzb.com.ua/>
16. Тимошенко О. Цифрова трансформація бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://techexpert.ua/digital-transformationof-business/>
17. Федоров М. Цифровізація – це поступове перетворення усіх державних послуг на зручні онлайн-сервіси. [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/mihajlo-fedorov-cifrovizaciya-ce-postupove-peretvorennya-usih-derzhavnih-poslug-na-zruchni-onlajn-servisi>

18. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія / В.П. Вишневський, О.М. Гаркушенко, Д.В. Липницький, В.Д. Чекіна ; за редакцією В.П. Вишневського, С.І. Князева ; Національна академія наук України, Інститут економіки промисловості. Київ : Академперіодика, 2020. - 180 с.

19. Чмерук Г. Деякі аспекти цифрової трансформації підприємств /Г. Чмерук, В. Краліч, І. Бурлакова // Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. 2018. – Вип.34. – С.97-101.

20. Brennen, J. S., Kreiss, D. (2016). Digitalization. In The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. Received from: <https://onlinelibrary.wiley.com/action/showCitFormats?doi=10.1002%2F9781118766804.wbiect111>.

21. Business Process Management, BPM. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>

22. Davydova O., N. Kashchena, T. Staverska, H. Chmil Sustainable Development of Enterprises with Digitalization of the Economic Management // International Journal of Advanced Science and Technology. 29(8s). 2020.Pp. 2370–2378

23. Digital Transformation Framework- A Guide For 2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.zluri.com/blog/digital-transformation-framework#:~:text=A%20digital%20transformation%20framework%20is,them%20ahead%20of%20their%20competitors>.

24. Elding C., Morris R. Digitalisation and its impact on the economy: insights from a survey of large companies. Received from: [https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox201807\\_04.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox201807_04.en.html)

25. Gupta M. What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation? URL: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation>
26. Gray J., Rumpe B. Models for digitalization. *Journal of Software & System Modelling*. 2015. №14 (1). P. 1319–1320.
27. Katz R. The transformative economic impact of digital technology. URL: [https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09\\_Katz\\_en.pdf](https://unctad.org/meetings/en/Presentation/ecn162015p09_Katz_en.pdf)
28. Mary K. Pratt, Jason Sparapani, (2021) Digital transformation. URL: [https://searchcio.techtarget.com/definition/digitaltransformation?\\_ga=2.173960227.1880214391](https://searchcio.techtarget.com/definition/digitaltransformation?_ga=2.173960227.1880214391)
29. Salesforce. What Is Digital Transformation? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.salesforce.com/products/platform/what/is/digital/transformation>
30. Tapscott D. *The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 1995. 345 p.

Завідувачу кафедри  
Менеджменту та адміністрування  
Ілія ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти

Руснаке Гошарс  
ПІБ студента

Факультет управління, адміністрування  
та туризму, курс  
група ММ-21-1

### ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про дотримання академічної доброчесності в Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання програмно-технічних засобів для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на академічний плагіат оповіщений (а) та надаю свою згоду на обробку та збереження університетом моєї роботи в інституційному репозитарії університету.

Також надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних програмно-технічних засобів (Unicheck та/або Anti-Plagiarism) та використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються програмно-технічними засобами та користувачами, що мають доступ до цих програмно-технічних засобів, виключно в обмежених цілях для виявлення плагіату в текстах робіт.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

10.06.2025

дата



підпис