

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему
**«ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У МІЖНАРОДНИХ
КОРПОРАЦІЯХ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу групи М МО іАдм2024-1з
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»

Еріка НІЩАНБАЄВА
(прізвище та ініціали)

Керівник Мілиця ВОЛКОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Нішанбаєва Еріка Манасівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Цифровізація управлінських процесів у міжнародних корпораціях на прикладі ТОВ «Нестле Україна»
2. Керівник роботи роботи Волкова Мілиця Вячеславівна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.09.2025 р. № 871-03
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань цифровізації управлінських процесів та міжнародного менеджменту, статистичні та аналітичні матеріали ТОВ «Нестле Україна», нормативно-правові акти України у сфері цифровізації, періодичні наукові видання, електронні інформаційні ресурси та інші джерела за темою дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретико-методичні основи цифровізації управлінських процесів у міжнародних корпораціях. Розділ 2. Аналіз системи управління взаємодією з постачальниками в ТОВ «Нестле Україна». Розділ 3. Розробка та економічне обґрунтування впровадження системи самообслуговування постачальників.
5. Перелік графічного матеріалу: 1.Основні відомості по роботі.2.Теоретичні основи.3.Загальна характеристика.4.Динаміка основних показників.5.Аналіз процесів взаємодії з постачальниками.6.Основні проблеми.7.Структура витрат.8.Проблеми та обмеження системи взаємодії.9.Основні напрями вдосконалення.10.Концептуальна модель системи Supplier Self-Service Portal.11.Функціональні модулі.12.Інтеграція Supplier Self-Service.13.

Економічна ефективність впровадження Supplier Self-Service Portal.14.
Ризики та перспективи розвитку цифрової платформи.15.Висновки.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Теоретико-методичні основи цифровізації управлінських процесів у міжнародних корпораціях	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз системи управління взаємодією з постачальниками в ТОВ «Нестле Україна».	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка та економічне обґрунтування впровадження системи самообслуговування постачальників.	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5.	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	10.06.2026	виконано
9.	Захист	22.06.2026	

Здобувач(ка) вищої освіти _____
 (підпис)

Еріка Нішанбаєва
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
 (підпис)

Мілиця ВОЛКОВА
 (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ	10
1.1. Сутність, види та напрями цифровізації підприємств	10
1.2. Управлінські процеси в міжнародних корпораціях та роль цифровізації в їх розвитку	17
1.3. Методичні підходи, інструменти та оцінка ефективності цифровізації управлінських процесів	26
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	36
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нестле Україна» та організація управління	36
2.2. Аналіз процесів взаємодії з постачальниками та витрат на їх забезпечення	45
2.3. Проблеми, обмеження та напрями вдосконалення системи взаємодії з постачальниками	53
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ САМООБСЛУГОВУВАННЯ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ	61
3.1. Концепція та функціональна модель системи Supplier Self-Service Portal	61
3.2. Організаційне забезпечення та інтеграція цифрової системи в управлінські процеси ТОВ «Нестле Україна»	71
3.3. Економічна ефективність, ризики та перспективи розвитку цифрової платформи	79
Висновки до розділу 3	85

	5
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими глобалізацією, цифровізацією та посиленням конкуренції на міжнародних ринках. Особливої актуальності ці процеси набувають для України, економічне середовище якої зазнає суттєвих викликів у зв'язку з військовим станом, порушенням логістичних ланцюгів, міграцією робочої сили та необхідністю адаптації підприємств до нових умов функціонування. У таких умовах підприємства змушені шукати нові підходи до організації діяльності, підвищення ефективності управління та забезпечення стійкого розвитку.

Одним із ключових напрямів вирішення зазначених проблем є цифровізація управлінських процесів, яка передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність підприємств з метою автоматизації, оптимізації та підвищення ефективності управління. Особливого значення цифровізація набуває для міжнародних корпорацій, діяльність яких характеризується складною структурою, значною кількістю підрозділів та необхідністю координації бізнес-процесів у глобальному середовищі.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності управлінських процесів у міжнародних корпораціях шляхом впровадження цифрових технологій. Незважаючи на значний розвиток цифрових рішень, у практичній діяльності підприємств зберігаються проблеми, пов'язані з фрагментованістю інформаційних потоків, використанням застарілих методів обробки даних, високою часткою ручної праці та недостатнім рівнем інтеграції бізнес-процесів. Це особливо актуально для процесів взаємодії з постачальниками, які є важливою складовою управління ланцюгами постачання.

Проблематика цифровізації управлінських процесів є актуальним напрямом сучасних економічних досліджень, що зумовлено активним впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств. Теоретичні

та практичні аспекти цифровізації, цифрової трансформації бізнес-процесів, автоматизації управління, цифровізації логістики та міжнародного бізнесу досліджуються у працях О. Панкратова, А. Саюн, К. Фокіна-Мезенцева, В. Денисенко, Є. Івченко, І. Ільченко, А. Касич, І. Кирилюк, О. Косіюк, М. Репіна, А. Хімченка, А. Чмельової та Л. Українець. У їхніх працях обґрунтовується роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління, розвитку бізнес-процесів і конкурентоспроможності міжнародних корпорацій. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, більшість досліджень мають фрагментарний характер і зосереджені на окремих аспектах цифровізації. Питання комплексної цифровізації управлінських процесів підприємств, особливо у сфері взаємодії з постачальниками та економічного обґрунтування цифрових рішень, залишаються недостатньо розробленими, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо цифровізації управлінських процесів у міжнародних корпораціях на прикладі ТОВ «Нестле Україна».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити сутність, види та напрями цифровізації підприємств;
- проаналізувати управлінські процеси в міжнародних корпораціях та визначити роль цифровізації у їх розвитку;
- узагальнити методичні підходи, інструменти та показники оцінки ефективності цифровізації;
- здійснити аналіз діяльності ТОВ «Нестле Україна» та системи управління взаємодією з постачальниками;
- оцінити існуючі процеси взаємодії з постачальниками та визначити їх недоліки;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи взаємодії з постачальниками;

- розробити концепцію та функціональну модель системи Supplier Self-Service Portal;

- визначити організаційні аспекти впровадження системи та її інтеграції в управлінські процеси;

- оцінити економічну ефективність впровадження системи, а також визначити ризики та перспективи її розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси цифровізації управлінських дій у міжнародних корпораціях.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти цифровізації управлінських процесів у міжнародних корпораціях.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних аспектів цифровізації; системний підхід – для вивчення управлінських процесів; економічний аналіз – для оцінки діяльності підприємства; порівняльний метод – для зіставлення існуючих та запропонованих моделей; методи економічного обґрунтування – для оцінки ефективності впровадження цифрової системи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо цифровізації управлінських процесів у міжнародних корпораціях. А саме, удосконалено підхід до організації взаємодії з постачальниками шляхом впровадження системи Supplier Self-Service Portal, що забезпечує інтеграцію бізнес-процесів, автоматизацію операцій та підвищення ефективності управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Нестле Україна» з метою підвищення ефективності управління взаємодією з постачальниками, зниження витрат та покращення якості управлінських рішень. Запропонована система може бути адаптована та впроваджена також на інших підприємствах, що функціонують у сфері міжнародного бізнесу.

Апробація результатів дослідження здійснювалася під час доповіді основних положень роботи та публікації наукової статті «Цифровізація управлінських процесів у міжнародних корпораціях» на ХІХ Всеукраїнській науково-технічній конференції здобувачів вищої освіти «Сталий розвиток міст: поствоєнний період».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ

1.1. Сутність, види та напрями цифровізації підприємств

Сучасний етап розвитку економіки, сформований під впливом трансформацій початку XXI ст., характеризується змінами у процесах глобалізації, цифровізації та екологізації, а також переосмисленням функціонування економічних систем. У цих умовах відбувається трансформація технологій, факторів виробництва та економічної поведінки, що змінює підходи до ведення бізнесу й управління. Особливого значення набувають нематеріальні ресурси, зокрема знання, інновації, інформація та культурні цінності, які стають ключовими драйверами розвитку [5, с. 96]. У сучасних умовах розвитку світової економіки цифровізація виступає одним із ключових факторів трансформації діяльності підприємств, особливо міжнародних корпорацій. Активне впровадження цифрових технологій змінює підходи до управління, організації бізнес-процесів, взаємодії із контрагентами та формування конкурентних переваг. У зв'язку з цим виникає необхідність уточнення сутності понять «цифровізація», «діджиталізація» та «цифрова трансформація», які часто ототожнюються або трактуються неоднозначно. Для більш глибокого розуміння зазначених категорій доцільно розглянути підходи різних науковців до їх визначення (табл. 1.1). Аналіз наведених визначень свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування сутності цифровізації. Разом з тим, можна виділити кілька ключових аспектів, які найчастіше відображаються у наукових дослідженнях. По-перше, значна частина авторів розглядає цифровізацію як технологічний процес, що передбачає впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність підприємства. У цьому випадку акцент робиться на технічному аспекті та інструментах автоматизації.

Визначення понять «діджитизація» та «цифровізація»

№	Автор, джерело	Визначення
1	О. Гусева, С. Легомінова [16]	Діджиталізація розглядається як процес глибокого впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства з метою оптимізації процесів, підвищення продуктивності та покращення взаємодії зі споживачами
2	Г. Чміль [64]	Цифровізація трактується як впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери функціонування економічних систем і суспільства загалом
3	Г. Жосан, Н. Кириченко [17]	Цифровізація визначається як перехід від традиційних способів обробки інформації до цифрових, що змінює організацію бізнес-процесів і формує нову бізнес-культуру
4	Дж. Блумберг [66]	Діджиталізація характеризується як використання цифрових технологій для трансформації бізнес-моделі та створення нової цінності
5	Дж. Росс 2017 [73]	Цифровізація пов'язується зі стандартизацією процесів та підвищенням операційної ефективності підприємства
6	Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України [49]	Цифровізація визначається як насичення фізичного середовища цифровими технологіями, що забезпечує інтеграцію фізичних і віртуальних процесів
7	А. Файчак [58]	Цифровізація розглядається як інструмент оптимізації бізнес-процесів і підвищення гнучкості підприємства через інтеграцію цифрових рішень
8	М. Бородій, В. Чередниченко [7]	Цифровізація забезпечує перехід до систем управління, що базуються на даних, автоматизації та прогнозуванні результатів діяльності
9	В. Благой, С. Комова [2]	Цифровізація являє собою процес впровадження цифрових технологій у всі напрями діяльності підприємства, що забезпечує трансформацію підходів до управління, організації бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами

По-друге, окремі дослідники визначають цифровізацію як процес трансформації бізнес-процесів, що супроводжується зміною підходів до організації діяльності та підвищенням ефективності управління. Такий підхід є більш комплексним, оскільки враховує не лише технології, але й організаційні зміни.

По-третє, у сучасних дослідженнях цифровізація розглядається як основа формування нової бізнес-моделі, що передбачає створення додаткової цінності та конкурентних переваг підприємства. Це свідчить про поступовий перехід від вузького технічного розуміння до стратегічного.

Крім того, важливим є підхід, відповідно до якого цифровізація забезпечує інтеграцію фізичного та цифрового середовища, формуючи так званий кіберфізичний простір. Такий підхід є актуальним у контексті розвитку Індустрії 4.0.

Разом з тим, слід відзначити певні обмеження існуючих підходів. Зокрема, частина визначень звужує сутність цифровізації лише до автоматизації процесів, не враховуючи стратегічні зміни. Інші ж, навпаки, надмірно узагальнюють це поняття, не конкретизуючи його зміст. Також недостатньо уваги приділяється ролі людського фактора та організаційної культури у процесі цифровізації.

Отже, узагальнюючи результати аналізу, доцільно запропонувати таке визначення: цифровізація підприємства – це комплексний процес впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси та систему управління підприємством, що забезпечує підвищення ефективності діяльності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування нових конкурентних переваг.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що цифровізація підприємств є багатогранним процесом, який поєднує технологічні, організаційні та управлінські аспекти. Вона забезпечує підвищення ефективності діяльності, створення нових можливостей для розвитку та формування конкурентних переваг.

Поряд із поняттям цифровізації у сучасній економічній науці активно використовується категорія «цифрова трансформація», яка характеризує більш глибокі та системні зміни у діяльності підприємств. На відміну від цифровізації, що переважно орієнтована на вдосконалення існуючих процесів, цифрова трансформація передбачає їх якісну перебудову.

Для узагальнення підходів до визначення цього поняття доцільно розглянути відповідні трактування у науковій літературі (табл. 1.2).

Визначення поняття «цифрова трансформація»

№	Автор, джерело	Визначення
1	А. Файчак [58]	Цифрова трансформація розглядається як стратегічне впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства з метою підвищення його гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності
2	М. Бородій, В. Чередниченко [7]	Цифрова трансформація означає перехід до систем управління, що базуються на даних, автоматизації та прогнозуванні процесів у реальному часі
3	Л. Могильна [37]	Цифрова трансформація трактується як комплексний процес змін, що охоплює економічні, організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємства
4	І. Грабинський, Л. Українець [14]	Цифрова трансформація пов'язується з розвитком електронної комерції, цифрових платформ та автоматизації, що змінюють механізми функціонування економіки
5	І. Кирилюк, В. Денисенко, І. Ільченко [24]	Цифрова трансформація бізнес-процесів – системні перетворення, що охоплюють усі напрями діяльності підприємства та передбачають інтеграцію цифрових технологій у стратегічні, операційні й управлінські процеси. Такий підхід сприяє формуванню нової моделі бізнесу, орієнтованої на інноваційність, відкритість і гнучкість.
6	О. Косіюк, М. Репін [29]	Цифрова трансформація в управлінні підприємством – комплексні зміни в системі менеджменту, зумовлені впровадженням цифрових технологій і адаптацією управлінських підходів до умов сучасного динамічного середовища. При цьому, на відміну від звичайної автоматизації, трансформація охоплює не лише технічні, а й організаційні та економічні аспекти діяльності підприємства.
7	І. Саврас, Н. Фединець [53]	Цифрова трансформація – процес змін, спрямованих на створення нових або вдосконалення існуючих бізнес-моделей, оптимізацію процесів, розвиток корпоративної культури та підвищення якості взаємодії з клієнтами в умовах цифрової економіки.
8	О. Обрамич [41]	Цифрова трансформація виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їх інноваційного розвитку та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
9	Н. Скопенко, І. Северина [55]	Цифрова трансформація – масштабний процес, що передбачає комплексну перебудову бізнес-процесів, стратегій і моделей діяльності на основі сучасних цифрових технологій. Вона змінює не лише інструменти управління, а й підходи до ведення бізнесу та взаємодії з клієнтами й партнерами.

Аналіз визначень показує, що цифрова трансформація розглядається як комплексний процес змін, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства – від впровадження технологій до трансформації бізнес-моделей і

управлінських підходів. Разом з тим, як і у випадку цифровізації, існують певні обмеження у трактуванні поняття. Зокрема, деякі визначення зосереджуються переважно на технологічному аспекті, не враховуючи організаційні зміни. Інші ж, навпаки, мають надто широкий характер і не дозволяють чітко окреслити межі цифрової трансформації. Водночас більшість авторів підкреслюють її стратегічну роль у підвищенні ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Узагальнюючи результати дослідження, доцільно виділити ключові відмінності між цими поняттями: 1) цифровізація: має інструментальний характер; спрямована на автоматизацію та оптимізацію процесів; реалізується на операційному рівні; 2) цифрова трансформація: має стратегічний характер; передбачає зміну бізнес-моделі; охоплює всі рівні управління підприємством. Водночас ці поняття є взаємопов'язаними: цифровізація виступає основою цифрової трансформації, забезпечуючи технологічну базу для її реалізації.

З урахуванням проведеного аналізу доцільно запропонувати таке визначення: цифрова трансформація підприємства – це комплексний стратегічний процес глибокої перебудови бізнес-моделі, організаційної структури та управлінських процесів підприємства на основі інтеграції цифрових технологій, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності в умовах цифрової економіки.

У сучасних умовах функціонування міжнародних корпорацій цифровізація виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного управління складними багаторівневими бізнес-процесами. Глобальний характер діяльності таких підприємств зумовлює необхідність використання цифрових технологій для координації діяльності підрозділів, що функціонують у різних країнах, а також для забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень. Як зазначає А. Файчак, цифровізація бізнес-процесів сприяє підвищенню продуктивності, гнучкості та

інноваційності підприємств, що є критично важливим у конкурентному міжнародному середовищі [58, с. 167]. Водночас використання цифрових технологій у системах управління дозволяє переходити до моделей, заснованих на аналітиці даних і автоматизації управлінських рішень, що підвищує їх обґрунтованість і оперативність [7].

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити основні види цифровізації підприємств у міжнародних корпораціях (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види цифровізації підприємств у міжнародних корпораціях

№	Вид цифровізації	Характеристика
1	Процесна	Автоматизація та стандартизація бізнес-процесів у різних країнах з метою зниження витрат та підвищення ефективності
2	Управлінська	Використання цифрових систем для координації діяльності підрозділів і прийняття управлінських рішень на основі даних
3	Інформаційна	Формування єдиного інформаційного середовища підприємства для забезпечення швидкого обміну даними
4	Клієнтська	Використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами на глобальних ринках
5	Логістична	Цифровізація ланцюгів постачання та міжнародної логістики
6	Інноваційна	Розробка нових продуктів і бізнес-моделей із використанням цифрових технологій

Аналіз представлених видів цифровізації дозволяє зробити висновок, що для міжнародних корпорацій визначальними є процесна та інформаційна цифровізація, які забезпечують уніфікацію діяльності та інтеграцію бізнес-процесів. Зокрема, стандартизація процесів дозволяє досягти однакового рівня якості продукції та послуг у різних країнах, що є важливою умовою функціонування транснаціональних компаній. Крім того, важливу роль відіграє логістична цифровізація, яка забезпечує ефективне управління глобальними ланцюгами постачання. Як зазначають І. Грабинський та Л. Українець, розвиток цифрових технологій сприяв формуванню електронної торгівлі, цифрових логістичних систем і міжнародних стандартів обміну даними, що значно спростило міжнародну економічну взаємодію [14]. Результати досліджень показують, що підприємства, які поєднують цифрову трансформацію з дотриманням стандартів якості, досягають зростання

продуктивності на 20–30 %, зниження витрат на 25–40 % та підвищення рівня задоволеності клієнтів на 15–20 %. Застосування BPM і Lean-підходів сприяє скороченню тривалості виконання бізнес-процесів приблизно на 35 %, тоді як використання аналітики на основі штучного інтелекту дозволяє зменшити ймовірність помилкових управлінських рішень до 50 % [22; 35; 51].

Практична реалізація цифровізації у міжнародних корпораціях здійснюється через систему взаємопов'язаних напрямів, що охоплюють усі сфери їх діяльності. Зокрема, дослідження свідчать, що цифрові інновації забезпечують зниження витрат, підвищення продуктивності праці та покращення якості продукції, що сприяє зміцненню позицій підприємств на міжнародних ринках [6]. Водночас автоматизація бізнес-процесів дозволяє скоротити час виконання операцій та мінімізувати людський фактор.

Таблиця 1.4

Основні напрями цифровізації міжнародних корпорацій

№	Напрямок	Характеристика
1	Автоматизація бізнес-процесів	Застосування цифрових технологій для виконання операцій та зниження витрат
2	Аналітика даних	Використання Big Data та аналітичних моделей для прийняття управлінських рішень
3	Цифровізація ланцюгів постачання	Впровадження цифрових платформ для взаємодії з постачальниками
4	Інтеграція інформаційних систем	Впровадження ERP, CRM, SRM систем для забезпечення єдиного інформаційного середовища
5	Електронна комерція	Використання цифрових каналів для виходу на міжнародні ринки

Аналіз наведених напрямів свідчить, що цифровізація міжнародних корпорацій спрямована насамперед на інтеграцію діяльності та підвищення її ефективності. В умовах глобалізації підприємства стикаються з необхідністю управління розподіленими ресурсами, що вимагає використання сучасних цифрових інструментів. Особливу роль відіграє цифровізація взаємодії з постачальниками, яка дозволяє підвищити прозорість операцій, скоротити час обробки документів і забезпечити ефективне управління закупівлями.

Сучасний розвиток цифровізації визначається впливом глобальних технологічних трендів, що формують нові підходи до ведення бізнесу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Сучасні тренди цифровізації міжнародних корпорацій

№	Тренд	Значення
1	Штучний інтелект	Автоматизація управлінських процесів і прогнозування
2	Big Data	Аналіз великих обсягів інформації для прийняття рішень
3	Інтернет речей	Моніторинг процесів у реальному часі
4	Хмарні технології	Інтеграція підрозділів у різних країнах
5	Цифрові платформи	Формування глобальних бізнес-екосистем

Як зазначає Л. Могильна, цифровізація є ключовим фактором трансформації міжнародних економічних відносин, оскільки вона сприяє розвитку електронної комерції, фінансових технологій і глобальних платформ [37]. Це, у свою чергу, створює нові можливості для підприємств щодо виходу на міжнародні ринки. Водночас цифровізація супроводжується низкою викликів, серед яких особливе значення мають питання кібербезпеки, захисту даних та нерівномірності цифрового розвитку різних країн.

Таким чином, цифровізація міжнародних корпорацій є комплексним процесом, що охоплює різні види та напрями діяльності підприємства. Вона забезпечує інтеграцію бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та формування конкурентних переваг на глобальному ринку.

1.2. Управлінські процеси в міжнародних корпораціях та роль цифровізації в їх розвитку

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки управління в міжнародних корпораціях набуває особливого значення, оскільки саме ефективність управлінських процесів визначає рівень конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Зростання масштабів діяльності, географічна диверсифікація, а також ускладнення

бізнес-процесів обумовлюють необхідність застосування сучасних підходів до управління, зокрема із використанням цифрових технологій.

У науковій літературі управління розглядається як цілеспрямований вплив на об'єкт з метою досягнення поставлених цілей через використання відповідних методів, інструментів та ресурсів. При цьому сучасні дослідження підкреслюють, що управління у XXI столітті трансформується під впливом цифровізації, глобалізації та інноваційних процесів, що вимагає від підприємств підвищення гнучкості, адаптивності та стратегічного мислення. Зокрема, як зазначають Т. Перцович та Н. Григорська, сучасний менеджмент формується під впливом технологічних змін, серед яких ключову роль відіграють цифрові інновації, автоматизація та використання великих даних. Це призводить до зміни традиційних моделей управління та формування нових підходів до організації діяльності підприємств [46].

Управлінські процеси, у свою чергу, являють собою сукупність взаємопов'язаних дій, що забезпечують реалізацію управлінських функцій і досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони охоплюють усі етапи управління – від планування до контролю – і забезпечують узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів.

Дослідження напрямів цифровізації управлінських процесів дозволяє систематизувати сучасні цифрові інструменти та визначити їх вплив на ефективність управління в міжнародних корпораціях. Кожен із напрямів цифровізації характеризується власними технологічними рішеннями, рівнем впливу на управлінські функції та глибиною організаційних змін. Водночас саме їх комплексне впровадження формує синергетичний ефект, який забезпечує підвищення адаптивності, прозорості та керованості систем менеджменту.

У сучасних умовах доцільно виокремити ключові напрями цифровізації управлінських процесів, що мають найбільший вплив на результативність діяльності міжнародних корпорацій. Першим і базовим напрямом є цифровізація та автоматизація бізнес-процесів, яка передбачає впровадження

сучасних інформаційних систем управління, зокрема ERP, BPM і RPA. Цей напрям формує основу цифрової трансформації управління, оскільки забезпечує стандартизацію, моделювання та автоматизацію процесів. У результаті досягається скорочення операційних витрат, зменшення кількості помилок і підвищення прозорості управління. Українські дослідники В. Кулявець, М. Орехов та С. Петренко [33] зазначають, що автоматизація процесів дозволяє мінімізувати вплив людського чинника та підвищити ефективність управлінських рішень, а І. Кулиняк та О. Корпало [32] підкреслюють її значення для оптимізації ресурсів і покращення координації між підрозділами. У міжнародних дослідженнях також наголошується, що автоматизація є ключовим фактором підвищення адаптивності та масштабованості управління [67; 77].

Другим важливим напрямом є управління на основі даних, що передбачає використання технологій Big Data, бізнес-аналітики, штучного інтелекту та прогнозних моделей. У межах цього підходу управлінські рішення приймаються на основі аналітичної обробки великих масивів даних, що забезпечує їх обґрунтованість і точність. Як зазначають І. Хаджинов та А. Іщук [60], цифровізація функцій планування і контролю трансформує класичні управлінські підходи, підвищуючи їх ефективність. Дослідження [30] також підтверджують, що аналітика даних дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, тоді як міжнародні автори підкреслюють її роль у трансформації систем контролю та показників ефективності (KPI) [69].

Третім напрямом є стратегічна цифровізація управління, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у процес формування та реалізації стратегії підприємства. У цьому контексті цифрові інструменти виступають не лише засобом підтримки, а й основою створення нових бізнес-моделей та управління організаційними змінами. Дослідження показують, що впровадження цифрових технологій у стратегічне управління сприяє зростанню інноваційності та конкурентоспроможності підприємств в умовах

Індустрії 4.0 [38]. Науковці Л. Хромушина та Л. Могильна [62] наголошують, що цифрова стратегія визначає ефективність трансформаційних процесів, тоді як міжнародні дослідження вказують на перехід до платформних і екосистемних моделей розвитку [68].

Наступним важливим напрямом є цифровізація управління персоналом, що передбачає використання HRM-систем, HR-аналітики, цифрових платформ рекрутингу та електронного навчання. Цей напрям сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації кадрових процесів і зниженню адміністративного навантаження на менеджерів. Як зазначають І. Варіс, О. Кравчук [9], цифровізація HR-функцій забезпечує розвиток персоналу та підвищує його залученість, тоді як у дослідженні підкреслюється залежність ефективності цього процесу від рівня цифрових компетенцій і організаційної культури. Завершальним, але системоутворювальним напрямом є формування цифрової культури та управлінських компетенцій, що визначає здатність організації до впровадження інновацій. Як зазначає К. Нетудиха [39], саме цифрова культура забезпечує готовність підприємства до змін, тоді як розвиток цифрового лідерства та безперервного навчання є ключовими умовами успішної трансформації.

Таким чином, цифровізація управлінських процесів у міжнародних корпораціях має комплексний характер і охоплює всі рівні управління. Її ефективність визначається не лише впровадженням технологій, а й здатністю організації інтегрувати їх у бізнес-процеси, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку (табл. 1.6). Отже, цифровізація управлінських процесів у міжнародних корпораціях має комплексний характер і охоплює всі рівні управління, поєднуючи технологічні, аналітичні та організаційні інструменти. Її ефективне впровадження забезпечує підвищення адаптивності, результативності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного середовища.

Основні напрями цифровізації управлінських процесів та їх вплив на ефективність

Напрямок цифровізації	Інструменти та технології	Вплив на ефективність
Автоматизація управлінських і бізнес-процесів	ERP-системи, BPM-платформи, RPA, корпоративні IT-системи	Скорочення операційних витрат і часу, стандартизація процесів, підвищення прозорості управління
Управління на основі даних	Big Data, BI-системи, AI/ML, аналітичні панелі	Підвищення обґрунтованості рішень, точності планування та контролю, зростання адаптивності
Стратегічна цифровізація	цифрові платформи, стратегічна аналітика, сценарне моделювання	Підвищення гнучкості стратегії, ефективне управління змінами, формування конкурентних переваг
Цифровізація управління персоналом	HRM-системи, HR-аналітика, e-learning, системи оцінювання	Підвищення продуктивності праці, розвиток персоналу, зменшення адміністративного навантаження
Цифрова культура та компетенції	цифрове навчання, розвиток лідерства, knowledge management	Підвищення інноваційності, зниження опору змінам, покращення загальної ефективності управління

Важливою особливістю управлінських процесів у міжнародних корпораціях є їх багаторівневий характер. Це пов'язано з тим, що такі підприємства функціонують одночасно у різних країнах, що вимагає координації діяльності підрозділів та врахування специфіки кожного ринку.

Глобалізація економіки сприяла формуванню транснаціональних виробничих систем, що, у свою чергу, зумовило необхідність стандартизації та цифровізації управлінських процесів. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій підприємства на міжнародному рівні та підвищити ефективність його діяльності.

Як зазначає Н. Кирич, сучасні управлінські процеси характеризуються високим рівнем інтеграції інформаційних технологій, що дозволяє забезпечити оперативність прийняття рішень та підвищити ефективність управління [25]. Зокрема, автоматизація процесів сприяє скороченню часу виконання управлінських функцій і зменшенню впливу людського фактора.

Крім того, у міжнародних корпораціях важливу роль відіграє інформаційний аспект управління. Ефективність діяльності таких підприємств значною мірою залежить від швидкості обміну інформацією між підрозділами та її достовірності. У цьому контексті цифрові технології виступають ключовим інструментом забезпечення ефективного управління.

Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам перейти від традиційних реактивних моделей управління до проактивних, що базуються на аналізі даних та прогнозуванні. Це є особливо важливим для міжнародних корпорацій, діяльність яких характеризується високим рівнем невизначеності. Тобто, управлінські процеси в міжнародних корпораціях мають складний, багаторівневий характер і зазнають суттєвої трансформації під впливом цифровізації. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити інтеграцію діяльності підприємства та сформуванню конкурентні переваги на міжнародному ринку.

У сучасних умовах цифровізація виступає ключовим фактором трансформації управлінських процесів у міжнародних корпораціях. Її вплив охоплює всі рівні управління – від операційного до стратегічного, змінюючи як зміст управлінських функцій, так і механізми їх реалізації.

Цифрові технології забезпечують перехід від традиційних підходів до управління, які базуються на інтуїції та досвіді, до моделей, орієнтованих на аналіз даних та використання аналітичних інструментів [7]. Це дозволяє значно підвищити точність управлінських рішень та скоротити час їх прийняття. Зокрема, впровадження таких технологій, як Big Data, штучний інтелект і хмарні рішення, створює передумови для формування так званого data-driven management, тобто управління, заснованого на даних. У таких умовах управлінські рішення приймаються на основі об'єктивної інформації, що підвищує їх ефективність і знижує ризики. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати значну частину управлінських функцій, зокрема контроль і аналіз діяльності підприємства, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат [20; 29; 42; 70].

Сучасні управлінські процеси трансформуються під впливом цифрових технологій і соціально-економічних змін. Цифровізація змінює підходи до управління, охоплюючи операційну діяльність, стратегічне планування та взаємодію з клієнтами. Водночас глобалізація, урбанізація, демографічні зрушення та зміни у споживчій поведінці формують нові вимоги до ефективного управління.

У сучасних умовах управлінські процеси зазнають значних змін під впливом двох основних чинників – розвитку цифрових технологій та соціально-економічних трансформацій. Цифровізація пронизує всі сфери діяльності підприємства – від операційного рівня до стратегічного управління, змінюючи підходи до роботи з персоналом і взаємодії з клієнтами. Водночас такі процеси, як глобалізація, урбанізація, демографічні зрушення та трансформація споживчих моделей, формують нові вимоги до організації ефективного управління. Основні фактори впливу на сучасні управлінські процеси наведено на рис. 1.1.

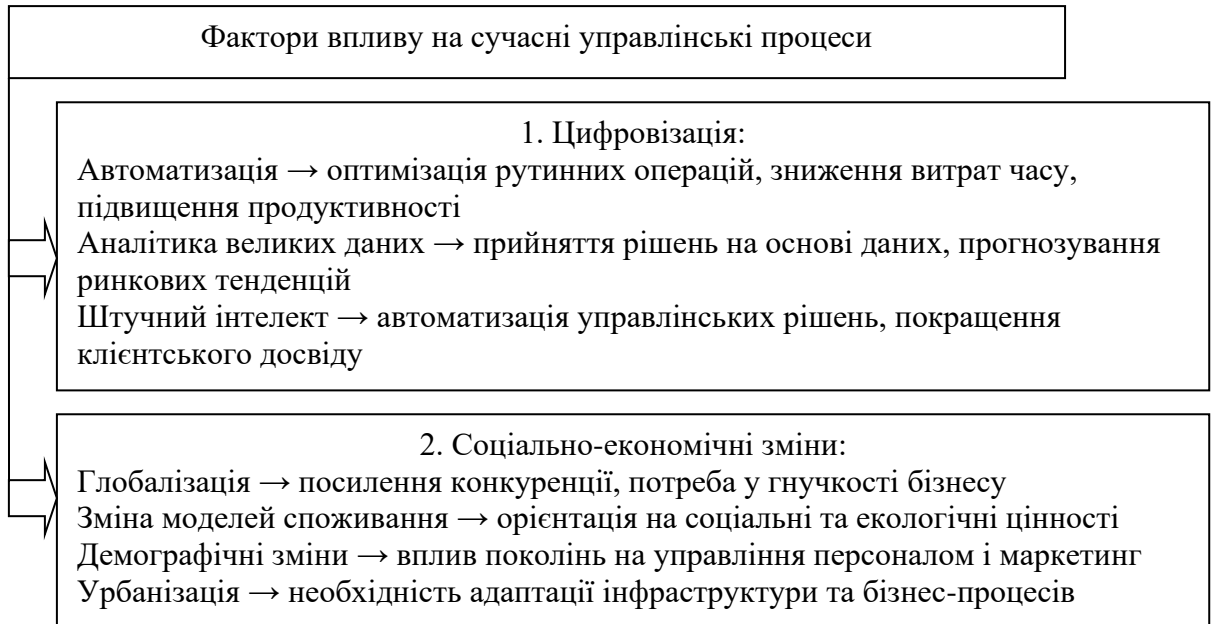


Рис. 1.1. Фактори впливу на сучасні управлінські процеси

У сучасних умовах цифровізація управлінських процесів перестає бути конкурентною перевагою і перетворюється на необхідну умову

функціонування підприємств. По-перше, це зумовлено зростанням складності бізнес-процесів. Міжнародні корпорації здійснюють діяльність у різних країнах, що потребує координації великої кількості операцій. Без використання цифрових технологій ефективне управління такими процесами є практично неможливим. По-друге, важливим фактором є зростання обсягів інформації, що потребує її швидкої обробки та аналізу. Як зазначається у дослідженнях, використання аналітичних інструментів дозволяє підприємствам ефективно працювати з великими масивами даних і приймати обґрунтовані рішення [7]. По-третє, цифровізація є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, цифрові інновації сприяють зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості продукції, що дозволяє підприємствам зміцнювати свої позиції на міжнародних ринках [6]. По-четверте, важливим чинником є глобалізація економіки, яка супроводжується розвитком електронної комерції, цифрових платформ та нових форм взаємодії між підприємствами. Як зазначають І. Грабинський та Л. Українець, цифровізація міжнародних економічних відносин сприяє інтеграції підприємств у глобальні ринки та спрощує процеси торгівлі [14].

Цифровізація управління забезпечує низку переваг, які є особливо важливими для міжнародних корпорацій (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Переваги цифровізації управлінських процесів

Перевага	Характеристика
Підвищення ефективності	Скорочення часу виконання операцій та зниження витрат
Прозорість процесів	Можливість відстеження всіх етапів діяльності
Швидкість прийняття рішень	Використання аналітичних систем
Глобальна інтеграція	Координація діяльності підрозділів у різних країнах
Гнучкість	Швидка адаптація до змін зовнішнього середовища

Цифровізація сприяє формуванню нових бізнес-моделей, що дозволяють підприємствам ефективно функціонувати в умовах цифрової

економіки [37]. Водночас вона забезпечує підвищення якості управлінських рішень і сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств.

Незважаючи на значні переваги, цифровізація управлінських процесів супроводжується низкою викликів. Зокрема, до них належать: високі витрати на впровадження цифрових технологій; складність інтеграції нових систем у існуючі бізнес-процеси; необхідність підвищення кваліфікації персоналу; ризики кібербезпеки та захисту даних [15]. Ефективна цифровізація потребує комплексного підходу, що включає не лише впровадження технологій, але й зміни в організаційній структурі та корпоративній культурі підприємства [13]. Цифровізація управлінських процесів суттєво трансформує діяльність міжнародних корпорацій створюючи нові можливості для підвищення ефективності, інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Впровадження цифрових технологій у систему менеджменту сприяє оптимізації ланцюгів постачання, покращенню взаємодії з партнерами та клієнтами, а також підвищенню якості управлінських рішень завдяки використанню аналітики даних, автоматизації та цифрових платформ. Водночас цифровізація управління супроводжується низкою викликів, серед яких зростання конкуренції, кіберризика, необхідність адаптації до різних регуляторних і культурних умов, а також узгодження нових цифрових рішень із існуючими бізнес-моделями. Це зумовлює потребу у комплексному підході до формування цифрових стратегій і розвитку організаційної гнучкості. У таких умовах ключовими чинниками успішної цифровізації управлінських процесів є стратегічне планування, розвиток цифрових компетенцій персоналу, ефективне управління змінами та інтеграція глобальних технологічних рішень із локальними особливостями діяльності. Це дозволяє міжнародним корпораціям не лише зберігати конкурентоспроможність, а й формувати нові підходи до управління в умовах цифрової економіки [43].

Отже, управлінські процеси в міжнародних корпораціях зазнають суттєвої трансформації під впливом цифровізації. Вона забезпечує підвищення ефективності управління, інтеграцію бізнес-процесів і

формування нових моделей управління. Цифровізація стає необхідною умовою функціонування підприємств у сучасній економіці, оскільки вона дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток.

1.3. Методичні підходи, інструменти та оцінка ефективності цифровізації управлінських процесів

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набувають методичні підходи до впровадження цифрових технологій у систему управління підприємствами, зокрема міжнародними корпораціями, діяльність яких характеризується складністю бізнес-процесів, високим рівнем інтеграції та необхідністю ефективної взаємодії з численними контрагентами. Цифровізація управлінських процесів потребує системного підходу, що передбачає поєднання відповідних методик, інструментів і показників оцінки ефективності. Ефективне впровадження цифрових рішень базується на інтеграції технологічних інновацій, організаційних змін та аналітичних методів оцінювання результатів [39].

У науковій літературі виокремлюють основні методичні підходи до цифровізації управління, які різняться за цілями та інструментарієм, проте взаємодоповнюють один одного. Зокрема, процесний підхід передбачає аналіз, оптимізацію та подальшу автоматизацію бізнес-процесів. Його застосування дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити гнучкість управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища [58]. Системний підхід орієнтований на інтеграцію всіх елементів підприємства в єдину інформаційну систему, що забезпечує узгодженість дій підрозділів, покращує координацію та підвищує загальну ефективність управління. Водночас дедалі більшого значення набуває data-driven підхід, який базується на використанні аналітики даних для прийняття

управлінських рішень. Його застосування сприяє підвищенню точності планування, обґрунтованості рішень і зниженню ризиків [44].

Узагальнення зазначених підходів представлено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Основні методичні підходи до цифровізації управлінських процесів

Підхід	Сутність	Переваги
Процесний	Оптимізація та автоматизація бізнес-процесів	Підвищення ефективності, зниження витрат
Системний	Інтеграція елементів підприємства в єдину систему	Узгодженість управління, покращення координації
Data-driven	Прийняття рішень на основі аналізу даних	Підвищення точності та зниження ризиків
Інноваційний	Впровадження сучасних цифрових технологій	Формування конкурентних переваг

Аналіз наведених підходів свідчить, що їх ефективність досягається за умови комплексного застосування. Процесний підхід забезпечує оптимізацію окремих операцій, тоді як системний дозволяє інтегрувати їх у єдину управлінську систему, а data-driven підхід підсилює якість управлінських рішень.

У межах дослідження доцільно також виокремити основні види ефективності цифровізації управлінських процесів у міжнародних корпораціях:

- операційно-технологічна ефективність – проявляється у скороченні витрат, автоматизації процесів та зростанні продуктивності;
- результативна ефективність – характеризується підвищенням якості управлінських рішень і покращенням результатів діяльності;
- економічна ефективність – відображає співвідношення витрат і результатів цифровізації;
- екологічна ефективність – пов'язана зі зменшенням негативного впливу на довкілля;
- соціальна ефективність – визначається впливом цифровізації на персонал і стейкхолдерів [56].

Оцінювання ефективності цифровізації передбачає комплексний підхід, що включає визначення потреб у цифрових технологіях, оцінку готовності підприємства до їх впровадження та аналіз отриманих результатів.

З цією метою застосовується поетапна методика, яка передбачає: визначення доцільності цифровізації; оцінку ресурсного та організаційного потенціалу; аналіз ефективності впроваджених рішень. Такий підхід дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення та підвищувати ефективність функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації.

Важливим напрямом цифровізації управлінських процесів у міжнародних корпораціях є трансформація логістичних систем, які відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування глобальних ланцюгів постачання. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, особливо після 2022 року, значно зросла потреба у підвищенні гнучкості, безпеки та адаптивності логістичних процесів [10].

Цифровізація управління ланцюгами постачань передбачає комплексне оновлення бізнес-процесів із використанням сучасних технологій, що забезпечують прозорість, керованість та ефективність логістичних операцій [52]. Основними інструментами цифрової трансформації логістики є:

- WMS-системи (Warehouse Management System), які автоматизують складські процеси, оптимізують використання складських площ і забезпечують повну простежуваність товарів;

- TMS-системи (Transportation Management System), що дозволяють планувати маршрути, контролювати витрати та здійснювати моніторинг перевезень у режимі реального часу;

- електронний документообіг, який забезпечує цифровізацію супровідної документації, скорочує час її обробки та знижує ймовірність помилок;

- SRM-системи (Supplier Relationship Management), які автоматизують взаємодію з постачальниками, забезпечують контроль виконання контрактів і підвищують ефективність закупівельної діяльності;

- системи прогнозування попиту, що використовують аналітику даних і машинне навчання для оптимізації запасів;
- IoT-технології, які забезпечують моніторинг стану товарів у режимі реального часу;
- блокчейн, що гарантує прозорість і безпеку операцій у ланцюгах постачання [31].

Комплексне впровадження зазначених інструментів забезпечує синергетичний ефект і дозволяє значно підвищити ефективність логістичних систем. Водночас ключовою умовою успішної цифровізації є інтеграція нових рішень із існуючими інформаційними системами підприємства.

Додатковими перспективними напрямками є використання технологій digital twins, які дозволяють моделювати логістичні процеси та тестувати управлінські рішення без ризику для реальних операцій, а також впровадження автономного транспорту та дронів, що сприяє скороченню часу доставки та оптимізації витрат. Зростання рівня цифровізації зумовлює необхідність посилення кібербезпеки, зокрема через використання шифрування даних, багатофакторної автентифікації та систем моніторингу загроз. Крім того, важливим сучасним трендом є формування «зелених» ланцюгів постачання, що передбачають використання енергоефективних технологій та зменшення негативного впливу на довкілля [11; 34; 47].

Серед інноваційних рішень також варто відзначити використання штучного інтелекту для аналізу поведінки споживачів, розвиток мікрофулфілмент-центрів, а також впровадження роботизованих систем у складській логістиці. Практична реалізація цифровізації управлінських процесів здійснюється за допомогою сучасних цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію, інтеграцію та оптимізацію діяльності підприємства.

Одним із базових інструментів є ВРА (Business Process Automation) – автоматизація бізнес-процесів, що передбачає використання програмного забезпечення для виконання рутинних операцій без участі людини.

Застосування ВРА дозволяє скоротити тривалість виконання операцій, знизити витрати та підвищити якість управління [12].

Важливе місце у цифровізації займають SRM-системи, які забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з постачальниками. Вони дозволяють автоматизувати закупівельні процеси, підвищити прозорість взаємодії та забезпечити контроль за виконанням договірних зобов'язань. Закупівлі є критично важливою складовою діяльності міжнародних корпорацій і безпосередньо впливають на їхню конкурентоспроможність [1]. Сучасні тенденції розвитку закупівель включають використання цифрових платформ, аналітики великих даних і розвиток партнерських відносин із постачальниками. У цьому контексті SRM-системи сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів і зниженню витрат за рахунок оптимізації ресурсів. Застосування SRM-систем забезпечує: спрощення процедур закупівель; скорочення тривалості логістичних циклів; зниження ризиків і витрат; розширення бази постачальників; підвищення прозорості та контролю; інтеграцію із внутрішніми інформаційними системами [75; 76].

Серед поширених SRM-рішень, що застосовуються у практиці підприємств, можна виділити такі (табл. 1.9).

Аналіз інструментів цифровізації свідчить, що вони дозволяють забезпечити комплексну автоматизацію управлінських процесів, підвищити їх ефективність та забезпечити інтеграцію діяльності підприємства.

Важливим інструментом є також портали самообслуговування постачальників (Supplier Self-Service Portal), які дозволяють контрагентам самостійно здійснювати обробку документів, відстежувати статус замовлень і взаємодіяти з підприємством у цифровому середовищі.

Найбільш популярні SRM-рішення в Україні

Програмні рішення	Характеристика	Основні функції
SAP Ariba	Автоматизує закупівлі та підвищує контроль виконання замовлень	Планування потреб; вибір постачальників; управління контрактами; аналітика та звітність
Oracle	Забезпечує управління заявками та аналіз взаємодії з постачальниками	Управління постачальниками; контроль закупівель; оцінка ризиків; аналітичні інструменти
Coopra	Орієнтована на контроль витрат і ефективність закупівель	Планування поставок; відбір постачальників; управління контрактами; фінансовий контроль
APS SMART	Адаптивна вітчизняна система для управління постачальниками	Моніторинг і оцінка постачальників; аналітика; формування звітності; інтеграція з реєстрами

Це значно скорочує час обробки інформації та підвищує ефективність управління ланцюгами постачання (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Основні інструменти цифровізації управлінських процесів

Інструмент	Характеристика	Переваги
BPA	Автоматизація бізнес-процесів	Скорочення витрат, підвищення ефективності
SRM	Управління взаємовідносинами з постачальниками	Підвищення прозорості та контролю
ERP	Інтеграція бізнес-процесів	Єдине інформаційне середовище
CRM	Управління взаємодією з клієнтами	Покращення якості обслуговування
Портали самообслуговування	Автоматизація взаємодії з контрагентами	Скорочення часу обробки даних

Аналіз інструментів цифровізації свідчить, що їх використання забезпечує комплексну автоматизацію управлінських процесів, підвищення їх ефективності та інтеграцію діяльності підприємства. Особливе значення для міжнародних корпорацій мають SRM-системи та цифрові платформи, які забезпечують ефективну взаємодію з постачальниками у глобальних ланцюгах постачання.

Важливим етапом цифровізації управлінських процесів є оцінка її ефективності, яка дозволяє визначити доцільність впровадження цифрових

технологій та оцінити їх вплив на діяльність підприємства. У сучасних умовах міжнародні корпорації застосовують комплексний підхід до оцінювання, що охоплює фінансові, операційні та стратегічні аспекти.

Ефективність цифровізації формується за рахунок зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення якості управлінських рішень [65]. Водночас оцінювання результатів цифрових перетворень повинно враховувати як прямі економічні ефекти, так і непрямі – зокрема підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційності підприємства.

До основних підходів оцінювання ефективності цифровізації належать:

- фінансові методи, що включають показники ROI (Return on Investment) та TCO (Total Cost of Ownership);
- операційні методи, які оцінюють продуктивність бізнес-процесів, швидкість обробки інформації та рівень автоматизації;
- якісні методи, спрямовані на оцінку якості управління та рівня задоволеності клієнтів і партнерів;
- стратегічні методи, що дозволяють оцінити вплив цифровізації на конкурентоспроможність підприємства.

Використання комплексного підходу до оцінювання дозволяє отримати більш об'єктивну характеристику результатів цифровізації [6].

Одним із ключових показників є ROI (Return on Investment), який відображає рентабельність інвестицій у цифрові технології. Він дозволяє оцінити ефективність вкладених ресурсів і є важливим інструментом прийняття управлінських та інвестиційних рішень у міжнародних корпораціях. Зростання значення ROI досягається за рахунок скорочення витрат, підвищення продуктивності та оптимізації бізнес-процесів [28].

Доповнюючим показником виступає TCO (Total Cost of Ownership), який характеризує загальну вартість володіння цифровими рішеннями протягом усього періоду їх використання. На відміну від ROI, цей показник враховує не лише первинні інвестиції, а й витрати на впровадження,

обслуговування, модернізацію та навчання персоналу. Це дозволяє більш точно оцінити економічну доцільність цифрових проєктів [28].

Разом із фінансовими показниками важливу роль відіграють операційні індикатори, серед яких: рівень автоматизації бізнес-процесів; швидкість обробки інформації; ефективність управлінських рішень; рівень задоволеності клієнтів і партнерів. Цифровізація сприяє формуванню нових конкурентних переваг, що проявляється у підвищенні адаптивності, інноваційності та гнучкості підприємств [28].

Особливе значення у цифровізації управлінських процесів має аналіз і оптимізація бізнес-процесів, що передують їх автоматизації. Цифровізація повинна здійснюватися поетапно, починаючи з детального аналізу існуючих процесів, їх удосконалення та подальшого впровадження цифрових рішень. У цьому контексті ключовим інструментом є BPA (Business Process Analysis), який дозволяє: моделювати бізнес-процеси; оцінювати їх ефективність; виявляти дублювання функцій і «вузькі місця»; оптимізувати процеси перед їх автоматизацією. Застосування BPA забезпечує підвищення прозорості управління, скорочення часу виконання операцій та створює основу для ефективного впровадження цифрових технологій. Впровадження цифровізації без попереднього аналізу процесів може призвести до закріплення існуючих недоліків, що знижує загальну ефективність трансформації.

Одним із ключових напрямів цифровізації управління у міжнародних корпораціях є впровадження SRM-систем, які забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з постачальниками. Їх використання дозволяє автоматизувати закупівельні процеси, підвищити прозорість взаємодії, забезпечити контроль виконання зобов'язань та скоротити час обробки інформації. Важливим доповненням до SRM є використання цифрових платформ і порталів самообслуговування, які забезпечують автоматизацію взаємодії між підприємством і його контрагентами. Це дозволяє: скоротити час обробки документів; зменшити адміністративні витрати; підвищити

прозорість процесів; забезпечити оперативний контроль виконання операцій [6].

Для міжнародних корпорацій ці інструменти є критично важливими, оскільки вони забезпечують ефективне функціонування глобальних ланцюгів постачання та взаємодію з великою кількістю партнерів. У сучасних умовах цифровізація управлінських процесів виступає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємств. Вона сприяє інтеграції підприємств у глобальні ринки, підвищенню ефективності управління та створенню нових бізнес-моделей.

Таким чином, цифровізація управлінських процесів базується на комплексному підході, що поєднує методичні підходи, сучасні цифрові інструменти та багаторівневу систему оцінки ефективності. Використання BPA, SRM, цифрових платформ і аналітичних інструментів дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства та підвищити його конкурентоспроможність у сучасному цифровому середовищі.

Висновки до розділу 1

1. Проведений аналіз теоретичних підходів сутності, видів та напрямів цифровізації підприємств показав, що цифровізація та цифрова трансформація є взаємопов'язаними, але відмінними за змістом категоріями, які охоплюють як технологічні, так і організаційні зміни в діяльності підприємств. Цифровізація виступає інструментальною основою трансформації, забезпечуючи автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів, тоді як цифрова трансформація має стратегічний характер і передбачає зміну бізнес-моделей. Визначено, що для міжнародних корпорацій особливого значення набувають різні види цифровізації, зокрема процесна, інформаційна та логістична. Загалом цифровізація виступає ключовим фактором підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг у глобальному середовищі.

2. У результаті дослідження особливостей управлінських процесів в міжнародних корпораціях та ролі цифровізації в їх розвитку, встановлено, що управлінські процеси в міжнародних корпораціях мають складний багаторівневий характер і зазнають суттєвих змін під впливом цифровізації. Використання цифрових технологій сприяє переходу до data-driven управління, підвищує обґрунтованість рішень та забезпечує інтеграцію діяльності підрозділів у глобальному масштабі. Визначено ключові напрями цифровізації управління, зокрема автоматизацію процесів, управління на основі даних, стратегічну цифровізацію та розвиток цифрових компетенцій. Таким чином, цифровізація виступає необхідною умовою підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності міжнародних корпорацій.

3. Дослідження методичних підходів та інструментів цифровізації показало, що ефективність управлінських процесів досягається за рахунок комплексного поєднання процесного, системного та data-driven підходів. Визначено, що ключовими інструментами цифровізації є BPA, SRM, ERP-системи та цифрові платформи, які забезпечують автоматизацію, інтеграцію та оптимізацію діяльності підприємства. Оцінка ефективності цифровізації базується на використанні фінансових (ROI, TCO), операційних і стратегічних показників, що дозволяє всебічно оцінити результати впровадження цифрових рішень. У цілому цифровізація управлінських процесів формує основу для підвищення ефективності, гнучкості та стійкого розвитку міжнародних корпорацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ В ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Нестле Україна» та організація управління

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» є складовою частиною міжнародної корпорації Nestlé – одного з провідних світових виробників продуктів харчування та напоїв. Діяльність Nestlé в Україні розпочалася у 1994 р. з відкриття представництва у місті Києві, основною функцією якого було просування ключових брендів компанії, зокрема NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies, на національний ринок. Уже в перші р. функціонування підприємство продемонструвало високі результати діяльності, що сприяло швидкому зростанню популярності продукції серед споживачів та стало передумовою подальшого розширення бізнесу, збільшення штату працівників і розвитку нових напрямів діяльності.

Таблиця 2.1

Загальні відомості ТОВ «Нестле Україна»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НЕСТЛЕ УКРАЇНА
Скорочена назва	ТОВ "НЕСТЛЕ УКРАЇНА"
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Код ЄДРПОУ	32531437
Статутний фонд	6 054 738 025.00 грн
Основні види діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 62.01 Комп'ютерне програмування 62.02 Консультування з питань інформатизації 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах 63.99 Надання інших інформаційних послуг 69.20 Бухгалтерський облік, аудит, податкове консультування 82.20 Діяльність телефонних центрів 52.21 Допоміжне обслуговування транспорту
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 03150, місто Київ, вул.Велика Васильківська, будинок 139

Згідно з офіційними реєстраційними даними, підприємство було зареєстроване 22 травня 2003 року, має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює діяльність за юридичною адресою: м. Київ, вул. Велика Васильківська, 139. Основним видом діяльності є неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90), однак фактична діяльність підприємства є значно ширшою та охоплює виробництво харчових продуктів, логістичні, інформаційні та консалтингові послуги. Компанія функціонує як багатопрофільна структура, що включає виробництво кави, кондитерських виробів, дитячого харчування, кулінарної продукції та кормів для тварин. В Україні сформовано потужну виробничу базу, представлену заводами у Львові, Торчині та Вишгороді, що забезпечує локалізацію виробництва та зниження витрат у ланцюгах постачання. Така модель діяльності відповідає сучасним тенденціям розвитку транснаціональних корпорацій, орієнтованих на регіональну адаптацію бізнесу.

Чисельність персоналу ТОВ «Нестле Україна» у 2022–2024 рр. зазнавала певних змін: у 2022 р. вона становила 2480 осіб, у 2023 р. – 2380 осіб, а у 2024 р. зросла до 3395 осіб. Така динаміка свідчить про суттєве розширення діяльності підприємства у 2024 р. після незначного скорочення у попередньому періоді. Збільшення кількості працівників пов'язане з масштабуванням операційної діяльності, розвитком виробничих потужностей та посиленням управлінських і логістичних функцій підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «Нестле Україна» має ознаки лінійно-функціональної моделі, що передбачає централізацію управління та чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами. На чолі підприємства знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю компанії та приймає ключові стратегічні рішення (рис. 2.1).

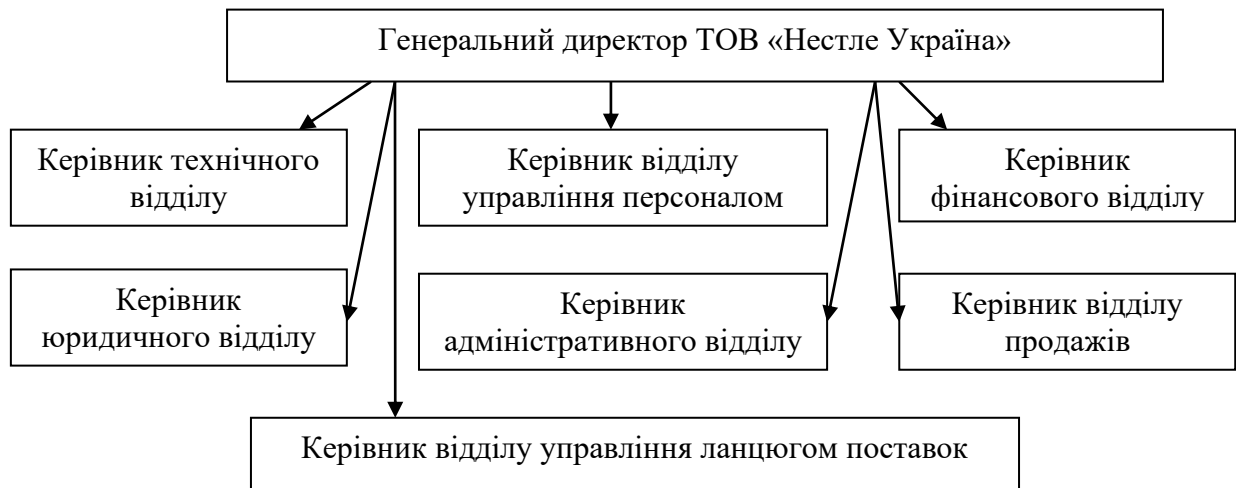


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нестле Україна»

Згідно з представленою схемою, генеральному директору безпосередньо підпорядковуються керівники основних функціональних підрозділів, зокрема: технічного відділу; відділу управління персоналом; фінансового відділу; юридичного відділу; відділу управління ланцюгом поставок; відділу продажів; адміністративного відділу. Така структура забезпечує чітке розмежування управлінських функцій та відповідальності між підрозділами, що сприяє підвищенню спеціалізації працівників і ефективності виконання окремих бізнес-процесів. Характерною рисою даної організаційної моделі є наявність вертикальних зв'язків управління, що забезпечують контроль і координацію діяльності підрозділів з боку керівництва. Водночас горизонтальні зв'язки між підрозділами є менш розвиненими, що може ускладнювати взаємодію між функціональними напрямками, особливо в умовах реалізації комплексних бізнес-процесів, таких як управління взаємодією з постачальниками.

В умовах цифровізації управлінських процесів така структура потребує трансформації у напрямі підвищення інтегрованості підрозділів та впровадження цифрових інструментів координації діяльності. Особливо це актуально для процесів взаємодії з постачальниками, які охоплюють декілька функціональних напрямів (фінанси, логістика, закупівлі), що обумовлює

необхідність удосконалення інформаційних потоків і автоматизації управління. Тобто, організаційна структура ТОВ «Нестле Україна» є ефективною з точки зору функціонального управління, однак потребує подальшої адаптації до сучасних умов цифрової трансформації бізнес-процесів.

Механізм прийняття управлінських рішень у ТОВ «Нестле Україна» базується на поєднанні централізованого стратегічного управління та децентралізованого оперативного управління, що є характерним для міжнародних корпорацій. Такий підхід забезпечує узгодженість рішень із глобальною стратегією компанії та водночас дозволяє враховувати специфіку локального ринку. Стратегічні управлінські рішення формуються на рівні вищого керівництва компанії та узгоджуються з корпоративною політикою міжнародної групи Nestlé. До них належать рішення щодо інвестицій, розвитку виробничих потужностей, цифрової трансформації бізнес-процесів та управління ланцюгами постачання. Тактичні рішення приймаються керівниками функціональних підрозділів (фінансового, логістичного, HR, виробничого та інших) і спрямовані на реалізацію стратегічних цілей у межах конкретних напрямів діяльності. Операційні рішення, у свою чергу, приймаються на рівні виконавців і стосуються щоденного управління бізнес-процесами. Важливою особливістю механізму прийняття рішень є його процесний характер, який передбачає проходження кількох етапів: 1) Збір та обробка інформації — здійснюється за допомогою корпоративних інформаційних систем, що забезпечують доступ до актуальних даних щодо фінансових показників, запасів, взаємодії з постачальниками та інших аспектів діяльності; 2) Аналіз та оцінка альтернатив — включає використання аналітичних інструментів і показників ефективності (KPI); 3) Прийняття рішення — здійснюється відповідно до рівня відповідальності та компетенцій керівників; 4) Реалізація рішення — передбачає координацію дій між підрозділами; 5) Контроль та оцінка результатів — забезпечується через систему внутрішнього контролю та звітності.

У сучасних умовах цифровізації значна роль у процесі прийняття управлінських рішень належить інформаційним системам, зокрема ERP-рішенням, які інтегрують дані з різних підрозділів підприємства в єдине інформаційне середовище. Це дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, зменшити вплив людського фактора та забезпечити прозорість управлінських процесів. Водночас існуючий механізм прийняття рішень має певні обмеження, зокрема залежність від вертикальної структури управління, що може уповільнювати погодження рішень, а також недостатню інтеграцію інформаційних потоків між окремими підрозділами, особливо у сфері взаємодії з постачальниками. В табл. 2.2 наведена класифікація управлінських рішень, яка дозволяє ТОВ «Нестле Україна» систематизувати процес управління на підприємстві та визначити розподіл відповідальності між різними рівнями управління. Такий підхід забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень, однак вимагає ефективної координації між підрозділами, що особливо актуально в умовах цифровізації управлінських процесів.

Таблиця 2.2

Характеристика управлінських рішень у ТОВ «Нестле Україна»

Вид управлінських рішень	Рівень управління	Характеристика	Приклади для підприємства
Стратегічні	Вищий (генеральний директор, топ-менеджмент)	Довгострокові рішення, що визначають напрям розвитку підприємства	Впровадження цифрових систем (ERP, SRM), інвестиції у виробництво, оптимізація ланцюгів постачання
Тактичні	Середній (керівники підрозділів)	Спрямовані на реалізацію стратегії у межах функціональних напрямів	Планування закупівель, бюджетування, управління запасами, організація взаємодії з постачальниками
Операційні	Нижчий (менеджери, виконавці)	Поточні рішення, що забезпечують щоденну діяльність підприємства	Обробка замовлень, погодження інвойсів, контроль поставок, ведення документації

Таким чином, механізм прийняття управлінських рішень у ТОВ «Нестле Україна» є достатньо ефективним та відповідає масштабам

діяльності підприємства, проте вимагає подальшого вдосконалення шляхом поглиблення цифровізації та автоматизації управлінських процесів.

З метою оцінки загальних тенденцій розвитку підприємства та визначення динаміки основних фінансово-економічних показників доцільно провести їх порівняльний аналіз за 2022–2024 рр. Це дозволить виявити ключові зміни у діяльності ТОВ «Нестле Україна» та сформулювати основу для подальшого дослідження його фінансового стану (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Нестле Україна»
за 2022–2024 рр., тис. грн.**

Показник	Рік			Відхилення 2022-2024 рр.	
	2022	2023	2024	Абсол., +/-	Відн., %
Чистий дохід від реалізації	12164298	12554428	14945191	+2780893	122,9
Собівартість реалізації	(8524263)	(9451073)	(11078269)	+2554006	130,0
Валовий прибуток	3640035	3103355	3866922	+226887	106,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	841486	295985	470304	-371182	55,9
Чистий фінансовий результат	(1545157)	(821082)	(1056318)	+488839	–
Активи (баланс)	4690002	6416816	7027309	+2337307	149,8
Власний капітал	(5000390)	(4219269)	609310	+5609700	–
Зобов'язання	9690392	10636085	6417999	-3272393	66,2

Аналіз динаміки основних фінансових показників ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр. дозволяє зробити висновок про поступове зростання масштабів діяльності підприємства при одночасній наявності проблем у сфері прибутковості. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 2780893 тис. грн або на 22,9%, що свідчить про розширення обсягів продажу та зміцнення позицій компанії на ринку. Водночас темпи зростання собівартості (30,0%) перевищують темпи зростання доходу, що негативно впливає на фінансові результати. Валовий прибуток підприємства має нестабільну динаміку: у 2023 р. спостерігається його зниження, проте у 2024 р. відбулося відновлення та перевищення рівня 2022 р. Це може свідчити про часткову оптимізацію витрат або зміну структури продукції.

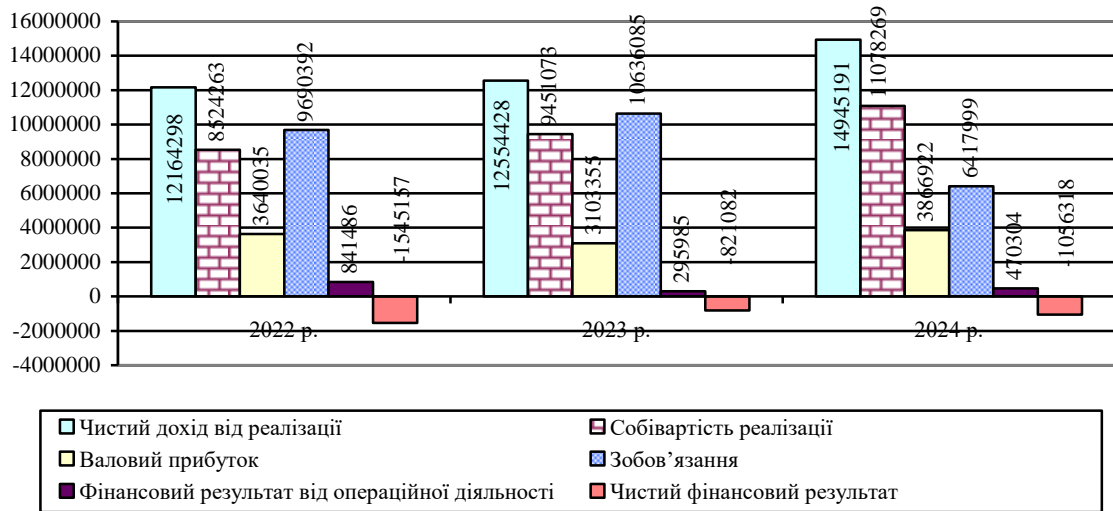


Рис. 2.2. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр., тис. грн.

Операційний прибуток значно знизився у 2023 р. та лише частково відновився у 2024 році, що вказує на зростання адміністративних і збутових витрат. Чистий фінансовий результат протягом усього періоду залишається від'ємним, що є негативною характеристикою діяльності підприємства. Водночас спостерігається суттєве зростання активів (на 49,8%), що свідчить про розширення ресурсної бази. Особливо важливою є позитивна динаміка власного капіталу, який у 2024 р. став додатним, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Загалом можна зробити висновок, що підприємство перебуває на етапі трансформації, пов'язаної з масштабуванням діяльності та оптимізацією бізнес-процесів, що безпосередньо пов'язано з процесами цифровізації управління.

Для більш детальної оцінки фінансового стану підприємства та визначення рівня його фінансової незалежності і стабільності доцільно здійснити аналіз показників фінансової стійкості. Такий аналіз дозволяє оцінити структуру капіталу підприємства та ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування (табл. 2.4). Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Нестле Україна» свідчить про наявність суттєвих дисбалансів у структурі капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	> 0,5	-1,07	-0,66	0,09
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	-0,94	-1,52	11,53
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	-1,94	-2,52	10,53
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	> 0,1	-2,37	-1,32	-0,25

У 2022–2023 рр. підприємство мало від’ємне значення власного капіталу, що зумовило негативні значення коефіцієнта автономії. Це свідчить про критичну залежність від зовнішніх джерел фінансування та високий рівень фінансового ризику. У 2024 р. ситуація частково покращилася – власний капітал набув додатного значення, а коефіцієнт автономії зріс до 0,09. Проте його рівень залишається значно нижчим за нормативне значення (0,5), що свідчить про недостатню фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності у 2024 р. становить 11,53, що значно перевищує нормативне значення, що вказує на критично високий рівень залежності від позикового капіталу. Аналогічно, коефіцієнт фінансового ризику також демонструє надмірне боргове навантаження. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом усього періоду має від’ємне значення, що свідчить про дефіцит власних ресурсів для фінансування поточної діяльності.

З метою більш глибокого дослідження фінансового стану підприємства та оцінки його платоспроможності доцільно здійснити аналіз ліквідності ТОВ «Нестле Україна». Даний аналіз дозволяє визначити здатність підприємства своєчасно погашати свої поточні зобов’язання за рахунок наявних оборотних активів, що є важливим показником ефективності управління фінансовими ресурсами (табл. 2.5). Аналіз показників ліквідності ТОВ «Нестле Україна» свідчить про недостатній рівень платоспроможності підприємства протягом усього досліджуваного періоду.

Аналіз ліквідності ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	0,42	0,45	0,87
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,7–1	0,24	0,32	0,64
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,3	0,01	0,12	0,18

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2022–2024 рр. залишається нижчим за нормативне значення (1), що означає неспроможність підприємства повною мірою покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Водночас у 2024 р. спостерігається позитивна динаміка зростання цього показника до 0,87, що свідчить про поступове покращення фінансового стану.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також має тенденцію до зростання, однак не досягає нормативного рівня, що вказує на залежність підприємства від реалізації запасів для виконання поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду є критично низьким, що свідчить про недостатній обсяг грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань. Загалом ліквідність підприємства характеризується як недостатня, проте позитивна динаміка у 2024 р. свідчить про поступову стабілізацію фінансового стану. Це може бути результатом оптимізації оборотного капіталу та впровадження сучасних цифрових інструментів управління фінансовими потоками.

З метою оцінки результативності господарської діяльності підприємства та ефективності використання його ресурсів доцільно здійснити аналіз показників рентабельності ТОВ «Нестле Україна». Даний аналіз дозволяє визначити рівень прибутковості підприємства, а також виявити ефективність використання активів, власного капіталу та обсягів реалізації (табл. 2.6). Аналіз показників рентабельності ТОВ «Нестле Україна» свідчить про низький рівень ефективності діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду. Рентабельність продажів має від'ємне

значення у всі р., що вказує на збитковість основної діяльності підприємства. Водночас у 2023 р. спостерігається певне покращення показника, однак у 2024 р. знову відбувається його погіршення.

Таблиця 2.6

Аналіз рентабельності ТОВ «Нестле Україна» за 2022–2024 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
Рентабельність продажів (ROS)	> 0	-12,7	-6,5	-7,1
Рентабельність активів (ROA)	> 5%	-32,9	-12,8	-15,0
Рентабельність власного капіталу (ROE)	> 10%	30,9	19,5	-173,4

Рентабельність активів також є від'ємною, що свідчить про неефективне використання ресурсів підприємства. Хоча у 2023 р. показник покращується, у 2024 р. він знову знижується. Особливу увагу слід приділити показнику рентабельності власного капіталу. У 2022–2023 рр. він має позитивне значення через від'ємний власний капітал, що є ознакою фінансової нестабільності та не може розглядатися як позитивна тенденція. У 2024 році, після переходу власного капіталу у додатну площину, показник набуває значного від'ємного значення, що свідчить про низьку ефективність використання власних ресурсів.

Таким чином, ТОВ «Нестле Україна» є потужним багатопрофільним підприємством із розвиненою організаційною структурою та складною системою управління, що відповідає вимогам міжнародної корпорації. Проведений аналіз свідчить про наявність проблем у фінансовій стійкості, ліквідності та прибутковості, що зумовлює необхідність удосконалення управлінських процесів. Це, у свою чергу, обґрунтовує доцільність впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.2. Аналіз процесів взаємодії з постачальниками в ТОВ «Нестле Україна» та витрат на їх забезпечення

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від організації процесів взаємодії з постачальниками, які є ключовим елементом управління ланцюгами постачання. У сучасних умовах такі процеси повинні забезпечувати своєчасність поставок, мінімізацію витрат та прозорість інформаційних потоків. Разом з тим, на багатьох підприємствах, зокрема і в міжнародних корпораціях, зберігаються елементи ручної обробки інформації, що знижує ефективність управління. З метою дослідження особливостей взаємодії з постачальниками на підприємстві доцільно розглянути існуючий процес організації закупівель та інформаційного обміну.

Наведені етапи процесу взаємодії з постачальниками (AS-IS) у ТОВ «Нестле Україна» в табл. 2.7 демонструють, що процес взаємодії з постачальниками на підприємстві має складну багатоступеневу структуру, яка охоплює декілька функціональних підрозділів: виробництво, закупівлі, фінанси, логістику та бухгалтерію. Така структура відповідає організаційній моделі підприємства, однак ускладнює координацію дій та обмін інформацією.

Особливістю існуючого процесу є поєднання автоматизованих та ручних операцій. Зокрема, етапи формування потреби та обліку частково автоматизовані за рахунок використання ERP-систем, тоді як значна частина процесів (вибір постачальників, узгодження, контроль поставок) здійснюється з використанням електронної пошти, телефонного зв'язку та електронних таблиць. Такий підхід призводить до ряду недоліків: відсутність єдиного інформаційного середовища; дублювання даних; затримки у прийнятті рішень; підвищений ризик помилок; обмежена прозорість процесів. Подібні проблеми характерні для підприємств, які не впровадили комплексні цифрові рішення для управління взаємодією з постачальниками, зокрема SRM-системи або портали самообслуговування постачальників.

**Характеристика існуючого процесу взаємодії з постачальниками
(AS-IS) у ТОВ «Нестле Україна»**

Етап процесу	Зміст операції	Відповідальний підрозділ	Інструменти	Характер виконання
Формування потреби	Визначення потреб у сировині та матеріалах	Виробничий відділ	ERP (частково), Excel	Частково автоматизований
Пошук та вибір постачальника	Аналіз пропозицій, погодження умов	Відділ закупівель	Email, телефон, Excel	Переважно ручний
Узгодження замовлення	Формування замовлення, погодження	Закупівлі + фінансовий відділ	ERP, Email	Комбінований
Оформлення документів	Договори, рахунки, накладні	Юридичний, фінансовий відділ	PDF, паперові документи	Ручний
Контроль поставки	Відстеження виконання замовлення	Логістика	Телефон, Excel	Ручний
Приймання та облік	Перевірка поставки, внесення в систему	Склад, бухгалтерія	ERP	Частково автоматизований
Оплата	Проведення розрахунків	Фінансовий відділ	ERP, банк-клієнт	Автоматизований

Таким чином, існуючий процес взаємодії з постачальниками у ТОВ «Нестле Україна» характеризується високим рівнем фрагментації та значною часткою ручної обробки інформації, що знижує ефективність управління. Це створює передумови для впровадження цифрових інструментів автоматизації, які дозволять оптимізувати інформаційні потоки та підвищити результативність закупівельної діяльності.

З метою оцінки ефективності існуючого процесу взаємодії з постачальниками доцільно проаналізувати частку ручних операцій та пов'язані з ними витрати часу. Такий аналіз дозволяє виявити «вузькі місця» у процесах закупівель і визначити потенціал для їх автоматизації (табл. 2.8).

**Аналіз ручних операцій у процесі взаємодії з постачальниками
ТОВ «Нестле Україна»**

Етап процесу	Тип операції	Частка ручної роботи, %	Середній час виконання	Основні проблеми
Пошук постачальника	Ручна	80%	2–3 дні	Відсутність єдиної бази, довгий аналіз
Узгодження умов	Ручна	70%	1–2 дні	Багаторазові погодження, затримки
Формування замовлення	Частково автоматизована	40%	4–6 годин	Дублювання даних
Документообіг	Ручна	85%	1–2 дні	Паперові документи, помилки
Контроль поставок	Ручна	75%	Постійний процес	Відсутність онлайн-контролю
Обробка рахунків	Частково автоматизована	50%	6–12 годин	Затримки в оплаті

Результати аналізу свідчать про значну частку ручної праці у процесах взаємодії з постачальниками. Найбільш трудомісткими є етапи документообігу, пошуку постачальників та контролю поставок, де частка ручних операцій перевищує 70–80%. Особливої уваги потребує процес документообігу, який у більшості випадків здійснюється у паперовій або напівцифровій формі. Це призводить до затримок у погодженні документів, підвищує ризик помилок та ускладнює контроль за виконанням зобов'язань. Етап узгодження умов співпраці також характеризується значною тривалістю через використання неінтегрованих каналів комунікації (електронна пошта, телефон), що знижує оперативність прийняття рішень. Загалом, висока частка ручних операцій призводить до: збільшення тривалості закупівельного циклу; зростання адміністративних витрат; підвищення ризику помилок; зниження прозорості процесів. Відповідно до сучасних підходів до управління ланцюгами постачання, ефективність взаємодії з постачальниками значною мірою залежить від рівня автоматизації та інтеграції інформаційних систем. Таким чином, значна частка ручних операцій у процесі взаємодії з постачальниками є однією з ключових

проблем діяльності підприємства, що негативно впливає на швидкість, якість та ефективність управлінських процесів. Це обґрунтовує необхідність впровадження цифрових рішень, спрямованих на автоматизацію закупівельної діяльності.

З метою визначення економічної ефективності існуючих процесів взаємодії з постачальниками доцільно проаналізувати структуру витрат, пов'язаних із їх забезпеченням. Такий аналіз дозволяє виявити основні джерела витрат та оцінити потенціал їх скорочення за рахунок автоматизації (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Структура витрат на забезпечення взаємодії з постачальниками
ТОВ «Нестле Україна»**

Стаття витрат	Характер витрат	Орієнтовна частка, %	Опис
Оплата праці персоналу	Постійні	35%	Витрати на працівників, зайнятих у закупівлях, логістиці, бухгалтерії
Адміністративні витрати	Постійні	15%	Організація документообігу, комунікацій
Витрати на документообіг	Змінні	10%	Паперові носії, обробка документів
Витрати часу (непрямі)	Приховані	20%	Затримки у погодженні та обробці
Логістичні витрати	Змінні	15%	Контроль поставок, координація
Помилки та втрати	Приховані	5%	Помилки у документах, затримки

Аналіз структури витрат свідчить про значну частку витрат, пов'язаних із людським фактором та неефективною організацією процесів. Найбільшу частку становлять витрати на оплату праці персоналу (35%), що обумовлено високою трудомісткістю процесів закупівель та значною кількістю ручних операцій. Важливою складовою є також непрямі витрати часу (20%), які виникають у результаті затримок у погодженні, дублювання інформації та відсутності інтегрованих інформаційних систем. Такі витрати часто не відображаються безпосередньо у фінансовій звітності, однак суттєво впливають на загальну ефективність діяльності підприємства.

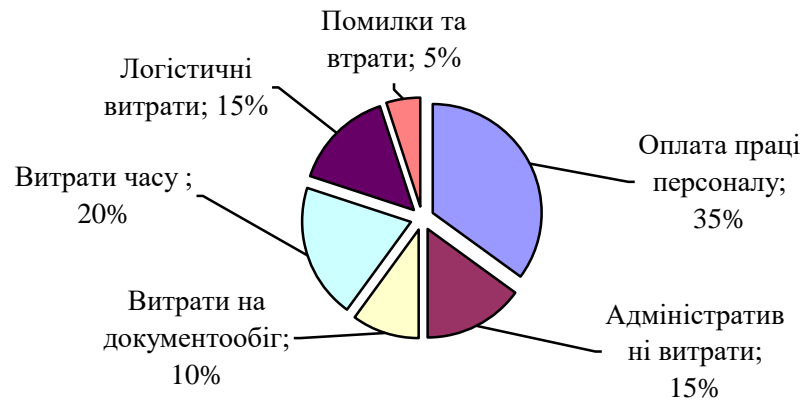


Рис. 2.3. Структура витрат на забезпечення взаємодії з постачальниками ТОВ «Нестле Україна»

Адміністративні витрати та витрати на документообіг також займають значну частку, що свідчить про недостатній рівень цифровізації процесів. Використання паперових документів та неавтоматизованих каналів комунікації підвищує витрати та знижує оперативність управління.

Окремо слід виділити витрати, пов'язані з помилками та втратами, які виникають через людський фактор і відсутність автоматизованого контролю. Хоча їх частка є відносно невеликою (5%), вони можуть мати суттєвий вплив на результати діяльності підприємства.

Таким чином, структура витрат на забезпечення взаємодії з постачальниками характеризується значною часткою непродуктивних витрат, пов'язаних із ручною обробкою інформації та неефективною організацією процесів. Це свідчить про наявність значного потенціалу для оптимізації витрат за рахунок впровадження цифрових інструментів управління.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу процесів взаємодії з постачальниками доцільно систематизувати основні проблеми, що виникають у процесі закупівельної діяльності підприємства, а також оцінити ефективність функціонування відповідних бізнес-процесів (табл. 2.10).

Основні проблеми взаємодії з постачальниками у ТОВ «Нестле Україна»

Проблема	Причини виникнення	Наслідки для підприємства
Висока частка ручних операцій	Відсутність єдиної цифрової платформи	Зростання трудомісткості процесів, перевантаження персоналу
Дублювання інформації	Використання неінтегрованих систем (Excel, email)	Помилки в даних, неузгодженість інформації
Тривалий документообіг	Паперовий та напівцифровий формат документів	Затримки у погодженні та виконанні замовлень
Низька прозорість процесів	Відсутність централізованої бази даних	Ускладнення контролю та моніторингу
Затримки у прийнятті рішень	Багаторівнева система погодження	Уповільнення закупівельного циклу
Помилки у документах	Людський фактор	Додаткові витрати та фінансові втрати

Виявлені проблеми мають системний характер і свідчать про наявність значних недоліків у процесі взаємодії з постачальниками. Основною причиною їх виникнення є недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, що призводить до збереження ручних операцій та використання розрізаних інструментів обробки інформації. Особливо критичною є проблема дублювання даних, яка виникає через використання електронних таблиць та електронної пошти як основних інструментів комунікації. Це не лише ускладнює управління інформаційними потоками, але й підвищує ризик помилок. Тривалий документообіг та затримки у прийнятті рішень безпосередньо впливають на швидкість виконання закупівельних процесів, що може призводити до порушення термінів поставок і зниження ефективності діяльності підприємства. Загалом, виявлені проблеми свідчать про необхідність переходу до інтегрованих цифрових рішень, які дозволять підвищити прозорість, швидкість та ефективність взаємодії з постачальниками.

З метою кількісної оцінки ефективності процесу взаємодії з постачальниками доцільно розглянути основні показники його функціонування (табл. 2.11).

**Оцінка ефективності процесу взаємодії з постачальниками ТОВ
«Нестле Україна»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Тенденція
Середня тривалість закупівельного циклу, днів	8–10	7–9	6–8	Покращення
Частка ручних операцій, %	~75	~70	~65	Зменшення
Рівень помилок у документах, %	8	6	5	Зменшення
Час обробки документів	Високий	Високий	Середній	Незначне покращення
Рівень автоматизації процесів	Низький	Низький	Середній	Покращення

Аналіз показників ефективності свідчить про наявність позитивних змін у процесах взаємодії з постачальниками, зокрема скорочення тривалості закупівельного циклу та зменшення кількості помилок. Це може бути результатом часткової автоматизації окремих процесів. Водночас, незважаючи на позитивну динаміку, загальний рівень автоматизації залишається недостатнім, а частка ручних операцій – високою. Це свідчить про те, що існуючі зміни мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексного підвищення ефективності. Збереження високої тривалості обробки документів та значної залежності від ручної праці обмежує можливість підприємства щодо оптимізації витрат та підвищення швидкості управлінських рішень.

Таким чином, проведений аналіз процесів взаємодії з постачальниками ТОВ «Нестле Україна» свідчить про наявність суттєвих недоліків у їх організації, зокрема високої частки ручних операцій, фрагментованості інформаційних потоків та значних витрат часу і ресурсів. Виявлені проблеми мають системний характер і обумовлені недостатнім рівнем цифровізації управлінських процесів. Це зумовлює необхідність впровадження сучасних цифрових рішень, спрямованих на автоматизацію взаємодії з постачальниками, підвищення прозорості процесів та зниження витрат.

2.3. Проблеми, обмеження та напрями вдосконалення системи взаємодії з постачальниками

Проведений аналіз процесів взаємодії з постачальниками ТОВ «Нестле Україна» дозволив комплексно оцінити стан організації закупівельної діяльності підприємства та виявити ключові проблеми, що стримують підвищення її ефективності. Отримані результати свідчать про те, що існуюча система взаємодії з постачальниками сформована відповідно до традиційних підходів управління, проте не повною мірою відповідає сучасним вимогам цифрової економіки.

Однією з найбільш суттєвих проблем є високий рівень залежності від ручної обробки інформації. Незважаючи на часткове використання корпоративних інформаційних систем, значна частина операцій, зокрема пошук постачальників, узгодження умов співпраці, документообіг та контроль виконання замовлень, здійснюється із застосуванням неавтоматизованих інструментів. Це призводить до зростання тривалості виконання операцій, підвищення трудомісткості процесів та збільшення навантаження на персонал.

Крім того, вагомою проблемою є фрагментованість інформаційних потоків. У процесі взаємодії з постачальниками використовується декілька каналів обміну інформацією, зокрема електронна пошта, електронні таблиці та внутрішні інформаційні системи, які не інтегровані між собою. Відсутність єдиного інформаційного середовища ускладнює доступ до актуальних даних, створює передумови для дублювання інформації та знижує якість управлінських рішень.

Суттєвим недоліком є також низький рівень прозорості процесів взаємодії з постачальниками. Відсутність централізованої системи обліку та моніторингу ускладнює контроль за виконанням замовлень, оцінку надійності постачальників та аналіз ефективності закупівельної діяльності. У

результаті керівництво підприємства не завжди має можливість оперативно реагувати на відхилення у процесах постачання.

Окремо слід відзначити проблему тривалості документообігу. Використання паперових або напівцифрових документів суттєво уповільнює процес узгодження та обробки інформації. Це негативно впливає на швидкість здійснення закупівельних операцій і може призводити до затримок у постачанні продукції. Важливим аспектом є також значна залежність процесів від людського фактора. Виконання великої кількості операцій вручну підвищує ймовірність виникнення помилок, що може спричиняти додаткові витрати та знижувати ефективність діяльності підприємства в цілому. Аналіз показує, що проблеми у сфері взаємодії з постачальниками мають комплексний характер і охоплюють організаційні, інформаційні та технологічні аспекти діяльності підприємства. Їх наявність свідчить про необхідність трансформації існуючої системи управління на засадах цифровізації.

Отже, існуюча система взаємодії з постачальниками ТОВ «Нестле Україна» характеризується наявністю суттєвих недоліків, які обмежують ефективність управління закупівельною діяльністю. Виявлені проблеми створюють передумови для пошуку нових підходів до організації процесів, зокрема на основі впровадження сучасних цифрових рішень.

З метою більш глибокого дослідження виявлених недоліків доцільно здійснити їх систематизацію за ключовими напрямками впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє не лише структурувати проблеми, але й визначити їх взаємозв'язок та ступінь впливу на ефективність управління (табл. 2.12). Представлена класифікація свідчить про те, що проблеми взаємодії з постачальниками мають комплексний характер і взаємопов'язані між собою. Найбільш критичними є інформаційні та технологічні проблеми, оскільки вони безпосередньо впливають на якість управлінських рішень та ефективність функціонування підприємства.

**Класифікація проблем взаємодії з постачальниками ТОВ «Нестле
Україна»**

Група проблем	Сутність проблеми	Прояв у діяльності підприємства	Наслідки
Організаційні	Складна багаторівнева система погодження	Тривалі строки узгодження рішень	Уповільнення закупівельного процесу
Інформаційні	Відсутність єдиного інформаційного середовища	Використання різних каналів (email, Excel)	Дублювання даних, помилки
Технологічні	Низький рівень автоматизації	Значна частка ручних операцій	Зростання трудомісткості
Економічні	Високі непрямі витрати	Значні витрати часу персоналу	Збільшення загальних витрат
Управлінські	Обмежена аналітика та контроль	Відсутність КРІ та систем моніторингу	Зниження якості управління

Інформаційні проблеми проявляються у відсутності єдиного джерела даних, що призводить до розпорошення інформації між різними системами та каналами комунікації. Це ускладнює процес прийняття рішень, оскільки керівництво не має доступу до повної та достовірної інформації в режимі реального часу.

Технологічні проблеми, у свою чергу, пов'язані з недостатнім рівнем автоматизації бізнес-процесів. Використання ручних операцій знижує швидкість обробки інформації, збільшує ймовірність помилок та створює додаткове навантаження на персонал.

Організаційні проблеми обумовлені складною структурою управління, яка передбачає багаторівневу систему погоджень. Це призводить до затримок у прийнятті рішень і знижує оперативність реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Економічні проблеми проявляються у зростанні витрат, пов'язаних із неефективною організацією процесів. Значна частина цих витрат має непрямий характер і пов'язана з втратою часу, дублюванням функцій та помилками у процесі обробки інформації.

Управлінські проблеми полягають у відсутності ефективних інструментів контролю та оцінки діяльності. Недостатній рівень використання показників ефективності (KPI) ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Систематизація проблем дозволяє зробити висновок про необхідність комплексного підходу до їх вирішення, який має включати не лише вдосконалення окремих елементів процесу, але й трансформацію всієї системи взаємодії з постачальниками на основі сучасних цифрових технологій.

Поряд із виявленими проблемами, важливим етапом дослідження є визначення обмежень існуючої системи взаємодії з постачальниками, які стримують її розвиток та ускладнюють впровадження ефективних управлінських рішень. На відміну від проблем, що відображають поточні недоліки функціонування, обмеження характеризують системні бар'єри, які перешкоджають модернізації та вдосконаленню процесів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Обмеження системи взаємодії з постачальниками ТОВ «Нестле Україна»

Обмеження	Сутність	Прояв у діяльності підприємства	Наслідки
Технологічна розрізненість	Відсутність інтегрованих систем	Використання ERP, Excel, email окремо	Втрата цілісності даних
Низький рівень автоматизації	Значна частина процесів виконується вручну	Висока трудомісткість операцій	Зростання витрат
Відсутність єдиної платформи взаємодії	Комунікація через різні канали	Ускладнення координації	Зниження ефективності
Обмежена аналітична підтримка	Відсутність систем KPI та BI-аналітики	Недостатній контроль процесів	Необґрунтовані рішення
Повільний документообіг	Використання паперових документів	Затримки у погодженні	Зниження оперативності
Залежність від людського фактору	Ручне виконання операцій	Помилки, дублювання	Фінансові втрати

Визначені обмеження свідчать про те, що існуюча система взаємодії з постачальниками не є достатньо гнучкою та адаптивною до сучасних умов

функціонування підприємства. Найбільш вагомим обмеженням є технологічна розрізненість інформаційних систем, яка не дозволяє забезпечити безперервний обмін даними між підрозділами.

Використання декількох незалежних інструментів (ERP, електронні таблиці, електронна пошта) призводить до втрати цілісності інформації, що, у свою чергу, ускладнює контроль та управління процесами. Це особливо критично для підприємств, що функціонують у межах міжнародних корпорацій, де важливо забезпечити стандартизацію та інтеграцію бізнес-процесів. Низький рівень автоматизації також виступає суттєвим обмеженням, оскільки не дозволяє оптимізувати витрати та підвищити швидкість виконання операцій. Висока залежність від ручної праці створює додаткові ризики, пов'язані з людським фактором. Окремо слід відзначити обмежені можливості аналітичної підтримки управлінських рішень. Відсутність сучасних інструментів моніторингу та оцінки ефективності процесів не дозволяє своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані рішення. Тобто, наявні обмеження формують бар'єри для підвищення ефективності управління та стримують розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації.

Отже, обмеження існуючої системи взаємодії з постачальниками мають системний характер і пов'язані, передусім, із недостатнім рівнем інтеграції та автоматизації процесів. Це обумовлює необхідність впровадження комплексних цифрових рішень, які дозволять усунути виявлені бар'єри та підвищити ефективність управління.

З урахуванням виявлених проблем та обмежень доцільно визначити ключові напрями вдосконалення системи взаємодії з постачальниками ТОВ «Нестле Україна». Реалізація таких напрямів має забезпечити підвищення ефективності управлінських процесів, скорочення витрат та покращення якості прийняття рішень (табл. 2.14).

**Основні напрями вдосконалення системи взаємодії з
постачальниками ТОВ «Нестле Україна»**

Напрямок вдосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Цифровізація процесів	Впровадження SRM-системи та Supplier Portal	Зменшення частки ручних операцій
Інтеграція інформаційних систем	Об'єднання ERP, фінансових та логістичних систем	Створення єдиного інформаційного середовища
Автоматизація документообігу	Перехід до електронних документів та цифрових підписів	Скорочення часу обробки документів
Оптимізація бізнес-процесів	Скорочення кількості етапів погодження	Підвищення швидкості прийняття рішень
Впровадження аналітичних інструментів	Використання KPI та BI-систем	Підвищення якості управління
Підвищення прозорості	Створення систем моніторингу взаємодії з постачальниками	Покращення контролю

Запропоновані напрями вдосконалення відображають комплексний підхід до трансформації системи взаємодії з постачальниками, що передбачає не лише впровадження окремих інструментів, але й зміну логіки організації управлінських процесів. Ключовим напрямом є цифровізація, яка передбачає використання сучасних інформаційних систем для автоматизації основних етапів закупівельного процесу. Впровадження SRM-систем та спеціалізованих порталів взаємодії з постачальниками дозволяє забезпечити централізований обмін інформацією, підвищити швидкість обробки даних та знизити ризик помилок. Інтеграція інформаційних систем є необхідною умовою ефективної цифровізації, оскільки забезпечує взаємозв'язок між різними підрозділами підприємства. Це дозволяє створити єдине інформаційне середовище, яке сприятиме підвищенню прозорості та керованості процесів. Автоматизація документообігу сприятиме скороченню часу на обробку документів, зменшенню витрат та підвищенню надійності інформації. Водночас оптимізація бізнес-процесів дозволить усунути зайві етапи погодження та підвищити оперативність прийняття рішень.

Впровадження аналітичних інструментів (KPI, BI-систем) забезпечить можливість постійного моніторингу ефективності взаємодії з постачальниками та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.



Рис. 2.4. Основні напрями вдосконалення системи взаємодії з постачальниками ТОВ «Нестле Україна»

Таким чином, проведений аналіз дозволив встановити, що система взаємодії з постачальниками ТОВ «Нестле Україна» характеризується наявністю суттєвих проблем та обмежень, які знижують ефективність управління закупівельною діяльністю підприємства. Основними недоліками є високий рівень ручної обробки інформації, фрагментованість інформаційних потоків, низький рівень автоматизації та обмежені можливості аналітичної підтримки. Виявлені проблеми обумовлюють необхідність впровадження комплексних заходів, спрямованих на цифровізацію та оптимізацію процесів взаємодії з постачальниками.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Нестле Україна» є потужним багатoproфільним підприємством, що функціонує як частина міжнародної корпорації та має розвинену організаційну структуру управління. Проведений аналіз показав зростання масштабів діяльності підприємства, однак виявив проблеми у сфері прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективний розподіл функцій, проте характеризується недостатнім рівнем горизонтальної взаємодії між підрозділами. Це зумовлює необхідність подальшої цифровізації управлінських процесів та вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень.

2. Аналіз процесів взаємодії з постачальниками показав, що вони мають складну багаторівневу структуру та супроводжуються значною часткою ручних операцій. Встановлено, що ключовими проблемами є фрагментованість інформаційних потоків, використання неінтегрованих інструментів та тривалий документообіг, що знижує ефективність управління. Значна частка витрат пов'язана з трудомісткістю процесів та непрямими витратами часу, що свідчить про наявність резервів для оптимізації. Отримані результати підтверджують необхідність автоматизації процесів та впровадження цифрових рішень.

3. Узагальнення результатів аналізу дозволило визначити комплекс системних проблем та обмежень, що стримують ефективність взаємодії з постачальниками, зокрема низький рівень автоматизації, відсутність інтегрованого інформаційного середовища та залежність від ручної обробки даних. Встановлено, що ці недоліки мають організаційний, інформаційний та технологічний характер і суттєво впливають на якість управлінських рішень. Запропоновані напрями вдосконалення передбачають впровадження цифрових платформ, інтеграцію інформаційних систем та автоматизацію бізнес-процесів. Це створює передумови для розробки та впровадження системи Supplier Self-Service Portal.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ САМООБСЛУГОВУВАННЯ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ

3.1. Концепція та функціональна модель системи Supplier Self-Service Portal

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та трансформації управлінських процесів підприємств особливої актуальності набуває впровадження інтегрованих інформаційних систем, спрямованих на автоматизацію взаємодії з контрагентами. Зокрема, для міжнародних корпорацій, до яких належить ТОВ «Нестле Україна», важливим завданням є підвищення ефективності управління ланцюгами постачання шляхом цифровізації процесів взаємодії з постачальниками.

Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому напрямі є система самообслуговування постачальників (Supplier Self-Service Portal), яка являє собою спеціалізовану цифрову платформу, що забезпечує можливість самостійної взаємодії постачальників із підприємством у режимі реального часу. Сутність такої системи полягає у створенні єдиного цифрового середовища, в якому постачальники можуть здійснювати ключові операції без залучення працівників підприємства, що сприяє зниженню навантаження на персонал та підвищенню швидкості обробки інформації [54; 71; 72; 74; 79].

Запропонована концепція впровадження Supplier Self-Service Portal для ТОВ «Нестле Україна» базується на трансформації існуючої моделі взаємодії з постачальниками, яка характеризується значною часткою ручних операцій, фрагментованістю інформаційних потоків та використанням неінтегрованих інструментів (електронна пошта, електронні таблиці, паперовий документообіг). У межах нової концепції передбачається перехід до цифрової моделі управління, що забезпечує централізований обмін інформацією,

автоматизацію бізнес-процесів та інтеграцію з внутрішніми інформаційними системами підприємства.

Система Supplier Self-Service Portal розглядається як ключовий елемент цифрової інфраструктури підприємства, що забезпечує взаємодію між постачальниками та внутрішніми підрозділами, такими як відділи закупівель, логістики, фінансів та контролю якості. Вона повинна охоплювати всі етапи закупівельного процесу: від реєстрації постачальника та подання комерційних пропозицій до контролю виконання замовлень та здійснення розрахунків.

З метою наочного відображення концепції функціонування системи доцільно представити її у вигляді структурної моделі (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Концептуальна модель Supplier Self-Service Portal на ТОВ «Нестле Україна»

Концептуальна модель Supplier Self-Service Portal для ТОВ «Нестле Україна» відображає трансформацію існуючої системи взаємодії з постачальниками, яка була проаналізована у розділі 2, у сучасну інтегровану цифрову платформу. Вона побудована з урахуванням виявлених проблем, зокрема високої частки ручних операцій, фрагментованості інформаційних потоків та відсутності єдиного інформаційного середовища.

У центрі моделі знаходиться Supplier Self-Service Portal, який виступає ядром цифрової взаємодії між підприємством та постачальниками. Через даний портал забезпечується централізований обмін інформацією, що дозволяє об'єднати всі етапи закупівельного процесу в єдину систему.

З лівого боку моделі розташовані постачальники, які взаємодіють із підприємством через портал. Вони отримують можливість самостійно виконувати ключові операції, зокрема: реєстрацію та оновлення своїх даних, подання комерційних пропозицій, отримання та підтвердження замовлень, відстеження статусу поставок, а також обмін документами. Такий підхід дозволяє значно зменшити навантаження на працівників підприємства та скоротити час обробки інформації.

З правого боку моделі відображено внутрішні підрозділи ТОВ «Нестле Україна», які взаємодіють із порталом:

- відділ закупівель – формування та погодження замовлень;
- фінансовий відділ – контроль платежів та обробка рахунків;
- логістичний відділ – управління поставками та контроль виконання;
- бухгалтерія – облік операцій та документообіг;
- управління ланцюгами постачання – координація процесів.

Це відповідає організаційній структурі підприємства, визначеній у п. 2.1, де ключові функції розподілені між функціональними підрозділами, однак їх взаємодія ускладнюється через недостатню інтеграцію інформаційних потоків.

Важливим елементом концептуальної моделі є інтеграція порталу з ERP-системою підприємства, яка забезпечує обробку та зберігання даних.

ERP виступає центральною інформаційною системою, що об'єднує фінансові, логістичні та закупівельні процеси. Через інтеграцію з порталом забезпечується автоматичне оновлення даних, що усуває проблему дублювання інформації, виявлену у розділі 2.

Інформаційні потоки у моделі мають двосторонній характер:

– від постачальників до підприємства – заявки, документи, підтвердження;

– від підприємства до постачальників – замовлення, вимоги, статуси виконання.

Це забезпечує прозорість процесів та можливість їх моніторингу в режимі реального часу, що є критично важливим для підвищення ефективності управління. Концептуальна модель демонструє перехід від AS-IS моделі, яка характеризується ручною обробкою інформації, використанням Excel, email та паперових документів (табл. 2.7–2.8), до TO-BE моделі, що базується на автоматизації, інтеграції та цифровізації процесів взаємодії з постачальниками. Отже, запропонована концептуальна модель Supplier Self-Service Portal забезпечує створення єдиного цифрового середовища взаємодії з постачальниками, що дозволяє усунути ключові недоліки існуючої системи та підвищити ефективність управлінських процесів підприємства. Вважаємо, що впровадження такої системи дозволяє забезпечити безперервний інформаційний обмін між усіма учасниками процесу, підвищити прозорість операцій та скоротити час прийняття управлінських рішень. Крім того, використання цифрової платформи сприяє зниженню впливу людського фактора, що є важливим у контексті підвищення точності та надійності даних. Ключовою метою впровадження Supplier Self-Service Portal є підвищення ефективності управління взаємодією з постачальниками шляхом автоматизації бізнес-процесів, скорочення витрат та забезпечення оперативного доступу до інформації. Для досягнення цієї мети система повинна забезпечувати виконання низки функціональних завдань, які узагальнено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Мета та завдання впровадження Supplier Self-Service Portal

Напрямок	Зміст	Практична реалізація	Очікуваний ефект
Основна мета	Підвищення ефективності взаємодії з постачальниками	Створення єдиної цифрової платформи взаємодії	Оптимізація управлінських процесів
Автоматизація процесів	Скорочення частки ручних операцій	Автоматичне формування замовлень, обробка заявок	Зниження трудомісткості та навантаження на персонал
Оптимізація закупівельного циклу	Скорочення тривалості виконання операцій	Онлайн-узгодження замовлень, електронний документообіг	Прискорення закупівельних процесів
Інтеграція інформаційних систем	Об'єднання всіх процесів у єдину систему	Інтеграція з ERP, фінансовими та логістичними модулями	Усунення дублювання даних
Підвищення прозорості	Забезпечення доступу до актуальної інформації	Відображення статусу замовлень у режимі реального часу	Покращення контролю та моніторингу
Зниження витрат	Мінімізація адміністративних та операційних витрат	Автоматизація документообігу та комунікацій	Скорочення витрат підприємства
Зменшення помилок	Мінімізація впливу людського фактора	Використання автоматичних перевірок та шаблонів	Підвищення точності даних
Покращення комунікації	Оптимізація взаємодії з постачальниками	Єдиний канал комунікації через портал	Підвищення швидкості обміну інформацією
Аналітична підтримка	Формування бази даних для аналізу	Використання звітності та KPI	Підвищення якості управлінських рішень
Масштабованість	Можливість розширення функціоналу	Додавання нових модулів та користувачів	Гнучкість системи
Інформаційна безпека	Захист даних та контроль доступу	Розмежування прав доступу, шифрування	Зниження ризиків витоку інформації

Представлені у табл. 3.1 завдання охоплюють ключові напрями трансформації процесів взаємодії з постачальниками на підприємстві. Основний акцент зроблено на автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє суттєво скоротити обсяг ручної роботи та знизити навантаження на персонал.

Особливого значення набуває інтеграція інформаційних систем, оскільки саме вона забезпечує формування єдиного інформаційного

середовища підприємства. Це дозволяє уникнути дублювання даних, підвищити їх достовірність та забезпечити оперативний доступ до інформації для прийняття управлінських рішень.

Важливим аспектом є також підвищення прозорості процесів, що досягається завдяки можливості відстеження статусу замовлень у режимі реального часу. Це значно покращує контроль за виконанням зобов'язань постачальниками та сприяє підвищенню ефективності управління.

Окремо слід відзначити аналітичну складову системи, яка дозволяє формувати звітність, оцінювати ефективність взаємодії з постачальниками та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Важливим елементом концепції є визначення принципів побудови системи, які забезпечують її ефективне функціонування та відповідність сучасним вимогам цифрової трансформації. До таких принципів належать інтегрованість, автоматизація, прозорість, масштабованість, орієнтація на користувача та інформаційна безпека. Дотримання цих принципів дозволить створити гнучку та адаптивну систему, здатну ефективно функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Реалізація запропонованої концепції дозволить досягти низки важливих результатів, серед яких скорочення часу обробки замовлень, зниження адміністративних витрат, підвищення продуктивності праці персоналу та покращення якості взаємодії з постачальниками. Крім того, впровадження системи сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору підприємства, що є необхідною умовою для ефективного управління в умовах цифрової економіки.

Тобто, концепція впровадження Supplier Self-Service Portal передбачає комплексну трансформацію процесів взаємодії з постачальниками на засадах цифровізації, що дозволяє підвищити ефективність управління, знизити витрати та забезпечити прозорість бізнес-процесів підприємства.

Важливим етапом розробки системи Supplier Self-Service Portal є визначення її функціональної структури, яка повинна забезпечувати автоматизацію всіх ключових етапів взаємодії з постачальниками. Враховуючи результати аналізу, проведеного у розділі 2, функціональна модель системи повинна бути спрямована на усунення виявлених недоліків, зокрема фрагментованості процесів, дублювання інформації та високої частки ручної обробки даних. Функціональна модель порталу передбачає поділ системи на окремі модулі, кожен з яких відповідає за виконання конкретних бізнес-функцій. Такий підхід забезпечує гнучкість системи, можливість її масштабування та ефективну інтеграцію з існуючими інформаційними системами підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Функціональні модулі Supplier Self-Service Portal

Модуль	Основні функції	Практична реалізація	Очікуваний ефект
Реєстрація та управління постачальниками	Ведення бази постачальників	Онлайн-реєстрація, оновлення даних	Актуальність інформації
Управління замовленнями	Формування та обробка замовлень	Автоматичне створення та підтвердження замовлень	Скорочення часу
Документообіг	Обмін документами	Електронні договори, рахунки, накладні	Зменшення паперових процесів
Контроль поставок	Моніторинг виконання замовлень	Відстеження статусу поставок	Підвищення прозорості
Фінансовий модуль	Облік платежів	Інформація про оплату, заборгованість	Покращення контролю
Комунікаційний модуль	Взаємодія з постачальниками	Повідомлення, запити, відповіді	Прискорення комунікації
Аналітика та звітність	Аналіз ефективності	КРІ, звіти	Підвищення якості рішень
Адміністрування та безпека	Контроль доступу	Ролі користувачів, захист даних	Безпека системи

Функціональна структура системи побудована таким чином, щоб охопити всі етапи взаємодії з постачальниками та забезпечити їх повну

цифровізацію. Ключовим модулем є модуль управління постачальниками, який формує єдину базу даних контрагентів та забезпечує її актуальність.

Модуль управління замовленнями дозволяє автоматизувати процес формування, погодження та виконання замовлень, що є особливо важливим з огляду на виявлені у розділі 2 проблеми затримок та дублювання інформації. Завдяки цьому значно скорочується тривалість закупівельного циклу.

Модуль документообігу забезпечує перехід до електронного формату обробки документів, що дозволяє усунути паперові процеси та підвищити швидкість обміну інформацією. Це безпосередньо вирішує проблему тривалого документообігу, визначену у попередньому розділі.

Важливу роль відіграє модуль контролю поставок, який забезпечує можливість відстеження виконання замовлень у режимі реального часу. Це підвищує прозорість процесів та дозволяє оперативно реагувати на відхилення.

Фінансовий модуль забезпечує інтеграцію з платіжними процесами та дозволяє контролювати стан розрахунків із постачальниками. Це сприяє підвищенню фінансової дисципліни та зниженню ризиків.

Комунікаційний модуль замінює традиційні канали взаємодії (email, телефон) єдиною цифровою платформою, що значно прискорює обмін інформацією та зменшує кількість помилок.

Аналітичний модуль дозволяє формувати звітність та оцінювати ефективність взаємодії з постачальниками, що є важливою умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, запропонована функціональна модель Supplier Self-Service Portal забезпечує комплексну автоматизацію процесів взаємодії з постачальниками, усуває основні недоліки існуючої системи та створює основу для підвищення ефективності управління закупівельною діяльністю підприємства.

Важливим елементом розробки функціональної моделі системи Supplier Self-Service Portal є деталізація бізнес-процесів, які реалізуються в межах даної цифрової платформи. На відміну від існуючої системи,

проаналізованої у підрозділі 2.2, яка характеризується фрагментованістю та високою часткою ручної обробки інформації, запропонована модель передбачає інтеграцію всіх етапів взаємодії з постачальниками в єдиний цифровий процес. У традиційній моделі (AS-IS) кожен етап закупівельного процесу виконується із застосуванням різних інструментів, що призводить до дублювання інформації, затримок та помилок. У межах запропонованої системи (TO-BE) всі процеси об'єднуються в єдину цифрову платформу, що забезпечує їх автоматизацію, прозорість та керованість.

Функціонування системи базується на наскрізному бізнес-процесі, який охоплює всі стадії взаємодії з постачальниками – від їх реєстрації до завершення розрахунків. Це дозволяє забезпечити безперервність інформаційних потоків та підвищити ефективність управління (табл. 3.3).

Представлена у табл. 3.3 структура бізнес-процесів демонструє комплексний підхід до організації взаємодії з постачальниками в межах системи Supplier Self-Service Portal. На відміну від існуючої моделі, розглянутої у підрозділі 2.2, де процеси є розрізненими та частково неформалізованими, запропонована система забезпечує їх інтеграцію в єдиний цифровий цикл. Початковим етапом є реєстрація постачальників, яка здійснюється через електронні форми та передбачає автоматизовану перевірку даних. Це дозволяє сформувати централізовану базу постачальників та усунути проблему дублювання інформації. Наступним етапом є подання комерційних пропозицій, яке реалізується через особистий кабінет постачальника, що забезпечує стандартизацію та спрощення процесу збору інформації. Особливого значення набуває етап аналізу та відбору постачальників, який здійснюється із використанням аналітичних інструментів. Це дозволяє підвищити обґрунтованість прийняття рішень та мінімізувати вплив суб'єктивних факторів.

Бізнес-процеси взаємодії з постачальниками у системі Supplier Self-Service Portal

Етап процесу	Характеристика процесу	Учасники	Інструменти системи	Вхідна інформація	Вихідна інформація	Очікуваний ефект
Реєстрація постачальника	Створення профілю та верифікація даних	Постачальник, закупівлі	Онлайн-форма, база даних	Реєстраційні дані	Профіль постачальника	Централізація даних
Подання пропозицій	Надання умов співпраці	Постачальник	Особистий кабінет	Ціни, умови	Комерційні пропозиції	Прозорість вибору
Аналіз та відбір	Оцінка постачальників	Закупівлі	Аналітичний модуль	Пропозиції	Вибір постачальника	Оптимізація закупівель
Формування замовлення	Створення та погодження замовлення	Закупівлі, фінанси	ERP + портал	Дані потреб	Замовлення	Скорочення часу
Підтвердження замовлення	Прийняття умов постачальником	Постачальник	Кабінет користувача	Замовлення	Підтвердження	Зменшення затримок
Виконання поставки	Відвантаження продукції	Постачальник, логістика	Модуль відстеження	Замовлення	Статус поставки	Контроль виконання
Моніторинг	Відстеження виконання	ERP, логістика	Dashboard	Дані поставки	Аналітика	Прозорість
Документообіг	Обмін документами	Усі учасники	Е-doc система	Накладні, рахунки	Цифрові документи	Зменшення паперу
Фінансові розрахунки	Проведення оплат	Фінанси, бухгалтерія	ERP	Рахунки	Платежі	Контроль фінансів
Аналітика	Оцінка ефективності	Менеджмент	BI-система	Дані процесів	KPI, звіти	Якість рішень

Процеси формування та підтвердження замовлень повністю автоматизуються, що значно скорочує тривалість закупівельного циклу та усуває затримки, характерні для традиційної системи. Виконання поставок та їх моніторинг здійснюються у режимі реального часу, що забезпечує високий рівень контролю та прозорості. Впровадження електронного документообігу дозволяє відмовитися від паперових носіїв, що є важливим фактором

зниження витрат та підвищення швидкості обробки інформації. Фінансові розрахунки інтегруються з ERP-системою, що забезпечує їх точність та синхронізацію з іншими процесами підприємства. Заключним етапом є аналітика, яка дозволяє оцінювати ефективність взаємодії з постачальниками, формувати звітність та використовувати KPI для прийняття управлінських рішень. Це створює основу для постійного вдосконалення процесів.

Отже, запропонована модель бізнес-процесів у системі Supplier Self-Service Portal забезпечує повну цифровізацію взаємодії з постачальниками, підвищує ефективність управління та створює основу для оптимізації витрат і покращення результатів діяльності підприємства.

3.2. Організаційне забезпечення та інтеграція цифрової системи в управлінські процеси підприємства

Ефективність впровадження системи Supplier Self-Service Portal значною мірою залежить від рівня її інтеграції в існуючу систему управління підприємства. На відміну від концептуальної моделі, розглянутої у підрозділі 3.1, практична реалізація цифрової системи передбачає адаптацію організаційної структури, бізнес-процесів та інформаційної інфраструктури ТОВ «Нестле Україна». З урахуванням результатів аналізу, проведеного у розділі 2, встановлено, що існуюча система управління характеризується функціональним розподілом повноважень між підрозділами (закупівлі, фінанси, логістика, бухгалтерія), однак їх взаємодія ускладнюється через недостатню інтеграцію інформаційних потоків та використання неузгоджених інструментів. У цьому контексті впровадження Supplier Self-Service Portal повинно забезпечити створення єдиного цифрового середовища, яке об'єднує всі управлінські процеси, пов'язані із взаємодією з постачальниками. Ключовим елементом інтеграції виступає взаємодія порталу з ERP-системою підприємства, яка є центральною платформою для обробки та зберігання інформації. Саме через ERP здійснюється управління

фінансовими, логістичними та закупівельними процесами, що дозволяє забезпечити узгодженість даних та їх актуальність.

Інтеграція Supplier Self-Service Portal у систему управління підприємства здійснюється за трьома основними напрямками: інтеграція з інформаційними системами (ERP); інтеграція в бізнес-процеси; організаційна інтеграція (персонал та структура) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрями інтеграції Supplier Self-Service Portal у систему управління підприємства

Напрямок інтеграції	Зміст	Інструменти реалізації	Результат
Інформаційна інтеграція	Взаємодія з ERP системою	API, автоматичний обмін даними	Єдина база даних
Процесна інтеграція	Вбудування у бізнес-процеси	Автоматизація процесів	Скорочення часу
Організаційна інтеграція	Адаптація структури	Навчання персоналу	Підвищення ефективності

Інформаційна інтеграція є базовим елементом впровадження системи, оскільки забезпечує обмін даними між Supplier Self-Service Portal та ERP-системою підприємства. Це дозволяє уникнути дублювання інформації, забезпечити її актуальність та підвищити ефективність управління.

Процесна інтеграція передбачає включення порталу у всі етапи взаємодії з постачальниками, що дозволяє трансформувати існуючі бізнес-процеси у цифровий формат. У результаті цього скорочується тривалість операцій, зменшується кількість помилок та підвищується прозорість процесів. Організаційна інтеграція пов'язана з адаптацією структури управління підприємства до нових умов функціонування. Це включає зміну ролей працівників, впровадження нових функцій та підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу.

Таким чином, інтеграція Supplier Self-Service Portal у систему управління підприємства є комплексним процесом, що охоплює інформаційні, процесні та організаційні аспекти та забезпечує ефективне функціонування цифрової платформи.

Важливим етапом впровадження системи Supplier Self-Service Portal є її інтеграція з ERP-системою підприємства, яка виступає центральним елементом інформаційної інфраструктури ТОВ «Нестле Україна». Саме ERP забезпечує обробку, зберігання та узгодження даних між різними функціональними підрозділами підприємства. Інтеграція порталу з ERP дозволяє забезпечити безперервний обмін інформацією між зовнішнім середовищем (постачальниками) та внутрішніми процесами підприємства. У результаті цього формується єдиний інформаційний простір, що усуває проблеми дублювання даних, затримок у передачі інформації та обмеженого доступу до актуальних даних, які були виявлені у розділі 2. Інтеграція Supplier Self-Service Portal з ERP-системою охоплює ключові бізнес-процеси підприємства, зокрема закупівлі, логістику та фінанси (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Інтеграція Supplier Self-Service Portal з ERP-системою підприємства

Бізнес-процес	Функції ERP	Роль порталу	Результат інтеграції
Управління постачальниками	Ведення довідників	Самостійне оновлення даних	Актуальна база постачальників
Закупівлі	Формування замовлень	Подача та підтвердження замовлень	Скорочення часу
Логістика	Облік поставок	Відстеження статусу	Прозорість процесів
Фінанси	Облік платежів	Інформація про оплату	Контроль розрахунків
Документообіг	Обробка документів	Обмін електронними документами	Зменшення паперових процесів
Аналітика	Формування звітності	Надання даних	Покращення управління

Інтеграція з ERP-системою дозволяє забезпечити синхронізацію даних між порталом та внутрішніми підсистемами підприємства. Це означає, що будь-яка інформація, яка вводиться постачальником через портал, автоматично відображається в ERP-системі, що виключає необхідність повторного введення даних.

Особливе значення має інтеграція у сфері закупівель, де автоматизація процесів дозволяє значно скоротити час формування та погодження замовлень. Це безпосередньо вирішує проблему затримок, яка була виявлена у підрозділі 2.2.

У сфері логістики інтеграція забезпечує можливість відстеження поставок у режимі реального часу, що підвищує рівень контролю та дозволяє оперативно реагувати на відхилення. Це є важливим фактором підвищення ефективності управління ланцюгами постачання.

Фінансова інтеграція дозволяє забезпечити контроль за розрахунками з постачальниками, що сприяє підвищенню фінансової дисципліни та зниженню ризиків. Водночас електронний документообіг забезпечує швидкий обмін інформацією та зменшення витрат.

Загалом, інтеграція з ERP-системою створює основу для побудови єдиного інформаційного середовища підприємства, що є необхідною умовою ефективного функціонування цифрових систем управління.

Отже, інтеграція Supplier Self-Service Portal з ERP-системою підприємства забезпечує автоматизацію ключових бізнес-процесів, підвищує прозорість діяльності та створює Впровадження системи Supplier Self-Service Portal передбачає не лише технологічні зміни, але й суттєву трансформацію організаційної структури підприємства та ролей персоналу. З урахуванням результатів аналізу, проведеного у розділі 2, встановлено, що існуюча система взаємодії з постачальниками характеризується високою залежністю від ручної праці, що зумовлює необхідність перегляду функціональних обов'язків працівників.

У нових умовах функціонування підприємства відбувається перехід від виконання операційних функцій до аналітичних та контрольних, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації управління (табл. 3.6).

Зміна ролей персоналу при впровадженні Supplier Self-Service Portal

Підрозділ	Поточні функції (AS-IS)	Нові функції (TO-BE)	Інструменти	Очікуваний ефект
Відділ закупівель	Ручне формування замовлень, комунікація з постачальниками	Контроль процесів, аналіз пропозицій	Portal + ERP	Зниження навантаження
Логістика	Контроль поставок вручну	Моніторинг через систему	Dashboard	Прозорість процесів
Фінансовий відділ	Ручна обробка рахунків	Автоматизований контроль платежів	ERP	Підвищення точності
Бухгалтерія	Обробка паперових документів	Електронний документообіг	E-doc	Зменшення витрат
ІТ-відділ	Підтримка систем	Інтеграція та розвиток системи	API, ERP	Розвиток інфраструктури
Менеджмент	Обмежений контроль	Аналіз KPI та звітності	BI-система	Підвищення ефективності

Представлена трансформація ролей персоналу відображає перехід підприємства до цифрової моделі управління, в якій основний акцент зміщується з виконання рутинних операцій на аналітичну діяльність та контроль процесів. Зокрема, у відділі закупівель значно скорочується обсяг ручної роботи, пов'язаної з формуванням замовлень та комунікацією з постачальниками. Завдяки впровадженню порталу працівники отримують можливість зосередитися на стратегічних завданнях, таких як оцінка постачальників та оптимізація закупівель.

У логістичному підрозділі відбувається перехід до автоматизованого моніторингу поставок, що забезпечує підвищення прозорості процесів та дозволяє оперативно реагувати на відхилення. Це безпосередньо усуває проблему недостатнього контролю, виявлену у розділі 2.

Фінансовий відділ та бухгалтерія переходять до роботи з електронними документами та автоматизованими платіжними системами, що дозволяє значно скоротити час обробки інформації та знизити ризик помилок.

Особливу роль відіграє ІТ-відділ, який забезпечує інтеграцію системи та її подальший розвиток. У сучасних умовах цифровізації саме цей підрозділ стає ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування підприємства. Менеджмент отримує доступ до аналітичних даних та КРІ, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та покращити стратегічне планування.

Організаційні зміни є необхідною умовою ефективного впровадження цифрової системи. Вони охоплюють всі рівні управління підприємства та передбачають трансформацію як бізнес-процесів, так і підходів до організації роботи (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Організаційні зміни при впровадженні Supplier Self-Service Portal

Напрямок змін	Зміст змін	Практична реалізація	Очікуваний результат
Структура управління	Оптимізація взаємодії підрозділів	Централізація процесів	Підвищення ефективності
Бізнес-процеси	Перехід до цифрових процесів	Автоматизація	Скорочення часу
Комунікації	Єдиний канал взаємодії	Portal	Зменшення помилок
Персонал	Підвищення кваліфікації	Навчання	Зростання компетенцій
Контроль	Впровадження КРІ	ВІ-система	Покращення управління
Документообіг	Відмова від паперу	E-doc	Зниження витрат

Оптимізація структури управління дозволяє зменшити кількість рівнів погодження та прискорити процес прийняття рішень. Водночас впровадження цифрових процесів сприяє підвищенню їх ефективності та прозорості.

Важливим аспектом є підвищення рівня кваліфікації персоналу, що дозволяє адаптувати працівників до нових умов роботи. Це особливо актуально в умовах цифровізації, де ключову роль відіграють цифрові компетенції.

Таким чином, впровадження Supplier Self-Service Portal передбачає комплексну трансформацію організаційної структури підприємства та ролей персоналу, що дозволяє підвищити ефективність управління, знизити витрати та забезпечити перехід до сучасної цифрової моделі функціонування.

Заключним етапом інтеграції системи Supplier Self-Service Portal є її повне вбудування у бізнес-процеси підприємства, що забезпечує трансформацію існуючої моделі управління взаємодією з постачальниками у цифрову систему. На відміну від фрагментованої моделі, проаналізованої у підрозділі 2.2, нова система передбачає наскрізну інтеграцію процесів, що дозволяє забезпечити їх безперервність та узгодженість.

Інтеграція у бізнес-процеси означає, що всі етапи взаємодії з постачальниками виконуються в межах єдиної цифрової платформи та синхронізуються з ERP-системою підприємства. Це дозволяє забезпечити автоматизацію операцій, мінімізувати ручну обробку інформації та підвищити ефективність управління (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Інтеграція Supplier Self-Service Portal у бізнес-процеси ТОВ «Нестле Україна»

Бізнес-процес	Поточний стан (AS-IS)	Запропонована модель (TO-BE)	Інструменти	Очікуваний результат
Управління постачальниками	Ручне ведення бази	Єдина цифрова база	Portal + ERP	Актуальність даних
Формування замовлень	Excel, email	Автоматизована система	Portal	Скорочення часу
Документообіг	Паперовий	Електронний	E-doc	Зниження витрат
Контроль поставок	Ручний контроль	Онлайн моніторинг	Dashboard	Прозорість
Фінансові розрахунки	Частково автоматизовані	Інтеграція з ERP	ERP	Контроль платежів
Комунікація	Email, телефон	Єдиний канал	Portal	Швидкість обміну

Представлена трансформація бізнес-процесів відображає перехід підприємства до цифрової моделі управління, в якій всі операції виконуються у межах інтегрованої інформаційної системи. Основною перевагою такої

моделі є забезпечення безперервності інформаційних потоків та усунення розривів між окремими етапами процесу.

Зокрема, процес управління постачальниками трансформується з ручного ведення бази даних у централізовану цифрову систему, що забезпечує актуальність та доступність інформації. Формування замовлень автоматизується, що дозволяє значно скоротити час їх обробки та усунути дублювання даних.

Перехід до електронного документообігу дозволяє відмовитися від паперових носіїв, що є важливим фактором зниження витрат та підвищення ефективності. Контроль поставок здійснюється у режимі реального часу, що забезпечує високий рівень прозорості та дозволяє оперативно реагувати на відхилення.

Фінансові процеси інтегруються з ERP-системою, що забезпечує їх синхронізацію з іншими бізнес-процесами підприємства. Водночас комунікація з постачальниками здійснюється через єдиний цифровий канал, що значно підвищує швидкість обміну інформацією.

Таким чином, інтеграція системи Supplier Self-Service Portal у управлінські процеси ТОВ «Нестле Україна» передбачає комплексну трансформацію інформаційної, процесної та організаційної складових діяльності підприємства. Впровадження цифрової системи забезпечує створення єдиного інформаційного середовища, автоматизацію ключових бізнес-процесів та підвищення ефективності взаємодії з постачальниками.

Реалізація запропонованих заходів дозволяє усунути основні проблеми, виявлені у розділі 2, зокрема фрагментованість інформаційних потоків, високу частку ручних операцій та недостатній рівень контролю. Це створює передумови для підвищення ефективності управління підприємством та зниження витрат. У зв'язку з цим, наступним етапом дослідження є оцінка економічної ефективності впровадження системи, визначення можливих ризиків та перспектив її розвитку.

3.3. Економічна ефективність, ризики та перспективи розвитку цифрової платформи

Оцінка економічної ефективності впровадження системи Supplier Self-Service Portal є завершальним етапом обґрунтування доцільності цифровізації управлінських процесів ТОВ «Нестле Україна». В умовах обмежених ресурсів та необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємства впровадження цифрових рішень має супроводжуватися детальним аналізом витрат і очікуваних вигод.

З урахуванням результатів аналізу, проведеного у розділі 2, встановлено, що існуюча система взаємодії з постачальниками супроводжується значними непродуктивними витратами, пов'язаними з ручною обробкою інформації, дублюванням даних та затримками у процесах. Впровадження цифрової системи дозволяє мінімізувати ці витрати та створює передумови для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Оцінка ефективності впровадження системи здійснюється за такими основними напрямками:

- визначення витрат на впровадження;
- оцінка економічних вигод;
- розрахунок показників ефективності (ROI, термін окупності);
- аналіз ризиків.

Витрати на впровадження Supplier Self-Service Portal включають як одноразові інвестиції, так і поточні витрати на підтримку системи (табл. 3.9).

Представлені витрати охоплюють усі основні етапи впровадження системи та відповідають сучасній практиці цифровізації підприємств. Найбільшу частку становлять витрати на розробку системи та її інтеграцію з ERP, що обумовлено необхідністю забезпечення повної сумісності з існуючою інформаційною інфраструктурою підприємства.

Витрати на впровадження Supplier Self-Service Portal

Стаття витрат	Зміст	Орієнтовна сума, тис. грн	Характер витрат
Розробка системи	Створення порталу	1200	Одноразові
Інтеграція з ERP	Налаштування взаємодії	600	Одноразові
Закупівля ПЗ	Ліцензії	400	Одноразові
Навчання персоналу	Підготовка працівників	200	Одноразові
Технічна підтримка	Обслуговування системи	300/рік	Поточні
Оновлення системи	Модернізація	150/рік	Поточні

Витрати на навчання персоналу є важливим елементом впровадження, оскільки ефективність функціонування системи значною мірою залежить від рівня цифрових компетенцій працівників. Поточні витрати пов'язані з підтримкою та розвитком системи і є необхідними для забезпечення її стабільної роботи.

Таким чином, впровадження системи Supplier Self-Service Portal потребує певних інвестицій, однак вони є обґрунтованими з огляду на очікувані економічні вигоди та підвищення ефективності управління.

Після визначення витрат на впровадження системи Supplier Self-Service Portal доцільно оцінити економічні вигоди від її використання. На відміну від витрат, які мають чітко визначений характер, вигоди можуть бути як прямими (фінансовими), так і непрямими (організаційними), що пов'язані з підвищенням ефективності управління.

З урахуванням результатів аналізу, проведеного у розділі 2, основними джерелами економічного ефекту є скорочення трудових витрат, зменшення витрат часу, оптимізація документообігу та зниження кількості помилок у процесах взаємодії з постачальниками (табл. 3.10). Представлені економічні вигоди демонструють, що впровадження системи Supplier Self-Service Portal дозволяє отримати значний економічний ефект за рахунок оптимізації внутрішніх процесів підприємства. Найбільшу частку становить економія

трудо­вих витрат, що обумовлено автоматизацією операцій, які раніше виконувалися вручну.

Таблиця 3.10

Економічні вигоди від впровадження Supplier Self-Service Portal

Джерело ефекту	Зміст	Орієнтовна економія, тис. грн/рік	Обґрунтування
Скорочення трудових витрат	Зменшення ручної роботи	800	Автоматизація процесів
Скорочення часу обробки	Прискорення операцій	600	Онлайн обробка
Зменшення витрат на документообіг	Відмова від паперових документів	300	E-doc
Зниження кількості помилок	Мінімізація ризиків	200	Автоматизація
Оптимізація управління	Підвищення ефективності	400	Аналітика
Загальний ефект		2300	

Скорочення часу обробки інформації є ще одним важливим фактором, який безпосередньо впливає на ефективність закупівельної діяльності. Завдяки використанню цифрової платформи значно прискорюється обмін інформацією між постачальниками та підприємством. Відмова від паперового документообігу дозволяє зменшити витрати на обробку документів та підвищити швидкість їх обробки. Водночас зниження кількості помилок сприяє підвищенню якості управлінських рішень та зменшенню фінансових ризиків. Загалом, впровадження системи створює не лише прямий економічний ефект, але й формує додаткові переваги у вигляді підвищення прозорості процесів, покращення контролю та зростання продуктивності праці.

Отже, впровадження Supplier Self-Service Portal забезпечує значний економічний ефект, який перевищує витрати на її впровадження та створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для кількісної оцінки ефективності впровадження системи Supplier Self-Service Portal доцільно використати показники інвестиційної ефективності, зокрема коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) та термін

окупності проєкту. Розрахунок базується на співставленні витрат на впровадження системи (табл. 3.10) та очікуваного економічного ефекту (табл. 3.11). Коефіцієнт рентабельності інвестицій визначається як відношення чистого економічного ефекту до загального обсягу інвестицій.

$$\text{ROI} = (\text{Економічний ефект} - \text{Витрати}) : \text{Витрати} \times 100\%$$

$$\text{Загальні витрати складатимуть: } 1200 + 600 + 400 + 200 = 2400 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Річний економічний ефект: } 2300 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ROI} = (2300 - 2400) / 2400 \times 100\% = -4,17\% \text{ (1 рік)}$$

Отримане значення ROI є від'ємним у перший рік, що пояснюється значними початковими інвестиціями. Проте вже з другого року, коли залишаються лише поточні витрати (близько 450 тис. грн/рік), ефективність суттєво зростає: $\text{ROI (2 рік)} = (2300 - 450) / 450 \times 100\% \approx 411\%$

Це свідчить про високу економічну доцільність впровадження системи у середньостроковій перспективі.

Термін окупності визначається як відношення початкових інвестицій до річного економічного ефекту:

$$T = \text{Витрати} : \text{Річний ефект} = 2400 / 2300 \approx 1,04 \text{ року}$$

Отриманий результат свідчить про те, що інвестиції у впровадження системи окупаються приблизно за 1 рік, що є високим показником для ІТ-проєктів.

Таблиця 3.11

Показники економічної ефективності впровадження системи

Показник	Значення	Характеристика
Загальні інвестиції	2400 тис. грн	Одноразові витрати
Річний ефект	2300 тис. грн	Економія
ROI (1 рік)	-4,17%	Період впровадження
ROI (2 рік)	411%	Ефективна експлуатація
Термін окупності	1,04 року	Швидка окупність

Розраховані показники свідчать про високу економічну ефективність впровадження системи Supplier Self-Service Portal. Незважаючи на від'ємне

значення ROI у перший рік, що є типовим для інвестиційних проєктів, у наступні періоди система забезпечує значний економічний ефект.

Короткий термін окупності (близько одного року) підтверджує доцільність інвестування у цифровізацію управлінських процесів. Високе значення ROI у другому році свідчить про те, що система не лише компенсує витрати, але й забезпечує додаткову економічну вигоду.

Таким чином, впровадження Supplier Self-Service Portal є економічно доцільним, оскільки забезпечує швидку окупність інвестицій та значний рівень рентабельності у середньостроковій перспективі.

Незважаючи на значні переваги впровадження системи Supplier Self-Service Portal, важливим етапом є ідентифікація можливих ризиків, які можуть виникнути в процесі її реалізації. Аналіз ризиків дозволяє своєчасно розробити заходи щодо їх мінімізації та забезпечити ефективне функціонування системи (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Ризики впровадження Supplier Self-Service Portal

Вид ризику	Характеристика	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Технічний	Збої в роботі системи	Середня	Високий	Тестування, резервні системи
Організаційний	Опір персоналу	Середня	Середній	Навчання, мотивація
Фінансовий	Перевищення бюджету	Низька	Середній	Контроль витрат
Інформаційний	Витік даних	Низька	Високий	Захист інформації
Інтеграційний	Проблеми з ERP	Середня	Високий	Тестування інтеграції

Представлені ризики охоплюють ключові аспекти впровадження цифрової системи та відповідають сучасним викликам цифровізації підприємств. Найбільш критичними є технічні та інтеграційні ризики, оскільки вони можуть безпосередньо вплинути на функціонування системи.

Організаційні ризики пов'язані з можливим опором персоналу до змін, що є типовим для впровадження нових технологій. Їх мінімізація потребує проведення навчання та формування позитивного ставлення до цифровізації.

Інформаційні ризики потребують особливої уваги, оскільки система працює з конфіденційними даними. Забезпечення інформаційної безпеки є обов'язковою умовою ефективного функціонування системи.

Перспективи розвитку системи пов'язані з подальшою цифровізацією управлінських процесів підприємства. Зокрема, інтеграція з іншими інформаційними системами дозволить розширити функціональні можливості платформи та забезпечити більш глибоку аналітику (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Перспективи розвитку системи **Supplier Self-Service Portal**

Напрямок розвитку	Зміст	Очікуваний ефект
Розширення функціоналу	Додавання нових модулів	Підвищення ефективності
Інтеграція з новими системами	CRM, BI	Розширення можливостей
Використання AI	Автоматичний аналіз	Оптимізація процесів
Масштабування	Використання в інших підрозділах	Зростання ефективності
Мобільні рішення	Доступ через смартфони	Зручність використання

Використання технологій штучного інтелекту може сприяти автоматизації прийняття рішень, зокрема у сфері оцінки постачальників та прогнозування потреб у ресурсах. Масштабування системи дозволить застосовувати її не лише у взаємодії з постачальниками, але й в інших сферах діяльності підприємства.

Таким чином, впровадження системи **Supplier Self-Service Portal** є економічно доцільним та ефективним рішенням, що забезпечує значний економічний ефект, швидку окупність інвестицій та підвищення ефективності управління підприємством. Разом з тим, реалізація проекту супроводжується певними ризиками, які можуть бути мінімізовані за рахунок належного планування та використання сучасних технологій. Подальший

розвиток системи пов'язаний із розширенням її функціональних можливостей та інтеграцією з іншими цифровими платформами.

Висновки до розділу 3

1. У результаті розробки концепції та функціональної моделі встановлено, що впровадження системи Supplier Self-Service Portal у ТОВ «Нестле Україна» дозволяє створити єдине цифрове середовище взаємодії з постачальниками. Запропонована система включає ключові модулі управління постачальниками, замовленнями, документообігом та аналітикою і забезпечує автоматизацію закупівельних процесів. Це дозволяє усунути фрагментованість інформаційних потоків, скоротити обсяг ручних операцій та підвищити ефективність управління.

2. Проведене обґрунтування організаційного забезпечення встановлено, що інтеграція системи з ERP-платформою забезпечує централізацію інформаційних потоків та узгодженість роботи підрозділів. Визначено, що впровадження системи супроводжується трансформацією бізнес-процесів і зміною ролей персоналу, що сприяє переходу від операційної до аналітичної діяльності. Це підвищує прозорість процесів, покращує контроль та оптимізує управлінські рішення.

3. У результаті оцінки економічної ефективності встановлено, що впровадження системи потребує інвестицій у розмірі 2400 тис. грн і забезпечує річний економічний ефект близько 2300 тис. грн. Термін окупності становить приблизно 1 рік, а рівень рентабельності у наступні періоди перевищує 400%. Визначені ризики впровадження можуть бути мінімізовані за рахунок належної організації процесу, що підтверджує доцільність та перспективність реалізації проекту.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження особливостей цифровізації управлінських процесів у міжнародних корпораціях на прикладі ТОВ «Нестле Україна» дозволило заробити наступні висновки.

Дослідження теоретичних засад цифровізації показало, що цифровізація та цифрова трансформація є взаємопов'язаними, але різними за змістом процесами, які охоплюють технологічні, організаційні та управлінські зміни в діяльності підприємств. Цифровізація спрямована на автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів, тоді як цифрова трансформація передбачає стратегічну перебудову бізнес-моделі підприємства. Для міжнародних корпорацій особливого значення набувають процесна, інформаційна та логістична цифровізація, які забезпечують інтеграцію діяльності та підвищення її ефективності. Встановлено, що впровадження цифрових технологій дозволяє суттєво підвищити продуктивність і знизити витрати, що підтверджує їх стратегічну важливість.

Аналіз управлінських процесів у міжнародних корпораціях засвідчив їх складний багаторівневий характер та необхідність ефективної координації діяльності підрозділів у глобальному середовищі. Визначено, що цифровізація управління сприяє переходу до моделей, заснованих на даних, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та забезпечує інтеграцію бізнес-процесів. Ключовими напрямками виступають автоматизація процесів, використання аналітики даних, стратегічна цифровізація та розвиток цифрових компетенцій персоналу. У сучасних умовах цифровізація стає необхідною передумовою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Узагальнення методичних підходів до цифровізації дозволило встановити, що її ефективність досягається за рахунок комплексного поєднання процесного, системного та data-driven підходів. Визначено, що важливу роль відіграють такі інструменти, як BPA, SRM, ERP-системи та

цифрові платформи, які забезпечують автоматизацію та інтеграцію управлінських процесів. Оцінка ефективності цифровізації базується на використанні фінансових, операційних і стратегічних показників, зокрема ROI та TCO. Загалом цифровізація створює основу для підвищення ефективності діяльності підприємств, зниження витрат і забезпечення їх довгострокового розвитку.

У результаті дослідження загальної характеристики ТОВ «Нестле Україна» встановлено, що підприємство є складною багаторівневою організаційною системою, яка функціонує відповідно до стандартів міжнародної корпорації та має розвинену структуру управління. Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки виявив наявність певних проблем у сфері ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості, що свідчить про необхідність підвищення ефективності управлінських процесів. Водночас організаційна структура підприємства забезпечує розподіл функцій, однак потребує вдосконалення координації між підрозділами, що актуалізує значення цифровізації управління.

Аналіз процесів взаємодії з постачальниками показав, що вони характеризуються складністю, багаторівневістю та залученням різних функціональних підрозділів. Встановлено, що значна частина операцій здійснюється вручну або із застосуванням неінтегрованих інструментів (електронні таблиці, електронна пошта, паперовий документообіг), що призводить до дублювання інформації, затримок у прийнятті рішень та підвищення ризику помилок. Аналіз витрат засвідчив наявність значної частки непродуктивних витрат, пов'язаних із трудомісткістю процесів і втратами часу, що свідчить про наявність потенціалу для їх оптимізації.

Узагальнення результатів аналізу дозволило визначити, що система взаємодії з постачальниками має комплексні проблеми організаційного, інформаційного та технологічного характеру, зокрема низький рівень автоматизації, відсутність інтегрованого інформаційного середовища та високу залежність від людського фактора. Виявлені обмеження знижують

ефективність управління та стримують розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема системи Supplier Self-Service Portal, яка дозволить автоматизувати взаємодію з постачальниками, підвищити прозорість процесів та знизити витрати.

У результаті розробки концепції та функціональної моделі цифрової системи встановлено, що для ТОВ «Нестле Україна» запропоновано впровадження системи Supplier Self-Service Portal, яка забезпечує створення єдиного цифрового середовища взаємодії з постачальниками. Визначено ключові модулі системи, зокрема управління постачальниками, обробка замовлень, електронний документообіг, комунікація та аналітика. Особливістю запропонованої моделі є централізація інформаційних потоків та інтеграція всіх етапів закупівельного процесу в єдину платформу. На відміну від існуючої системи, що базується на використанні Excel, email та паперових документів, нова модель передбачає повну автоматизацію процесів. Це дозволяє усунути фрагментованість даних, скоротити час обробки інформації та підвищити ефективність управління. Таким чином, розроблена модель відповідає сучасним тенденціям цифровізації управлінських процесів у міжнародних корпораціях.

У результаті обґрунтування організаційного забезпечення та інтеграції системи встановлено, що впровадження Supplier Self-Service Portal передбачає її інтеграцію з ERP-системою підприємства, що забезпечує синхронізацію даних між підрозділами. Визначено, що основні зміни відбуваються у бізнес-процесах закупівель, логістики, фінансів та бухгалтерії, які переходять від ручного до автоматизованого режиму. Особливістю є відсутність прямих інформаційних зв'язків між підрозділами, оскільки всі потоки централізуються через ERP-систему. Впровадження системи також передбачає трансформацію ролей персоналу, зокрема перехід від виконання операційних функцій до аналітичних та контрольних. Це дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити якість управлінських

рішень та забезпечити прозорість процесів. У результаті створюється інтегрована система управління, що відповідає вимогам цифрової економіки.

У результаті проведеної оцінки економічної ефективності, ризиків та перспектив розвитку встановлено, що впровадження системи потребує інвестицій у розмірі 2400 тис. грн, проте забезпечує річний економічний ефект на рівні 2300 тис. грн. Визначено, що основними джерелами ефекту є скорочення трудових витрат (800 тис. грн), зменшення часу обробки інформації (600 тис. грн) та оптимізація документообігу (300 тис. грн). Термін окупності проекту становить приблизно 1,04 року, що свідчить про високу ефективність інвестицій. У другому році експлуатації рівень рентабельності (ROI) перевищує 400%, що підтверджує доцільність впровадження системи. Водночас визначено основні ризики, зокрема технічні, організаційні та інтеграційні, які можуть бути мінімізовані за рахунок належного управління проектом. Таким чином, система має значний потенціал для подальшого розвитку та масштабування в межах підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АртЬомова А. Ю. Малихін М. О. Оцінка процесів цифрової трансформації системи управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 4(47). С. 4-12.
2. Благой В.В., Комова С.С. Вплив цифровізації на підвищення ефективності фінансового управління підприємством. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіївича Мазнева)*. (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 2. 2025. 744 с. С. 38-40.
3. Благой В.В., Соколов В.А. Питання цифровізації економіки. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіївича Мазнева)*. (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 2. 2025. 744 с. С. 49-52.
4. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. №1 (85). С. 72–81.
5. Бондар А.О. Сутність і пріоритетність цифрової трансформації для міжнародного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. № 1 (19). С. 96–108. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.96-108> (дата звернення: 27.03.2026).
6. Бордаєв В. В., Проскурніна Н. В. Методика оцінки впливу цифрових інновацій на економічну ефективність експортоорієнтованих підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 81-91
7. Бородій М. Р., Чередниченко В. В. Вплив цифрових технологій на розвиток систем управління якістю продукції. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №17. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17847009> (дата звернення: 27.03.2026).

8. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 297-304.
9. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 90-102. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090. (дата звернення: 27.03.2026).
10. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78> (дата звернення: 27.03.2026).
11. Гайкова Т.В., Загорянський В.Г., Леонтович А.О. Впровадження цифрових технологій в управління ланцюгами постачань. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2023. № 7(1). С. 222-228. URL: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.222-228](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.222-228) (дата звернення: 27.03.2026).
12. Гера Т.Р. Цифровізація управлінських процесів та її вплив на ефективність систем менеджменту. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 2(54). 462-475.
13. Гнатюк Р.Ю. Цифровізація управлінських процесів у контексті глобалізації економіки Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності» (м. Миколаїв, 19-21 березня 2025 р.) С. 42-43. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20939/1/zbirnik-tez-19-21-03-25-42-43.pdf> (дата звернення: 27.03.2026).
14. Грабинський І.М., Українець Л.А. Еволюція цифровізації міжнародних економічних відносин. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-94> (дата звернення: 27.03.2026).

15. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108–115.
16. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39.
17. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91.
18. Загороднюк О. В., Гоменюк М. О., Клименко Л. В., Пітель Н. Я., Длугоборська Л. В. Цифровізація управлінської діяльності: пріоритети та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №1. С. 89-93.
19. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_44. (дата звернення: 27.03.2026).
20. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6 (286). С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50> (дата звернення: 27.03.2026).
21. Інтеграція Microsoft Power Platform із SAP. URL: <https://learn.microsoft.com/pdf?url=https%3A%2F%2Flearn.microsoft.com%2Fru-ru%2Fpower-platform%2Fsap%2Ftoc.json> (дата звернення: 17.04.2026).
22. Іонін Є., Присіч А. Цифрова трансформація в управлінні компаніями: Україна на шляху до конкурентоспроможності. *Економічний аналіз*. 2024. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.429> (дата звернення: 27.03.2026).
23. Касич А. О., Чмельова А. А. Цифровий менеджмент як механізм підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. 2024. № 1. С. 58-63.

24. Кирилюк І. М., Денисенко В. О., Ільченко І. О. Концептуальні підходи до формування системи управління цифровою трансформацією бізнес-процесів. *Економіка та підприємництво*. 2025. URL: <https://www.aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/868/856> (дата звернення: 27.03.2026).
25. Кирич Н. В. Вплив цифровізації на сучасні управлінські процеси. 2024. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46660/2/ColMon_2024_Курч_Н-The_influence_of_digitalization_363-372.pdf (дата звернення: 27.03.2026).
26. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір*. 2023. №190. С. 311-315.
27. Компанія ТОВ"НЕСТЛІ УКРАЇНА". URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/32531437/> (дата звернення: 17.04.2026).
28. Коростов І., Гержан, Р. Показники результативності управління в умовах цифровізації. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2025. №41. С. 111–120. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.41.2025.348964> (дата звернення: 27.03.2026).
29. Косіюк О., Репін М. Цифрова трансформація системи управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах нестабільності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 348(6). С. 592-598. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-85> (дата звернення: 27.03.2026).
30. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>. (дата звернення: 27.03.2026).

31. Крук О.М., Борисова С.Є. Диджиталізація систем управління ланцюгами постачань у контексті викликів та можливостей для українського бізнесу. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 2. 2025. 744 с. С. 17-21.

32. Кулиняк І.Я., Корпало О.А. Інноваційні тренди цифровізації бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 4(110). С. 100-106. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-15>. (дата звернення: 27.03.2026).

33. Кулявець В.Г., Орехов М.О., Петренко С.Л. Напрями трансформацій управління ефективністю бізнес-процесів в умовах диджиталізації. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4. С. 92-98. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.10> (дата звернення: 27.03.2026).

34. Леонова С.В., Басараб Н.Р., Рудник Л.В. Пріоритети використання БПЛА в логістичному забезпеченні будівництва. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-49> (дата звернення: 27.03.2026).

35. Лисенко С.М., Маковоз О.С. Цифрова трансформація та стандарти якості: модернізація управління бізнес-процесами для сталого розвитку. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 2. 2025. 744 с. С. 145-147.

36. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 67–81.

37. Могильна Л. М. Вплив цифровізації на трансформацію міжнародних економічних відносин: основні тренди та розбіжності у

світовому господарстві. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-64> (дата звернення: 27.03.2026).

38. Нестерова К. Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 12. С. 117-121. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-18>. (дата звернення: 27.03.2026).

39. Нетудихата К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155>. (дата звернення: 27.03.2026).

40. Нішанбаєва Е. М. Цифровізація управлінських процесів у міжнародних корпораціях. https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2026/Tezi%20konferencij/C.4%20Ekonomika%20i%20menedzment_26.pdf

41. Обрамич О. Теоретичні засади оцінювання розвитку цифровізації на підприємстві. *Академічні візії*. 2025. № 42/20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15340884> (дата звернення: 27.03.2026).

42. Омельченко А. І. Управління економічним розвитком енергогенеруючих підприємств : thesis. 2021. 25 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/40782> (дата звернення: 27.03.2026).

43. Осауленко О. Г., Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифрових технологій та платформ на трансформацію міжнародного менеджменту: виклики та перспективи для бізнесу. *Статистика України*. 2025. №1. С. 89-98.

44. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021 №33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> (дата звернення: 27.03.2026).

45. Панченко Є. Г., Самойленко А. О. Цифровізація міжнародного бізнесу: еволюція, інструменти, ризики. *Економіка та підприємництво* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима

Гетьмана ; [редкол.: І. М. Рєпіна (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 50. С. 219–232.

46. Перцович Т. О., Григорська Н. М. Сучасний менеджмент ХХІ століття: нові виклики та шляхи подолання. *Наукові перспективи*. 2025. № 4 (58). С. 798–809.

47. Полянська А.С., Мартинець В.Б. Кабан О.В. Оптимізація ланцюга постачання підприємства в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. № 18(2). С. 112-127.

48. Попко О.В., Сліпецький О.Є., Кузьо Н.Є. Цифровізація управління взаємовідносин з постачальниками як напрям формування конкурентних переваг. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнева)*. (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 2. 2025. 744 с. С. 234-237.

49. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p> (дата звернення: 27.03.2026).

50. Програма управління взаємовідносинами з постачальниками. URL: <https://a4.com.ua/programa-upravlinnja-vzaiemovidnosinami-z-postachalnikami> (дата звернення: 27.03.2026).

51. Прохорова В.В., Юрман Я.В., Янчак Ю.О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 104-111. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111> (дата звернення: 27.03.2026).

52. Птащенко О.В., Сохацька О.М. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 6(276) 2022. С. 50-54.

53. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник*

Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 74. С. 108–114. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14> (дата звернення: 27.03.2026).

54. Ситник В. Портал самообслуговування. URL: <https://service.elma365.com/articles/self-service-portal/> (дата звернення: 17.04.2026).

55. Скопенко Н. С., Северина І. В., Кириченко О. М., Голобородько В. П. Вплив діджиталізації на функціонування українських компаній харчової промисловості в умовах сучасних викликів. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 46–57.

56. Ткачук В.О., Босюк О.Л. Оцінка ефективності впровадження цифрових технологій на агропідприємствах. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/157-1.pdf> (дата звернення: 27.03.2026).

57. Товариство з обмеженою відповідальністю "Нестле Україна". URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/32531437/> (дата звернення: 17.04.2026).

58. Файчак А. В. Оцінка методів цифровізації та діджиталізації бізнес-процесів в ІТ-сфері України. *Economics*. 2024. С. 167–181. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.24._topic_Andrii-Faichak-167-181.pdf (дата звернення: 27.03.2026).

59. Фокіна-Мезенцева К. В., Саюн А. О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. *Проблеми іннова-ційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 39-53.

60. Хаджинов І.В., Іщук А.Є. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4. С. 72-81. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.8> (дата звернення: 27.03.2026).

61. Харенко В. Ю. Цифрова трансформація міжнародної торгівлі в контексті посилення глобальної конкуренції. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 93. № 2. С. 172–182.

62. Хромушина Л.А., Могильна Л.М. Формування цифрових компетентностей персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 1(46). С. 80-85. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-1>. (дата звернення: 27.03.2026).
63. Чернікова Н.М., Іщенко І.С., Большая О.В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023, №25. С 54-58.
64. Чміль Г. В. Цифровізація діяльності суб'єктів споживчого ринку: можливості та загрози. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 13. С. 124–134.
65. Шандова Н. В., Сенчин О. В. Концептуальні підходи до оцінювання ефективності цифровізації підприємств малого та середнього бізнесу. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. №2(14). С. 389-396.
66. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. *Forbes*. Apr 29, 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-yourperil#9e41a532f2c7> (the date of application: 27.03.2026).
67. Cazoni C., Ciocoiu C.N., Pîrcălăboiu A., Giuleşteanu A., Ceauşescu E.C. Digital Transformation of Management Processes: A Comprehensive Review of Key Factors. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2024. Vol. 18(1). Pp. 3387-3420. URL: <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0276>. (дата звернення: 27.03.2026).
68. Egodawe M., Darshana S., Vinh B. A Systematic Review of Digital Transformation Literature (2013-2021) and the development of an overarching a-priori model to guide future research. 2022. *ACIS 2022 Proceedings*. 89. URL: <https://aisel.aisnet.org/acis2022/89>. (дата звернення: 27.03.2026).

69. Fähndrich J. A literature review on the impact of digitalisation on management control. *Journal of Management Control*. 2023. Vol. 34. Pp. 9-65. URL: <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00349-4>. (дата звернення: 27.03.2026).

70. Huy P. Q., Phuc V. K. Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation. *Business Process Management Journal*. 2025. Vol. 31, no. 8. P. 67–103. URL: <https://doi.org/10.1108/bpmj-06-2024-0467> (дата звернення: 27.03.2026).

71. Oracle Enterprise Resource Planning (ERP). URL: <https://www.oracle.com/ua/erp/> (дата звернення: 17.04.2026).

72. Retail Group. URL: <https://supplier-portal.velmart.ua> (дата звернення: 17.04.2026).

73. Ross J. W. Don't confuse digital with digitization. *MIT Sloan Management Review*. 2017. <https://ru.scribd.com/document/393808431/DIGITIZED-DIGITAL> (дата звернення: 27.03.2026).

74. Self Service portal: основний функціонал та можливості. URL: <https://service.elma365.com/articles/self-service-portal/> (дата звернення: 17.04.2026).

75. SRM and automation of procurement management and postal customer management. URL: <https://www.aps-smart.com/srm-i-avtomatizatsiya-upravlinnya-zakupivelnoyu-diyalnistyuu-ta-upravlinnya-postachalnikami> (дата звернення: 27.03.2026).

76. SRM-system. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/srm-system> (дата звернення: 5.02.2025).

77. Stjepi A.-M., Ivan L., Suja D. Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, Fundacja Upowszechniająca Wiedzę i Naukę "Cognitione". 2020. Vol. 16(1). Pp. 41-74.

78. Supplier RelationshipManagement, SRM. URL:
<https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/supplier-relationship-management-srm> (дата звернення: 27.03.2026).

79. Terms and conditions of use of supplier portal. URL:
https://supplierportal.henkelgroup.net/supplier_terms_conditions.pdf (дата звернення: 17.04.2026).