

### 4.3. Інтегроване логістичне управління підприємством в умовах цифрової трансформації

На даному етапі розвитку вітчизняної економіки основними напрямками науково-технічного прогресу є: комп'ютеризація виробництва; удосконалення технологій, які існували раніше за допомогою безпаперових; створення біотехнологій; розвиток штучного інтелекту, технології інтернету речей (IoT); адитивні технології (3D-друк); хмарні та туманні обчислення; біометричні, квантові, безпілотні та мобільні технології; великі дані та теорії і практики менеджменту.

На разі відбувається повна технологізація підприємств і організацій, зокрема, IT-технології відкривають доступ до інформації всім споживачам у будь-якій точці земної кулі.

Тип економіки, в основі якої функціонують цифрові комп'ютерні технології в усіх сферах життя, прийнято називати цифровою, новою економікою, інтернет-економікою або веб-економікою. Також поняття «цифрова економіка» розглядається як виробництво, продажі та постачання продуктів через глобальну мережу Internet.

Ключовими факторами і засобами виробництва в цифровій економіці є цифрові дані (бінарні, інформаційні тощо) та мережеві транзакції, а також їх використання як ресурсу, що дає змогу істотно збільшити ефективність та продуктивність діяльності та цінність для отриманих продуктів та послуг [8]. Споживачами цифрових технологій виступають усі – держава, бізнес, громадяни [8].

Проект цифрова бізнес країна є досить прогресивним, який включає залучення максимальну кількість інвестиційних проектів, створення робочих місць, розробку і впровадження новітніх технологій. У свою чергу, українці та підприємці з усього світу зможуть швидко реалізовувати свої найамбітніші інноваційні та бізнес-ідеї без втручання держав.

Однак, в Україні цифрова трансформація відбувається досить повільними темпами, що ставить вітчизняний бізнес у ще більш неконкурентне становище. Адже, нова економіка несе в собі реальні світові процеси і положення, зокрема глобальну конкуренцію та зміну поведінки споживачів.

Хоча, в Україні в цьому напрямі зроблено певні кроки, зокрема:

- в 2020 році вийшов Указ «Про заходи щодо створення сприятливих умов для розвитку ІТ-індустрії в Україні» [5];

- створено спеціальну віртуальну економічно-правову зону Дія.City зі спеціальним податковим, фінансовим і правовим режимом [1; 3; 4; 5].

Віртуальність зони передбачає, що вона діятиме на всій території України, а її резиденти зможуть працювати в будь-якому місті чи області. Тобто резидентом Дія.City будуть вважатися не ті компанії, які зареєстровані на конкретній території, а ті, що входитимуть у певний перелік і відповідатимуть чітким критеріям [1].

Проект охоплює такі технологічні сфери, як AgroTech, Fintech та Blockchain, AI та технології хмарних обчислень, медичні нейромережі та біотехнології, IoT, Publishing та торговельні майданчики, авіаційні та космічні технології, безпілотники, рекламу, маркетинг і просування, анімацію, графіку та аудіо, кіберспорт та аутсорсинг бізнеспроцесів [2].

Для резидентів Дія.City у відомстві ініціюють введення податку на виведений капітал. Ставка складе 10% при виведенні дивідендів або 15% прирівняних до них платежів [3; 5].

Відповідно будуть внесені зміни до Кримінально-процесуального Кодексу, згідно яких мінімізується тиск із боку держави на резидентів Дія.City. ФОП-модель співпраці, якою користуються вітчизняні ІТ-компанії, створює певні незручності для іноземних інвесторів: великі міжнародні компанії, що почали відкривати офіси в Україні чи купувати вітчизняні компанії, виявляли проблеми з, наприклад, проведенням аудиту активу [4].

До 2025 року завдяки проекту «Держава в смартфоні» буде створено додатково понад 450 тис. робочих місць, та буде залучено в галузь інформаційних технологій понад 11,8 млрд. дол. США [5]. Отже, проект повинен зацікавити українські та міжнародні ІТ-компанії, інвестиційні фонди, стартапи, освітні організації.

Задля подолання цифрового розриву в суспільстві Міністерством цифрової трансформації України в рамках реалізації загальної ініціативи «Держава в смартфоні» створено національну освітню платформу з цифрової грамотності «Дія: Цифрова освіта», що містить навчальні матеріали щодо оволодіння цифровими навичками населенням, зокрема представниками бізнес-спільноти. Крім того, створено офлайн-хаби для безкоштовного доступу до навчання на цій онлайн-платформі з цифрової грамотності та

отримання консультацій провідних спеціалістів у цій сфері, а також найближчим часом плануються запуск онлайн-консультацій та відкриття консалтинг-зони для бізнесу [9].

Таким чином, залучені інвестиції з-за кордону будуть сприяти розробленню новітніх конкурентних продуктів і кожен зможе реалізувати власні найамбітніші бізнес ідеї, а Україна стане передовою та найпрогресивнішою державою у сфері ІТ [2]. Серед негативних факторів можна припустити, що посилиться контроль над роботою бізнесу з фізичними особами підприємцями.

Дані дослідження McKinsey свідчать про те, що в усіх галузях промисловості Європі до 2030 року робочий час, проведений із використанням інноваційних технологічних навичок, збільшиться на 20 %, а з використанням базових технологічних компетенцій – на 65 %; наступні 10 років 90 % робочих місць потребуватимуть цифрових навичок, а також зросте попит на працівників із соціальними й емоційними навичками – приблизно на 22% [8].

Дані OECD свідчать про потребу в розвитку «твердих» навичок, зокрема: розроблення програмного забезпечення, управління базами даних, машинне навчання, статистика, а також навички зі STEM-предметів. Також слід звернути увагу на розвиток «підприємницьких» навичок – управління бізнесом, маркетингу та фінансів, а також «м'яких» навичок, зокрема спілкування, комплексного розв'язання проблем, критичного мислення та креативності [8].

Основні цілі та завдання розбудови цифрової економіки в Україні знайшли відображення в Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України у 2018 – 2020 рр. і плані щодо її практичної реалізації. Як напрями цифрового розвитку країни визначено подолання цифрового розриву шляхом розвитку цифрових інфраструктур, забезпечення розвитку цифрових компетенцій, впровадження концепції цифрових робочих місць, стимулювання цифровізації реального сектору економіки, реалізація проєктів цифрових трансформацій і загалом забезпечення цифрового розвитку пріоритетних сфер життєдіяльності [7].

До 2024 р. Міністерством заплановано досягнення таких цілей [10]:

публічних послуг мають бути доступні громадянам та бізнесу онлайн на 100 %;

транспортної інфраструктури, населених пунктів та їхніх соціальних об'єктів матимуть доступ до високошвидкісного Інтернету на 95 %;

6 млн. українців будуть залучені до програми розвитку цифрових навичок;

досягнута частка ІТ у ВВП країни повинна скласти 10 %.

Розвиток теорії логістики та практики використання логістичних концепцій зумовлює розгляд стратегії логістики в трьох аспектах, кожний з яких відповідає певному рівню інтеграції сфери логістики з іншими сферами діяльності підприємства логістика:

ототожнюється із рядовою функціональною стратегією на рівні із іншими функціональними стратегіями, такими як маркетингова, інноваційна тощо, і це асоціюється із першим етапом імплементації (інтеграції) логістики;

розглядається як системна стратегія, щодо якої інші стратегії виконують роль функціональних, доповнюючих системну стратегію. В такому підході вбачається другий етап інтеграції логістики;

як етап повної інтеграції, виводить логістику в ранг інтегруючої стратегії, яка логістично зінтегровує всі функціональні стратегії.

Викладені тенденції розвитку логістичного управління дозволяють виокремити існування трьох видів логістичного управління, а саме:

стратегічне логістичне управління;

інтерфункціональне логістичне управління;

інтерорганізаційне логістичне управління.

Стратегічне логістичне управління спостерігається на підприємствах, в яких цілі та сфера логістичної діяльності безпосередньо врахована в його стратегії.

Реалізація операційної функції логістичного управління на сучасному етапі ґрунтується на широкому використанні моделей (на базі комп'ютерної техніки), що знайшли ефективне використання в практиці господарювання, серед яких такі відомі:

MRP I (Material Requirements Planning) – планування матеріальних потреб;

MRP II (Manufacturing Requirements Planning) – планування засобів виробництва;

DRP (Distribution Requirements Planning) – планування дистрибуції;

DRP II (Distribution Requirements Planning) – планування засобів

дистрибуції;

EOQ (Economic Order Quantity) – економічна величина замовлення;

JIT (Just-in-Time) – поставка «точно, своєчасно»;

LRP (Logistics Requirements Planning) – логістичне планування потреб;

DPP (Direct Product Profit) – безпосередня рентабельність продукту;

TQM (Total Quantity Management) – комплексне управління якістю;

ECR (Efficient Consumer Response) – ефективне обслуговування клієнта;

BPR (Business Process Reengineering) – перебудова господарських процесів.

Інтеграція управління за окремими операціями і функцій, не пов'язаних один з одним в єдиний процес, характерна для операційного рівня інтеграції.

Міжорганізаційну інтеграцію на основі логіки інтегрованої логістики стали називати концепцією управління ланцюгом поставок, яка є не чим іншим, як розвиненим операційним (процесним) підходом до виконання дій на межорганізаційному, а іноді і на міжфункціональних рівні управління.

В рамках логістичної інтеграції, перш за все, інтеграція управління може проводитися на базі матеріального потоку, що об'єднує всі етапи життєвого циклу виробу від ідеї конструкції до виробництва, розподілу, продажу, обслуговування і до повторення циклу. Такий прийом наскрізного управління отримав назву логістичного. Робота по розміщенню запасів і управління ними є основною областю взаємодії між функціями управління та оперативною діяльністю.

Інтегрована логістика забезпечує безперечну появу товару у певному місці, в потрібний час, у відповідній кількості і формі за умови, що кожна з організацій, яка бере участь в такому наскрізному процесі, здійснює дії з підвищення цінності продукту для споживачів.

Сутність інтегрованої логістики визначається так:

головна роль застосування підприємством концепції інтегрованої логістики відводиться досягненню і змістом ним конкурентних переваг в довгостроковій перспективі;

підприємства спрямовують свою діяльність на підвищення споживчої цінності продукції або послуг, використовуючи з цією метою інтегровану логістику, що виправдовує витрати;

підприємства набувають нового, більш високого організаційно-управлінського рівня, створюючи стратегічні інтегрованих структур з партнерами для досягнення конкурентної переваги.

Інтеграційна місія логістики обумовлена проявом причинно-наслідкових зв'язків логістики і виробництва, логістики та маркетингу, логістики та менеджменту тощо. Підприємства усвідомлено передають виконання широкого спектру функцій, в тому числі розробку і проектування, виробництво, розподіл і т.д. іншим підприємствам. Це дає їм можливість зосередитися на результативному виконанні більш необхідних для себе функцій (тобто ефективно реалізувати свої базові компетенції).

На етапі «інтеграція логістики» вирішуються питання планування, контролю управління ключовими бізнес-процесами, починаючи від кінцевого споживача і охоплюють всіх постачальників товарів, послуг і інформації, які дають цінність для споживачів.

Інтеграційний ефект логістичного управління (на відміну від традиційного управління, за яким має забезпечуватися мінімум витрат в кожній окремо взятій ланці процесу) можна розглядати як спробу підприємства забезпечити максимальне зниження витрат на всю сукупність процесів у виробництві та обігу.

Основні етапи формування та розвитку логістики як сучасного інструменту управління підприємством визначаються формуванням і реалізацією відповідних логістичних концепцій, які є вихідною базою для розробки гнучких моделей управління потоковими процесами за різними напрямками виробничо господарської діяльності підприємств.

Інтегруюча функція логістики в процесі управління реалізується через систему форм і методів господарської діяльності, які включають:

інтеграцію функцій формування господарських зв'язків з функціями визначення потреб у продукції та її постачання споживачеві;

координацію логістичного управління постачальниками в процесі транспортування;

кооперації в комплексному використанні складів і терміналів, які перебувають у власності різних суб'єктів господарської діяльності;

оптимізацію сукупних витрат при переміщенні продукції на основі економічного компромісу підприємств, що входять в інтегрований ланцюжок.

Логістична інтеграція як процес об'єднує діяльності різних підприємств з метою підвищення ефективності їх спільного функціонування за рахунок оптимізації на основі використання властивостей логістики в рамках їхньої спільної роботи параметрів реалізації функціональних потокових процесів.

На часі знизилась затребуваність фізичних здібностей та ручної праці, управління фінансовими та іншими ресурсами, технічним обслуговуванням [6]. Виокремлено основні тенденції змін попиту на навички в межах вітчизняних підприємств, які перебувають у тренді [6]: аналітичне мислення та інновації; стратегії активного навчання; творчість, оригінальність та ініціатива; технологія проектування та програмування; критичне мислення та аналіз; комплексне вирішення проблем; лідерство та соціальний вплив; емоційний інтелект; розуміння, вирішення проблем; системний аналіз та оцінювання.

Отже, сферою практичної реалізації логістичної концепції та логістичного підходу виступає логістична діяльність підприємства. У свою чергу, інтегроване управління логістичною діяльністю підприємства – це концепція, яку ЄС прийняв в якості сучасної моделі для узгодженої та скоординованої системи управління.

### ***Перелік використаних джерел:***

1. Борняков О. Для чого Мінцифри створює Дія City та як вона розвиватиме ІТ-бізнес в Україні: онлайн-платформа «Дія.Бізнес». URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/dla-cogo-mincifri-stvorue-diia-city-ta-ak-vonarozvivatime-it-biznes-v-ukraini>.

2. Перша в світі віртуальна бізнес-країна: онлайн-платформа. URL: <https://city.diia.gov.ua/>.

3. У Мінцифри розповіли про податки в Дія.City URL: <https://nv.ua/ukr/biz/tech/podatki-v-diya-city-dlya-rezidentiv-planuyut-minimalniy-yesv-i-pdf05-novini-ukrajini-50111886.html>.

4. Альтернатива ФОП в ІТ-індустрії. Як влаштована Дія City і що цей режим дає бізнесу. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/tech/noviy->

*podatkoviy-rezhim-dlya-itgaluzi-interv-yu-oleksandra-bornyakova-pro-diya-city-novini-ukrajini-50116468.html.*

5. Дія.City: які пільги Мінцифру готує для IT-компаній. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3098579-diacity-aki-pilgi-mincifri-gotue-dla-itkompanij.html>.

6. Маркович І.Б., Струтинська І.В. Передумови та особливості зміни вимог до характеру ведення бізнесу в епоху цифровізації глобальної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 105 – 109.

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

8. Україна 2030e – країна з розвинутою цифровою економікою / Офіційний сайт майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>.

9. Фролова Н.Л. Особливості державної політики стимулювання процесів цифрової трансформації суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55 – 1. С. 40 – 46.

10. Цілі до 2024 року / Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>.

#### **4.4. Інструменти цифрового маркетингу у трансформуванні комплексу комунікацій закладів вищої освіти в постпандемічний період**

Сучасне інформаційне суспільство розвивається настільки швидкими темпами, що без використання інформаційних технологій важко уявити нормальне функціонування будь-якої сфери його життєдіяльності. Ситуація з Covid-19 ще більше пришвидшила інформатизацію організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів. Для багатьох сфер суспільної діяльності, не виключенням є і освіта, використання інформаційних технологій стало єдиним можливим способом забезпечення їх життєздатності, адже саме зараз заклади вищої освіти (ЗВО) працюють в умовах зниження престижності вищої освіти,