

**А.О. КАСИЧ, А.А. ЧМЕЛЬОВА**

## **ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Цифровізація як процес всебічного використання цифрових технологій суттєво впливає на процеси прийняття управлінських рішень та зумовлює розвиток цифрового менеджменту. У статті поставлено мету дослідити роль цифрового менеджменту у процесах підвищення ефективності діяльності та загалом розвитку підприємства. Основою розуміння елементів цифрового менеджменту є концепція цифрового менеджменту. Серед основних переваг цифрового менеджменту названо: можливість збирати та аналізувати великі обсяги даних, автоматизацію взаємодії з партнерами та клієнтами, удосконалення управлінських інструментів тощо. Особливості формування системи цифрового менеджменту на практиці досліджено на прикладі компаній Nestlé та ПАТ «Рошен». Досвід цифрових трансформацій компанії Nestlé – це використання таких інструментів як штучний інтелект, хмарні технології, блокчейн, великі дані. Компанія ПАТ «Рошен» активно проваджує цифрові технології в процеси управління виробництвом, продажами та персоналом. Управлінським інструментом цифровізація є розроблення та реалізація відповідної стратегії. Стратегія цифровізації розглядається як процес впровадження цифрових технологій у різні сфери діяльності підприємства. На основі огляду наукових джерел визначено такі важливі елементи цифрового менеджменту як лідерство, зважений підхід, врахування перспективних тенденцій. Наведено в статті і перелік типових програм, які використовуються в цифровому менеджменті. Також наголошено на важливості створення сприятливих умов для формування системи цифрового менеджменту, зокрема необхідно: впровадження стратегічного планування, підтримка керівництва, навчання персоналу, ресурсне забезпечення. Надано рекомендації щодо впровадження цифрового менеджменту на українських підприємствах

**Ключові слова:** цифровий менеджмент; механізм; інструмент; стратегія; ефективність; трансформація; елементи; бізнес-процеси.

**A. KASYCH, A. CHMELOVA**

## **DIGITAL MANAGEMENT AS A MECHANISM FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES**

Digitization, as a process of comprehensive use of digital technologies, significantly affects the management decision-making process and determines the development of digital management. The article aims to investigate the role of digital management in increasing the efficiency of activities and the development of the enterprise in general. The concept of digital management is the basis for understanding the elements of digital management. Among the main advantages of digital management are the ability to collect and analyse large volumes of data, automation of interaction with partners and customers, improvement of management tools, etc. Peculiarities of the formation of the digital management system in practice have been studied in the example of Nestlé and Roshen companies. Nestlé's digital transformation experience uses tools like artificial intelligence, cloud technologies, blockchain, and big data. The Roshen company actively implements digital technologies in production, sales, and personnel management. The development and implementation of the corresponding strategy is the digitalization management tool. The digitalization strategy is the process of introducing digital technologies into various spheres of the company's activity. Based on a review of scientific sources, essential elements of digital management, such as leadership, a balanced approach, and the taking of promising trends into account, were determined. The article also provides a list of typical programs used in digital management. It also emphasized the importance of creating favourable conditions for forming a digital management system; in particular, it is necessary to implement strategic planning, support management, train staff, and provide resources. Recommendations on the implementation of digital management at Ukrainian enterprises are provided.

**Keywords:** digital management; mechanism; tool; strategy; efficiency; transformation; elements; business processes

Актуальність дослідження. Сучасні умови розвитку економіки, суспільства характеризуються стрімким розвитком цифрових технологій. Вони проникли в усі сфери життя, включаючи і управління підприємством. Цифровий менеджмент – це новий підхід до управління, який заснований на використанні цифрових технологій. Він передбачає автоматизацію управлінських процесів, збір та аналіз великих обсягів даних, а також створення нових бізнес-моделей. Складність та багатогранність цифрових трансформацій актуалізує інтерес і науковців, і практиків до викликів для компаній, які стали на шлях цифровізації.

Огляд літератури. Питанням появи та використання цифрового менеджменту як механізму підвищення ефективності діяльності підприємства, а також його функціям та інструментам присвячено дослідження як національних, так й іноземних учених. Слід вказати праці Воронкової В. Г., Романенко Т. П. і Андрукайтене Р. [4]; Нетреби М.М., Шибіріна С.О. і Короленко О.Б. [6]; Баранов В.В. [2]; Х'юз Дж. [11]; Zhang, Y., Jin, S. [16] доводять важливість формування системи цифрового менеджменту з позицій забезпечення стійкості розвитку підприємств.

Andersson P. [10] та інші прийшли до висновку, що користь від цифрових технологій будуть отримувати ті підприємства, які розглядають цифровізацію як основну стратегію для своїх бізнес-процесів та розвитку бізнесу.

Водночас, наявність даних досліджень не заперечує потребу їх продовження в частині аналізу існуючих практик та перспектив поширення цифрового менеджменту.

Метою статті є дослідження ролі цифрового менеджменту у забезпеченні розвитку підприємства та ефективності його діяльності в сучасних умовах. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі основні завдання: розглянути сутність та основні характеристики цифрового менеджменту; визначити можливості та переваги використання цифрового менеджменту на підприємстві; узагальнити існуючий досвід використання цифрових інструментів в управлінні на реальних підприємствах, визначити основні проблеми та перешкоди впровадження цифрового менеджменту на підприємстві.

Основний виклад матеріалу. Процеси цифровізації в останні роки стали основним драйвером розвитку суспільства, економіки і не могли не вплинути на

управлінські процеси, що призвело до виникнення цифрового менеджменту.

Концепція цифрового менеджменту розвивається на основі ключових характеристик цифрової економіки. Так, Штець Т. Ф. [9] зазначає, що цифровізація це процес активного використання цифрових технологій, мереж, платформ у традиційних і нових високотехнологічних галузях економіки, суспільному житті (фінансовій, освітній сферах, охороні здоров'я, сфері послуг, торгівлі) та державному управлінні, розвиток електронного бізнесу, динамічне зростання обсягів електронної комерції.

Цифровізація на рівні безпосередньо підприємства передбачає застосування цифрових інструментів та рішень для підвищення ефективності та продуктивності всіх функціональних сфер діяльності організації, створення нових можливостей для розвитку за рахунок використання цифрових технологій, однак і управлінський процес повинен зазнавати цифрових змін. Функціонування всіх бізнес-процесів на основі цифрових технологій потребує ефективного управління на основі формування системи цифрового менеджменту.

*Цифровий менеджмент* означає управління компаніями та установами, яке забезпечується цифровими інструментами [14].

Слід розрізняти управління цифровими трансформаціями та використання цифрових технологій в управлінні. Цифрові технології, які впливають на функціонування різних сфер життєдіяльності вимагають від менеджменту, який відповідає за загальний тренд у розвитку підприємства, володіти професійними знаннями щодо технологічного та організаційного аспектів цифровізації.

Загалом поняття цифрового менеджменту доцільно розглядати з позицій комплексного підходу, тобто вивчати як новий науковий напрям розвитку сучасної теорії менеджменту, розглядати з практичної точки зору в частині використання сукупності методів, принципів і засобів цифрової економіки. Тобто роль цифрового менеджменту полягає в тому, що він спрямований на зміну традиційних моделей управління. Цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, автоматизувати процеси, взаємодіяти з клієнтами та партнерами в режимі реального часу. Це дозволяє організаціям приймати більш ефективні рішення, підвищувати якість обслуговування та створювати нові конкурентні переваги. Впровадження цифрових технологій в процесі для обробки та передачі інформації змінює управлінські процеси в частині задоволення потреб у вдосконаленні менеджменту шляхом пошуку відповідних інструментів управління, змінюється пошуком можливостей впровадження цифрових технологій, як обов'язкової умови збереження конкурентоспроможності організації в умовах ринку і генеруванні високого прибутку.

Імплементація основних інструментів цифрового менеджменту в практику управління підприємством

доцільно спочатку розглянути його еволюцію, чинники розвитку та основні функції.

Поняття цифрового менеджменту виникло в 1990-х роках, коли розвиток інформаційних технологій став все більш значущим для бізнесу. У цей час з'явилися нові терміни, пов'язані з цифровим менеджментом, такі як "цифрова трансформація" та "цифрова економіка". У цей час цифровий менеджмент став одним з найважливіших напрямків в управлінні.

Поняття цифрового менеджменту розвивалося протягом останніх кількох десятиліть. У міру розвитку цифрових технологій цифровий менеджмент став все більш важливим для успіху в бізнесі.

Панкратова О.М. [8] серед ключових факторів цифровізації в менеджменті називає такі: мобільність і простота підключення до мережі Інтернет; експоненціальне зростання обсягів інформації, що використовується і менеджерами та спрощення процесу її обробки; зростання продуктивності комп'ютерів; формування середовища, що передбачає комплексні умови для розвитку інноваційних процесів та цифрових технологій. І якщо на початкових етапах цифровізації її наслідки відслідковувались за показниками ефективності, то в даний час за рахунок комплексного підходу до впровадження цифрових технологій створюється нова цінність, а управління цифровізацією та відповідними трансформаційними процесами супроводжується і новими викликами.

Баранов В.В. [1] зазначає, що спроби залучити цифрові технології для прийняття рішень робляться з початку впровадження комп'ютерів, однак складність та багатогранність процесів, якими управляє менеджер завжди ставало перешкодою цих процесів. Впровадження цифрових технологій у процеси виробництва та реалізації продукції, вивчення попиту та взаємодії зі споживачами – все це призвело до формування цифрових моделей бізнесу, а отже потребувало цифровізації більшості управлінських процедур. В даний час цифровий менеджмент став не лише необхідним на підприємствах за рахунок швидкого розвитку інформаційних технологій, а й надає можливості підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, покращити продуктивність, забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Жуковська В.М. [5] розглядає цифрові технології в управлінні персоналом. На основі узагальнення досвіду зарубіжних компаній авторка визначає сфери цифровізації кадрового менеджменту: ефективний рекрутинг, навчання, залучення мотивованих працівників, які здатні генерувати інновації, досягнення цільової результативності праці.

Таким чином, з одного боку більшість функціональних сфер діяльності підприємства змінюються в процесі цифрових трансформацій, а з іншого оскільки вони є об'єктом управління, то використання цифрових інструментів дозволить і цей процес оптимізувати.

Цифровий менеджмент має свої особливості, які відрізняють його традиційного менеджменту, а з іншого боку цифровий менеджмент – це комплексний підхід до управління, який передбачає використання цифрових технологій для підвищення ефективності,

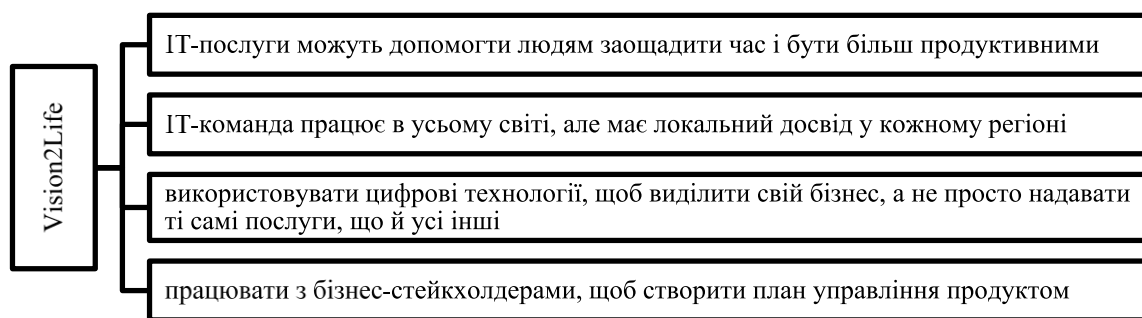


Рис. - Стратегія Vision2Life компанії Nestle

Джерело: [13]

конкурентоспроможності та інноваційності організації.

Ковтуненко К.В. [3] розглядаючи можливості цифрового менеджменту з позицій позитивного впливу також зазначають, що існують реальні проблеми та загрози, серед яких вони зазначають: переоцінювання ролі автоматизації, недостатній рівень розвитку автоматизованих процесів та невідповідність кваліфікації та розсіювання уваги менеджерів.

Перед тим, як розробити стратегію цифровізації та сформувати систему цифрового менеджменту на вітчизняних підприємствах доцільно дослідити використання цифрового менеджменту іноземними компаніями, а також тими українськими компаніями, які вже стали на шлях цифровізації. Це дослідження надасть нам змогу зрозуміти, які рекомендації можна надати нашим, українським підприємствам. В якості об'єктів дослідження в роботі використано компанії Nestlé та Рошен.

Nestlé є однією з найбільших харчових компаній у світі, яка працює в 191 країні та має портфоліо з понад 2000 брендів. Цифровізація охоплює всі аспекти бізнесу Nestle від внутрішньої організації до зовнішніх комунікацій. Компанія розвивається як бізнес із цифровими даними. Цифрова трансформація спрямована на бізнес і орієнтована на споживача. Це включає в себе використання аналітики, автоматизації (усі заводи оснащені роботами для співпраці), штучного інтелекту та електронного бізнесу. IT-організація є частиною програми цифрової трансформації, яка надає цінність бізнесу, а не просто IT-системи та послуги, які відповідають оперативним цілям. Стратегія цифрової трансформації Nestle відома як Vision2Life і має чотири ключові пріоритети: IT-послуги, які можуть допомогти людям заощадити час і бути більш продуктивними; їх IT-команда працює в усьому світі, але має локальний досвід у кожному регіоні; їх головна мета полягає в тому, щоб використовувати технології, щоб виділити свій бізнес, а не просто надавати ті самі послуги, що й усі інші; працювати з бізнес-стейкхолдерами, щоб створити план управління продуктом (рис 1.1).

Цифрова трансформація компанії здійснюється кількома способами, включаючи лідерство, культуру, технології та ESG. Задіяні всі працівники відділу закупівель, виробництва, продажів і маркетингу. Цифрова трансформація в Nestle стосується бізнес-результатів: збільшення потужності, зниження вартості, підвищення інноваційності продуктів і доступності товарів. Надання людям інформації для швидшого прийняття рішень є основою культури Nestle. Також Nestlé S.A. (Nestlé) зосереджується на використанні штучного інтелекту, хмари, блокчейну, великих даних і мобільних технологій для цифрової трансформації своєї діяльності. Щорічні витрати Nestlé на ІКТ у 2021 році оцінюються в 3,0 мільярда доларів США. Основна частка цих витрат призначена для придбання програмного забезпечення, апаратного забезпечення, мереж і комунікацій у постачальників.

Компанія Nestlé складає Звіт про цифрові трансформації, а також розробляє відповідну стратегію [13].

Однією з стратегій Nestlé у сфері цифрових трансформацій є стратегія у сфері соціальних мереж. За допомогою соціальних мереж, таких як Facebook, Instagram та Twitter (X), компанія рекламує свій бренд, ділиться публікаціями про випуск своїх нових продуктів і навіть про свої кампанії, а також про те, що вони планують зробити, щоб зробити їхню продукцію гідною покупки для своїх клієнтів. Також в даний час багато виробників продуктів харчування використовують ШІ та поєднують його з існуючими або іншими технологіями в процесах виробництва продуктів харчування. Концептуальні дослідження, розробка рецептур, селекція рослин, аналіз клінічних даних, гарантія якості сировини, покращений контроль процесів і раннє виявлення проблем – це лише деякі способи застосування ШІ на підприємстві. Для того, щоб відповідати зростаючій складності процесу створення продукту, коли предмети мають бути приємними на смак, вважатися здоровими, бути екологічно чистими та недорогими саме штучний інтелект і машинне навчання є важливими інструментами розробки продукту.

Не тільки в дослідженнях, на своїх фабриках Nestlé також використовує автоматизацію прогнозованого технічного обслуговування за допомогою датчиків машин, які подають тривогу, якщо щось не працює. Виробнича лінія буде зупинитися без потреби, якщо усунення несправностей не відстежуватиметься, тому вони також використовують прогнозні моделі, щоб зробити усунення несправностей більш ефективним. За допомогою чат-ботів, які автоматизують обслуговування клієнтів, Nestlé вдалося скоротити витрати. Вони також розгортають чат-ботів, щоб допомогти своїм партнерам у ланцюзі постачання знайти необхідні їм внутрішні ресурси та інформацію. Штучний інтелект не тільки прискорив процес прийняття рішень, але й відкрив раніше приховані відомості для Nestlé.

Цифрові технології розширюють межі можливого бізнес-процесів, працівників, в тому числі менеджерів та вимагають розвитку інтелектуального потенціалу підприємства [12]. В багатьох компаніях цифровізація ініціюється менеджерами. Менеджери Nestlé на всіх рівнях більше зацікавлені в тому, щоб керувати та надихати людей, щоб додати цінності Компанії та суспільству, а не у виконанні формальних повноважень. Відповідно постійне навчання та вдосконалення, обмін знаннями та ідеями, постійний пошук способів задоволення клієнтів, відкритість до нових технологій – це ключові принципи менеджменту компанії.

ПАТ "Рошен" – одна з найбільших кондитерських компаній в Україні та Європі. Вона була заснована в 1995 році і має 14 заводів у 11 країнах світу. Компанія виробляє широкий асортимент кондитерських виробів, включаючи шоколад, цукерки, печиво, вафельну продукцію, торти та тістечка [7].

Чисельність персоналу компанії на 2022 рік становила понад 17 000 осіб. Обсяги виробництва доходять до показників, що становлять понад 500 000 тонн кондитерських виробів на рік. Обсяги продажів в свою чергу становлять понад 2 млрд доларів США. До основних ринків збуту відносяться Україна, Казахстан, а також країни Європи, Азії та Африки.

ПАТ «Рошен» активно використовує цифрові технології для підвищення ефективності своєї діяльності. Компанія впровадила ряд цифрових рішень у таких сферах, як: управління виробництвом; управління продажами; управління персоналом.

Впровадження цифрових технологій та використання цифрового менеджменту дозволило ПАТ «Рошен» досягти таких результатів:

підвищення ефективності виробництва: впровадження АСУТП дозволило «Рошен» підвищити продуктивність праці на 15%, а також зменшити витрати на виробництво на 10%;

підвищення ефективності продажів: впровадження CRM дозволило ПАТ «Рошен» збільшити обсяг продажів на 10%;

підвищення ефективності управління персоналом: впровадження електронного документообігу дозволило ПАТ «Рошен» скоротити час обробки документів на 50%.

впровадження цифрових технологій дозволило ПАТ «Рошен» підвищити свою конкурентоспроможність: компанія може швидше реагувати на зміни в ринкових умовах, а також пропонувати клієнтам більш персоналізовані продукти та послуги;

впровадження цифрових технологій дозволило ПАТ «Рошен» покращити якість своєї продукції та послуг: використання АСУТП дозволяє компанії контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва, а використання штучного інтелекту дозволяє прогнозувати попит на продукцію та оптимізувати складування.

Впровадження цифрових технологій є важливим фактором підвищення ефективності діяльності ПАТ «Рошен». Компанія продовжує впроваджувати нові цифрові рішення, щоб залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Стратегія цифровізації – це стратегія впровадження цифрових технологій у різні сфери діяльності підприємства, на основі якої відбувається переосмислення процесів виробництва та інших бізнес-процесів, що стає основою підвищення ефективності бізнесу та дозволяє створити нові конкурентні переваги на основі широкомасштабного впровадження цифрових технологій.

Ключовими елементами системи цифрового менеджменту є [16]:

Лідерство – ініціація, а також напрями цифровізації значною мірою залежать від кваліфікації менеджерів;

Зважений підхід – це об'єктивна оцінка ролі нових цифрових технологій чи інструментів з позицій їх впливу чи розширення бізнесу;

Врахування перспективних тенденцій – дозволяє визначити зміни у цифровій економіці, які будуть в майбутньому привносити переваги.

З іншого боку, розглядаючи цифровий менеджмент з функціональної точки зору слід вказати, що він має забезпечувати:

планування цифрових трансформацій – реалізація функцій потребує моніторингу існуючих та перспективних трендів у розвитку цифрових технологій та оцінювання потенціалу їх використання на підприємстві;

організація цифрових трансформацій – процес впровадження цифровізації тих чи інших сфер функціонування підприємства;

мотивація цифрових трансформацій – передбачає заохочення всіх категорій працівників до визначення потенціалу удосконалення бізнес-процесів за рахунок впровадження цифрових технологій;

контроль цифрових трансформацій спрямований на відстеження відповідності технологічного рівня виробництва та інших процесів сучасним інноваційним процесам;

координація цифрових трансформацій – передбачає узгодження змісту змін всіх функціональних сфер з точки зору впровадження цифрових технологій.

В контексті визначення перспектив впровадження цифрового менеджменту на підприємствах доцільно в комплексі вивчати та впроваджувати цифрові інструменти, які дозволяють підвищити ефективність

бізнес-операцій, збільшити конкурентоспроможність, покращити аналітику та прийняття рішень, знизити витрати, покращити взаємодію з клієнтами і партнерами, стимулювати інновації та збільшити гнучкість та адаптивність.

Впровадження цифрового менеджменту також супроводжується певними ризиками та вимогами. Серед негативних аспектів можна виділити значні витрати на інформаційні технології, ризики кібербезпеки, проблеми з приватністю даних та необхідність постійного оновлення технологій та навчання персоналу.

Для успішного впровадження цифрового менеджменту на підприємстві необхідно створити сприятливі умови, такі як стратегічне планування, підтримка керівництва, навчання персоналу та

впровадження цифрових технологій дозволяє не лише удосконалити окремі функціональні сфери діяльності підприємства за рахунок автоматизації виробництва, а й здійснювати цифровий моніторинг функціонування обладнання, використовувати цифрові інструменти в комунікації зі споживачами та іншими партнерами. Всі ці зміни вимагають професійного управління, та актуалізують впровадження цифрових інструментів в управління, тобто розвиток цифрового менеджменту, який набуває чітких характеристик і з точки зору функцій, і з точки зору вимог до менеджерів.

Подальшого дослідження потребують питання ролі менеджерів у формуванні системи цифрового менеджменту та загалом здійсненні цифрових трансформацій на підприємствах.

Таблиця - Типові програми, які використовуються для впровадження digital-менеджменту

Програми за типами	Приклади програм, що використовуються
Системи управління відносинами з клієнтами (CRM)	Salesforce, HubSpot CRM, Zoho CRM
Електронні системи документообігу та керування документами	Google Drive, Dropbox, SharePoint
Системи аналізу даних (Business Intelligence)	Tableau, Power BI, QlikView
Електронні системи управління персоналом (HRM)	BambooHR, Workday, SAP SuccessFactors
Системи автоматизації маркетингу (Marketing Automation)	Mailchimp, HubSpot Marketing, Marketo
Електронні системи управління складом (Inventory Management)	Fishbowl Inventory, inFlow Inventory, TradeGecko
Системи управління проектами (Project Management)	Asana, Trello, Jira, Microsoft Project

Джерело: [14-16]

забезпечення необхідних ресурсів. Крім того, вибір відповідного програмного забезпечення є важливим етапом в цьому процесі, і на підприємстві можуть бути використані різні типи програм, від CRM-систем до систем управління проектами та аналізу даних. До цих програм відносять програми, представлені в таблиці.

Для реалізації всього зазначеного доцільно додати рекомендації щодо впровадження цифрового менеджменту для українських підприємств. Серед них:

- вивчення та аналіз кращих світових практик впровадження цифрового менеджменту;
- розробка стратегії впровадження цифрового менеджменту з урахуванням специфіки та потреб підприємства;
- залучення кваліфікованих фахівців для розробки та впровадження цифрових рішень;
- постійне навчання та розвиток персоналу;
- створення сприятливої культури для інновацій та прийняття ризиків;
- співпраця з українськими та іноземними постачальниками технологій;
- використання цифрового менеджменту може стати ключовим фактором успіху українських підприємств у конкурентному середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Цифрові трансформації набувають поширення в усіх сферах функціонування підприємств та потребують професійного управління на основі застосування стратегічного та комплексного підходів. Розвиток та

#### Список літератури

1. Баранов В.В. Цифровий менеджмент як обов'язковий складник цифрової економіки. Колективна монографія «Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави». За редакцією О. Л. Гальцової. 2021. С. 98-112.
2. Баранов В.В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Випуск 1 (24). С. 57-63.
3. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ*. 2020. № 6. С. 297-304.
4. Воронкова В. Г., Романенко Т. П., Андрюкайтене Р. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до Smart-суспільства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2016. Вип. 67. С. 13-27.
5. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 13-17.
6. Нетреба М.М., Шибіріна С.О., Короленко О.Б. Digital-менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур. *Наукові перспективи*. 2022. №5 (23). С. 246-258
7. Офіційний сайт ПАТ Рошен. URL: <https://www.roshen.com/ua>
8. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2021, 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
9. Штець Т. Ф. Дослідження концептуальних характеристик сектора цифрової економіки. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3. С.91-96.
10. Andersson P., Movin S., Mähring M., Teigland R., Wennberg K. Managing Digital Transformation. Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR) Nestlé S.A. – Digital Transformation Strategies. Global Data. May 27, 2022. URL: <https://www.globaldata.com/store/report/nestle-sa-enterprise-tech-analysis/>

11. Hughes J. Why Study Digital Management? Keystone Masterstudies. 2021. URL: <https://www.masterstudies.com/articles/why-study-digital-management>
12. Kasych A., Horak J., **Glukhova V.**, Bondarenko S. The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. *Quality Access to Success*, Vol. 22, No. 182 - June 2021, pp. 3-9. [https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS\\_Vol.22\\_No.182\\_Jun.2021.pdf](https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.182_Jun.2021.pdf)
13. Nestlé investor seminar 2022. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2022-11/investor-seminar-2022-digital-transformation.pdf>
14. Sahu S. 2022. What is digital management. Quora. URL: [https://www.quora.com/What-is-digital-management?top\\_ans=261108520](https://www.quora.com/What-is-digital-management?top_ans=261108520)
15. Managing Digital Transformation. 2018. 39 p. URL: <https://www.hhs.se/contentassets/a3083bb76c384052b3f3f4c82236e38f/managing-digital-transformation-chapter-2.pdf>
16. Zhang, Y., Jin, S. How Does Digital Transformation Increase Corporate Sustainability? The Moderating Role of Top Management Teams. *Systems*, 2023, 11, 355. URL: <https://doi.org/10.3390/systems11070355>
6. Netreba M.M., Shybirina S.O., Korolenko O.B. (2022). Digital-menedzhment yak mekhanizm efektyvnosti biznesovykh struktur [Digital management as a mechanism for the effectiveness of business structures]. *Naukovi perspektivy*. No 5 (23). pp. 246-258
7. Ofitsiyniy sait PAT Roshen. URL: <https://www.roshen.com/ua>
8. Pankratova O. M. (2021). Tsyfrovi zatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menedzhmentu [Digitization as a modern trend in management development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2021, 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
9. Shtets T. F. (2019). Doslidzhennia kontseptualnykh kharakterystyk sektora tsyfrovoy ekonomiky [Study of the conceptual characteristics of the digital economy sector]. *Biznes-Inform*. no 3. pp.91-96.
10. Andersson P., Movin S., Mähring M., Teigland R., Wennberg K. (2022). Managing Digital Transformation. Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR) Nestlé S.A. – Digital Transformation Strategies. Global Data. May 27. URL: <https://www.globaldata.com/store/report/nestle-sa-enterprise-tech-analysis/>
11. Hughes J. (2021). Why Study Digital Management? Keystone Masterstudies. URL: <https://www.masterstudies.com/articles/why-study-digital-management>
12. Kasych A., Horak J., **Glukhova V.**, Bondarenko S. (2021). The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. *Quality Access to Success*, Vol. 22, No. 182, pp. 3-9. [https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS\\_Vol.22\\_No.182\\_Jun.2021.pdf](https://www.calitatea.ro/assets/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.182_Jun.2021.pdf)
13. Nestlé investor seminar 2022. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2022-11/investor-seminar-2022-digital-transformation.pdf>
14. Sahu S. (2022). What is digital management. Quora. URL: [https://www.quora.com/What-is-digital-management?top\\_ans=261108520](https://www.quora.com/What-is-digital-management?top_ans=261108520)
15. Managing Digital Transformation. 2018. 39 p. URL: <https://www.hhs.se/contentassets/a3083bb76c384052b3f3f4c82236e38f/managing-digital-transformation-chapter-2.pdf>
16. Zhang, Y., Jin, S. (2023). How Does Digital Transformation Increase Corporate Sustainability? The Moderating Role of Top Management Teams. *Systems*, 11, 355. URL: <https://doi.org/10.3390/systems11070355>

#### References (transliterated)

1. Baranov V.V. (2021). Tsyfrovi menedzhment yaka oboviazkoviy skladnyk tsyfrovoy ekonomiky [Digital management is a mandatory component of the digital economy]. *Kolektyvna monohrafiia «Tsyfrova ekonomika yak faktor ekonomichnoho zrostantia derzhavy»*. Za redaktsiieu O. L. Haltsovoi. pp. 98-112.
2. Baranov V.V. (2021). Tsyfrovi menedzhment yak nevidiemnyi skladnyk tsyfrovoy ekonomiky [Digital management as an integral component of the digital economy]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, Vypusk 1 (24). pp. 57-63.
3. But-Husaim O. H., Kovtunen K. V. (2020). Tsyfrovi menedzhment: problemy ta perspektivy rozvytku [Digital management: problems and prospects for development]. *Biznes-inform*. 2020. № 6. pp. 297-304.
4. Voronkova V. H., Romanenko T. P., Andriukaitene R. (2016). Kontseptsii rozvytku proektno-orientovanoho biznesu v umovakh tsyfrovoy transformatsii do Smart-suspilstva [The concept of development of project-oriented business in conditions of digital transformation to Smart society]. *Humanitarniy visnyk ZDIA*. 2016. Vyp. 67. pp. 13-27.
5. Zhukovska V.M. (2017). Tsyfrovi tekhnologii v upravlinni personalom: sutnist, tendentsii, rozvytok [Digital technologies in personnel management: essence, trends, development]. *Naukovi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*. Vyp. 27. Ch. 2. pp. 13-17.

Надійшла (received) 25.01.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Касич Алла Олександрівна (Kasych Alla)** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління та смарт-інновацій Київського національного університету технологій та дизайну; м. Київ, Україна; ORCID: 0000-0001-7019-1541 e-mail: [kasich.alla@gmail.com](mailto:kasich.alla@gmail.com)

**Чмельова Альона Анатоліївна (Chmelova Alona)** – студентка кафедри управління та смарт-інновацій Київського національного університету технологій та дизайну; м. Київ, Україна; ORCID: 0009-0008-6322-3806 e-mail: [chmelyovaal@gmail.com](mailto:chmelyovaal@gmail.com)