

**УМАНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПАВЛА ТИЧИНИ**

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти

Кафедра фінансів, обліку та економічної безпеки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступень магістр
на тему:

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Виконав:

студент II курсу 641 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітня програма:
Менеджмент. Управління
фінансово-економічною безпекою
Гуменюк Нікіта Олексійович

Керівник: канд. екон. наук, доцент Богашко О.Л.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент Логінова О.А.

Умань - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	7
1.1. Сутність, мета та основні функції управління на підприємстві	7
1.2. Основні показники для формування ефективної системи управління підприємством	13
1.3. Методичні підходи щодо прогнозування діяльності підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	24
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	26
2.3. Оцінка ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»	43
3.1. Удосконалення ефективного управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	43
3.2. Розробка моделі формування ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»	53
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Особливості системи управління підприємствами на сучасному етапі, тісно пов'язані із зміною стратегічних орієнтирів у діяльності. Основними економічними цілями підприємства у ринкових умовах є підвищення ефективності виробництва, максимізація прибутку, завоювання нових ринків та задоволення потреб колективу. Водночас зростає вплив фактора господарського ризику, з'являються переваги вільного ціноутворення, можливості самостійного вибору постачальників та споживачів. Одночасно з цим з держави знімається всяка відповідальність за забезпечення підприємства сировиною та матеріалами, за збут його продукції за рівень заробітної плати його співробітників. Справді, спиратися лише на технічні сторони підприємства і не брати до розгляду управлінську систему – на сьогоднішній день це вже стало фактом. Якщо власник не приділяє серйозної уваги організації управління та побудові системи менеджменту на його підприємстві, то його функціонування не може бути ефективним, а великі підприємства нині не можуть існувати без цієї системи. Динамічна зміна умов довкілля пред'являє високі вимоги до управління організаціями та, особливо, до управління персоналом. Від успішності вирішення цих завдань залежить ефективність функціонування організації та, зрештою, її життєздатність.

Управлінські рішення належать до творчих операцій, які спираються на технології управлінських робіт. З одного боку, за змістом – це логіко-мисленнєва діяльність, що виконується переважно керівним персоналом. З іншого боку, рішення - це емоційно-психологічний акт. Як ніякий інший вид управлінської роботи, рішення обумовлені психофізіологічними характеристиками особистості керівника. Проте самі рішення мають розроблятися, прийматися, реалізовуватися та контролюватися у рамках певної системи. Дана система має будуватися індивідуально, залежно від особливостей підприємства. Однак її наявність є обов'язковою, а її функціонування має бути максимально ефективним.

Актуальність теми підтверджується тим, що ефективність системи управління залежить від багатьох факторів, які чинять на неї безпосередній вплив. Система менеджменту є невід'ємною частиною будь-якої сучасної організації та чинить безпосередній вплив на її функціонування. Однак на сьогоднішній день невелика кількість малих та середніх підприємств приділяють увагу грамотній та ефективній побудові цієї системи. У зв'язку з цим необхідний постійний аналіз системи менеджменту підприємства, співвідношення її з тими цілями та завданнями, що стоять перед підприємством, внесення відповідних змін, які забезпечують підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Вагомий внесок у дослідження особливостей управління підприємством здійснили такі науковці як: Бланк І., Василенко В., Виноградова О.В., Градова А.П., Гапоненко О.Л., Єліферова Ю.С. Кузіна Б.І., Лігоненко Л., Погорелова О.В. Смоліна І.О., Тимощук М.Р., Фролова Л.В. та ін. Серед зарубіжних вчених проблеми управління досліджували У. Бівер, І. Романе, Т. Таффлер, Ж. Франшона.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління підприємством в сучасних умовах та розробка заходів по формуванню ефективної системи управління підприємством для забезпечення тривалої результативності бізнесу і сприянню його розвитку. З мети дослідження випливають такі **завдання**, які необхідно розв'язати:

1. Дослідити сутність, мету та основні функції управління на підприємстві
2. Проаналізувати основні показники для формування ефективної системи управління на підприємстві
3. Дослідити методичні підходи щодо прогнозування діяльності підприємства
4. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику
ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

5. Проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»
6. Оцінити ефективність управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»
7. Визначити проблеми забезпечення ефективного управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та загальні напрямки їх вирішення в сучасних умовах
8. Побудувати модель формування ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»
9. Виконати економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні основи формування системи управління підприємством.

Предметом дослідження є система менеджменту на підприємстві та рівень її ефективності.

При написанні роботи були використані статистичні матеріали, опубліковані в економічній літературі, періодичному друку та засобах Інтернету, а також установчі, комерційні, фінансово- господарські документи підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», матеріали експертних оцінок вищої керівної ланки промислових підприємств.

У процесі дослідження використовувалися такі **методи**: загальні методи наукового пізнання: методи системного, факторного, ситуаційного та порівняльного аналізів; статистичні методи. У роботі застосовано поєднання об'єктивних та суб'єктивних методів наукового дослідження: поряд із традиційними прийомами соціально-економічного аналізу, використовувалися методи спостережень та експертного опитування.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти з економічних питань та фахова література з питань формування ефективної системи управління підприємством.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних та практичних основ ефективного управління підприємством.

Практичне значення цього дослідження полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані в практичній діяльності підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку бібліографічних посилань використаних джерел що містить 69 одиниць інформації, та додатків.

Апробація результатів. За результатами роботи підготовлені тези на тему «Ефективна система управління на підприємстві», які були розглянуті на XI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки», 14 листопада 2024 р., м.Умань.

ВИСНОВКИ

Управління на підприємстві є ключовим елементом його успішної діяльності, визначаючи напрямки розвитку, ефективність використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Здійснюючи процеси планування, організації, мотивації, контролю та координації, управління створює умови для оптимального використання ресурсів та досягнення конкурентних переваг.

Основна мета управління на підприємстві полягає у досягненні стабільності, ефективності та конкурентоспроможності. Забезпечуючи взаємодію між різними підрозділами та рівнями управління, система управління сприяє забезпеченню оптимального використання ресурсів, розвитку інновацій та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Формування ефективної системи управління на підприємстві вимагає уважного аналізу та врахування ряду ключових показників, що визначають його фінансове здоров'я, конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх впливів. Основні показники грають важливу роль у визначенні стратегій розвитку та прийнятті управлінських рішень.

Об'єктивна оцінка протягом останніх двох десятиліть тенденцій у сфері розвитку організацій свідчить про різке зростання кількості організаційних змін, що нерідко мають дуже болючий для компаній характер. Незважаючи на те, що частина фахівців передбачають недовге життя проєктам оновлення, такі прогнози з часом все більше і більше видаються малоймовірними. Сумніви у правдивості подібних передбачень пов'язані ще й з тим, що глибинними факторами, що визначають необхідність організаційних змін, є макроекономічні сили, посилення яких неминуче протягом найближчих десятиліть. Результатом впливу цих сил для дедалі більшої кількості організацій стане неминучість постійного поліпшення якості продукції та послуг, вимушеного скорочення витрат, визначення нових можливостей для зростання та підвищення продуктивності.

Гострота проблеми змін, що стоїть перед багатьма компаніями, могла б суттєво зменшитися, якби у світі намітилася тенденція до стабілізації економіки та бізнесу. Тим не менш, факти, що заслуговують на довіру, свідчать про те, що в найближчі десятиліття слід очікувати наростання нестабільності в бізнес-сфері, амплітуда коливань збільшуватиметься і фактори, які змушують фірми перебудовуватися, тільки посиляться. Підприємства повсюдно зіткнуться з колосальними ризиками та дивовижними можливостями, які істотно перевершують той рівень, який ми бачимо сьогодні. Причиною цього стануть, з одного боку, глобалізація економіки, а з іншого – пов'язані з цим процесом технологічні та соціальні тенденції. Все це вже сьогодні ставить перед персоналом, і, головним чином, управлінцями організацій необхідність постійного навчання та розвитку певних компетенцій, наявність яких було б здатне забезпечити їх ефективну діяльність у світі, що динамічно змінюється.

Як показало дослідження, понад 70% проєктів із проведення перетворень зазнають невдачі. В основі подібних явищ лежить сукупність причин, однак одна з основних – відсутність у менеджерів організацій відповідних компетенцій та навичок, які могли б сприяти успішному впровадженню інновацій та проведенню перетворень в організації.

Таким чином, з одного боку, постає проблема визначення набору компетенцій, наявність яких у менеджерів організації здатна забезпечити ефективне вирішення завдання щодо проведення організаційних змін, а з іншого – знайти спосіб розвинути в управлінців конкретні навички.

Для оцінки та розробки напрямів підвищення ефективності системи управління був використаний підхід, в основі якого лежить оцінка ресурсів компанії.

На основі ресурсного підходу до оцінки ефективності та конкурентних переваг було проведено діагностику фінансово-економічної діяльності компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». За її результатами було виявлено основні проблеми компанії: недостатня кваліфікація персоналу,

залежність від кредиторів (коефіцієнт фінансової залежності в середньому дорівнює 80%) та повільне оновлення основних фондів.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок про недостатню інтенсивність інноваційного менеджменту, а також наявність ряду проблемних місць в інноваційному кліматі підприємства.

Для вирішення проблем в інноваційній сфері ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» запропоновано реалізацію заходів з цифровізації промислового підприємства.

Цифровізація є одним із актуальних трендів розвитку бізнесу по всьому світу. Багато компаній на даний момент впроваджують різні цифрові технології, при цьому не маючи будь-якого стандартного способу їх застосування. У світлі недавніх подій, важливість проходження цифрової трансформації як великими, так і малими та середніми компаніями значно зросла. Причина полягає у зростанні необхідності дотримання санітарно-епідеміологічних вимог, зниження контактів між людьми, автономізації та відокремленні бізнесів. Проте розгляд цифрової трансформації з позиції виробничих підприємств зустрічається досить рідко, через що цифровізація таких бізнесів стає нетривіальним завданням.

Одна з основних проблем сучасних українських підприємств – обмежені та дорогі ресурси. В даний час важливо виявити стратегічні напрямки діяльності підприємства та сконцентрувати ресурси на основних напрямках. Прихід на вітчизняний ринок західних компаній і тенденція до створення єдиного глобального фінансово-інформаційного простору ще більше посилюють ситуацію і вимагають від українських підприємств оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Конкурентоспроможними виявляються ті компанії, які змогли оптимізувати витрати і підвищити ефективність бізнесу. Досягти цього можна лише за рахунок впровадження прогресивних технологій управління ресурсами з урахуванням її здатності ефективно вирішувати конкретні завдання бізнесу.

Сьогодні зустрічається безліч іноземних назв та скорочень, що

стосуються підвищення ефективності бізнесу, таких як ERP, SCM, CALS та ін. Ці назви відносяться до технологій управління, які успішно використовуються західними компаніями. Керівники українських підприємств дедалі частіше звертаються до досвіду управління ресурсами.

На даний момент існує ціла низка завдань, спільних для всіх підприємств, таких як управління матеріальними та фінансовими ресурсами, закупівлями, збутом та багато іншого. Система ERP (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства) забезпечує комплексне управління фінансовою, виробничою та комерційною діяльністю підприємства. Така система дає керівництву повну та оперативну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень та ефективного обміну даними з діловими партнерами.

Ринок ERP-систем - це частина інформаційно-комунікативної галузі, яка, у свою чергу, поєднує два основні сектори: зв'язок та інформаційні технології (ІТ-технології). При цьому ІТ-технології об'єднують усі підприємства та організації, що обслуговують діяльність інших підприємств та організацій у частині послуг з технічного та програмного забезпечення (розробка програмного забезпечення, створення та обробка баз даних, створення та обслуговування локальних комп'ютерних мереж, послуги мережі Інтернет, технічне обслуговування та ремонт обчислювальної техніки).

Зарубіжні системи ERP з'явилися на українському ринку на початку 90-х. Після кількох років експериментів і невдач, пов'язаних із освоєнням українського ринку (слабка стандартизація та регламентація бізнес-процесів, своєрідний бухоблік і часта зміна регулюючого його законодавства), почалося досить успішне впровадження західних систем, що склали серйозну конкуренцію вітчизняним.

Впровадження програмного рішення класу ERP дає можливість підприємствам збільшити свої прибутки за рахунок залучення нових клієнтів; знизити управлінські та операційні витрати в середньому на 15%; знизити

комерційні витрати приблизно 35%; заощадити на оборотних коштах; скоротити цикл реалізації; знизити страховий рівень складських запасів; зменшити дебіторську заборгованість; збільшити оборотність коштів у розрахунках; збільшити оборотність матеріальних запасів; покращити утилізацію основних фондів.

Розроблена модель формування ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» виявилася важливим інструментом для аналізу та оптимізації стратегій та процесів на підприємстві. Дослідження включало в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, і врахування специфіки кондитерського ринку.

Модель виявилася ефективним інструментом для ідентифікації ключових проблем та слабких місць в управлінському процесі. Зокрема, вона надала можливість визначити необхідність удосконалення системи внутрішнього управління, оптимізації фінансових процесів та посилення комунікації між відділами.

На підставі аналізу та впровадження запропонованих модельних рішень можна зробити висновок, що подальше вдосконалення вищезгаданої моделі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Однак важливо постійно враховувати динаміку ринкових умов та адаптувати модель відповідно до змін, що відбуваються в бізнес-середовищі.

В цілому, рекомендації, розроблені на основі економічного аналізу, надають конкретний план дій для підвищення ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Реалізація цих заходів сприятиме покращенню фінансових показників, зміцненню позицій на ринку та створенню стійкої платформи для подальшого розвитку підприємства

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О. Діагностика конкурентного середовища підприємства *Економічна діагностика*. 2020. Режим доступу до ресурсу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diaagnostika/p4.html.
2. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 198-203.
3. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с
4. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб Одеса: Економічна література, 2018. 225 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ.: Знання-Прес, 2018. 645 с.
6. Батракова Т. І. Сутність поняття "економічна ефективність" діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2017. № 1 (1). С. 172 – 178.
7. Баюра Д.О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. *Наукові праці НДФІ*. Київ.: 2018. С.153–158.
8. Бержанір І. А. Діагностика показників ліквідності підприємств. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України: колективна 13 монографія / за ред. Слатвінського М.А. Умань: ФОП Жовтий О. О., 2018. С. 151–156.
9. Борщук І. В. Показники фінансової стійкості як складова виміру ефективності функціонування підприємства. *Вісник Національного*

університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. №722. С. 17–21.

10. Бугай В. З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2019. №1. С. 34–39.

11. Валюх А.В., Зайцев О.В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/28-2019>

12. Вектори економічного розвитку 2030. Кабінет міністрів України. Центр економічного відновлення. 2020. 416 с.

13. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика: монографія; Держ ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2018. 229 с.

14. Войнаренко М.П., Джулій Л.В., Кузьміна О.М., Янчук Т.В. Управління розвитком інноваційних бізнес-процесів за умов використання автоматизованих інформаційних систем. Науковий журнал «*Маркетинг і менеджмент інновацій*». № 4. 2018. С. 133-148.

15. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. №19.

16. Гурочкіна В.В., Кравченко Л.В., Гнатюк С.С. Цифровізація сучасного соціально-економічного простору: боти та хмари. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Том 2. С. 35-39. URL: <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/doc/4069>.

17. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегія, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ. 2017. 320 с.

18. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. Київ, 2020. 144 с.

19. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.

20. Довгань Л.Є., Козинець А.В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та

шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Збірник наукових праць молодих вчених НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»* № 12. 2018. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/130936/126661>.

21. Дослідницький тренінг: маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: навч.-метод. посіб. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Щедра садиба плюс, 2020. 107 с

22. Дубодєлова А.В. Еволюція концепцій маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 640. С. 79-83.

23. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій: монографія. Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль. 2019. 231 с.

24. Жегус О. В. Маркетингові дослідження : навч. посібник. Харків. 2018. 237 с. URL: https://studme.com.ua/18060203/marketing/metody_marketingovyh_issledova_niy.htm

25. Зайцев О.В. Порівняльний аналіз застосування моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проєкти. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 1. С. 99–110.

26. Зайцев О.В. Розвиток моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проєкти (Частина 2). *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 2. С. 115–120.

27. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.

28. Ільїна К. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2017. № 2. С. 125–130.

29. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності

продукції на основі маркетингу. Економіка. 2016. 148 с.

30. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: навч. посібник для ВУЗів .Київ: КНЕУ, 2017. 156 с.

31. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2020. Т. 10. Вип. 1. С. 33-54.

32. Комарецька П. В. Фінансовий потенціал: його складові, фактори впливу та умови розвитку. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна «Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії»*. 2015. №663. С.144–148.

33. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності. Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2019. 265 с.

34. Крикавський Є. В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник . Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 256с.

35. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ при Президентові України (Серія «Державне управління»)* м. Київ 2018. Вип. 1. С. 5-10.

36. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18-22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>.

37. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій Київ: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2017. 580 с.

38. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (2). С. 114-118. URL: <http://>

nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29_24.

39. Ліщинська Л.Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 5(1). С. 206-209.

40. Ломака С., Гдуля В. Умови цифровий трансформації і складові успіху. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/ru/digital-transformation#main-banner>

41. Луценко, Д.В. Розвиток економіки в умовах новітньої України: проблеми та шляхи їх поліпшення. Розвиток національних фінансово-економічних систем в умовах глобалізації: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції пам'яті професора М.Г. Михайлова (м. Суми, 22 листопада 2018 р.) / Відпов. за вип. О. Пасько. Суми: СНАУ, 2018. — С. 632-635.

42. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ.: МАУП, 2015. 304 с.

43. Мальська М.П. Організація та планування діяльності підприємств. Київ.: Центр учбової літератури, 2016. 248с.

44. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / О. І. Зоріна, О. В. Сиволовська ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 190 с..

45. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. / [Т. В. Князева та ін.]; Нац. авіац. ун-т. Київ : НАУ, 2019. 162с.

46. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. / С. І. Чеботар [та ін.]; за ред. проф. С. І. Чеботара. Суми : Папірус, 2015. 367 с.

47. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. № 4. С. 77-87. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/907558.pdf>

48. Організація планування та управління діяльністю промислового підприємства. За ред. С. М. Бухало. Київ. Вища школа 2017. 422 с.

49. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник.

Київ. Кондор, 2017. 676 с.

50. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів; пер. з англ. А. Олійник. Київ. 2004. 390 с.

51. Потапова Н. А. Цифровізація логістичних ланцюгів. Облік, аналіз і контроль в стратегії розвитку економіки України: матеріали V Міжнар. наук.- практ. конф.(м. Луцьк, 27 квіт. 2019 р.). Вип. 12. Ч. 1. Луцьк: ІВВ РОЗДІЛ ЕКОНОМІКА TOPIC ECONOMICS 100 Луцького НТУ, 2019. С. 275-276.

52. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства: монографія. за наук. ред. канд. екон. наук, проф. Пилипчука В. П. ; Київ : КНЕУ, 2019. 463 с.

53. Роль інноваційної діяльності у формуванні вартості промислових підприємств: звіт про НДР (заключний) / Кер. О.О. Захаркін. Суми: СумДУ, 2016. 114 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/53293>

54. Сенькович Ю.А. Розвиток та імплементація технології блокчейн у проведенні розрахунків фінансових установ. *Економіка та управління національним господарством*. 2018 Вип. 2 (130) С. 40-47. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20182\(130\)/sep20182\(130\)_040_SlobodaL,SenkovychYu.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20182(130)/sep20182(130)_040_SlobodaL,SenkovychYu.pdf)

55. Струтинська І.В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. м. Одеса. 2019. Вип. 48-2. С. 91-96. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf

56. Трушкіна Н. Цифровий маркетинг в умовах глобального інформаційного простору: теоретичні підходи. *Věda a perspektivy*. 2021. № 5(5). S. 62-74.

57. Трушкіна Н.В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 196-204.

58. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка*

природокористування і сталий розвиток. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. №7 (26). С. 6-14. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166840>.

59. Яремко А. Д. Стратегічна і тактична платформи адаптивного управління антикризовим потенціалом підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 1(69). Ч. 2. С. 145–153.

60. Bishop, J. Partnership for 21 Century Skills. URL: http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf.

61. Dotsenko, I., Matviychuk, L., Klochkovska, V., Klochkovskyi, O., Sachynska, L. Tax Burden in the System of Investment Appeal Assessment of an Enterprise in the Context of Globalization and Transformation of National Economy In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business*. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 621. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_51

62. Enduring Ideas: The 7-S Framework McKinsey Quarterly – March, 2008. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>.

63. Future work skills. Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute. URL: http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf.

64. Gray A. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution, 2016.

65. Keller, S & Aiken, C The Inconvenient Truth about Change Management. McKinsey Quarterly, April 2009 Jason Little. *Lean Change Management: Innovative practices formanaging organizational change*. Happy Melly Express / 2014 / 180 pages

66. Keller S., Aiken C. The Inconvenient Truth about Change Management. *McKinsey Quarterly*, 2009.

67. Moyo D. The Globalization Backlash Is Reverberating

ThroughBoardrooms, 2016.

68. Rashid B. The Rise Of The Freelancer Economy, 2016.

69. The definition and selection of key competencies. OECD/PISA. URL:
<http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>