

УДК 65.012.23.001.11

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПЕРІОД ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

В. Ковалів, к. е. н., доцент

ORCID ID: 0000-0003-2915-9990

Львівський національний університет природокористування

© В. Ковалів, 2022

<https://doi.org/10.31734/agrarecon2022.01-02.018>

Ковалів В. Сучасні концепції менеджменту в період діджиталізації

Швидкість ухвалення рішень має визначальне значення в управлінні. Послугування сучасними концепціями пришвидшує застосування принципів менеджменту на практиці. Вміння застосовувати знання на практиці – шлях до досягнення ефективної діяльності підприємства. Описано важливість застосування сучасних засобів для управління. Зауважено, що інтуїтивне управління, поширене у ХХ столітті, все частіше замінюють на управління, засноване на знаннях. Сучасні концепції менеджменту, такі як управління якістю, бенчмаркінг та інші, застосовують з підтримкою сучасних технологій. Це дає змогу контролювати виробничий та управлінський процеси, пришвидшити проходження інформації та зробити її доступною. У сільському господарстві є багато факторів, які перешкоджають автоматизації процесів. Вони пов'язані з порушенням даних та їхніми розмаїттям і невизначеністю, відсутністю відповідних датчиків та знань про процеси, різноманітністю машин та методів реалізації процесів. Автоматизація в сільськогосподарському виробництві впроваджується з певною затримкою порівняно з автоматизацією інших галузей. Розвиток «Інтернету речей» впливає на підвищення рівня сумісності машин, використовуваних у технологічних процесах, і на можливість оптимізації їхньої роботи.

Система ERP II, також відома як EERP (Extended Enterprise Resource Planning), – найновіше рішення в автоматизації бізнесу. Це набір галузевих додатків, які генерують цінність для споживачів та акціонерів спільним використанням і оптимізацією процесів як у компанії, так і між компаніями – партнерами. Відкриття підприємства для зовнішніх партнерів пов'язане з потребою обміну найважливішою інформацією про загальні процеси.

Сучасна IT-система управління підприємством – одна з необхідних умов не лише для її розвитку, а й передусім для належного функціонування на ринку. Робити обчислення, аналізи або резюме в режимі реального часу можна завдяки використанню відповідних систем управління. Управління інформацією – важлива складова досягнення успіху господарських формувань.

Розробка сучасних систем управління IT не тільки збільшує можливість вчасного ухвалення більш точних рішень керівництвом компанії, а й позитивно позначається на управлінні філіями компанії та вдосконалює відносини між клієнтами й постачальниками.

Ключові слова: концепції, управління, сучасні технології, діджиталізація.

Kovaliv V. Modern management concepts in the period of digitalization

In management, the speed of decision-making is of crucial importance. Application of modern concepts contributes to better implementation of management principles in practice. The ability to apply knowledge in practice is the way to success in business. The article substantiates the need for modern management tools. It is noted that intuitive management, dominant in the 20th century, is increasingly being substituted with the knowledge-based management. Modern management concepts, such as quality management, benchmarking and others, are applied with involvement of modern technologies. It provides control for production and management process. It aims to speed up the flow of information and make it available. In agriculture, there are many factors hindering automation of the processes. They are associated with data violation and their great diversity and uncertainty, lack of the appropriate sensors and knowledge of processes, the variety of machines and methods of the process implementation. The introduction of automation in agricultural

production happens much slower as compared to the automation of other industries. Development of the "Internet of Things" affects the level of compatibility of machines used in technological processes, and the ability to optimize their operation.

The ERP II system, also known as EERP (Extended Enterprise Resource Planning) is the latest solution in business automation. The system is a set of industry applications that generate value for consumers and shareholders by sharing and optimizing processes both within the company and between partner companies. Opening of an enterprise for external partners is connected with the need to exchange the most important information about the general processes.

Modern IT management system is one of the necessary conditions not only for a company development, but primarily for the proper performance of the market. One can do calculations, analyse or summarize online by using the appropriate management systems. Information management is an important element of the success of economic formations.

Development of the modern IT management systems not only improves the ability to make more accurate and appropriate decisions by the company's management, but also positively influences management of the company's affiliations and improves relationships between customers and suppliers.

Key words: *concepts, management, modern technologies, digitalization.*

Постановка проблеми. Мислення підприємця впливає на вміння та можливості, які застосовують у сучасному світі. Сучасна освіта формує вміння та навички, які характеризують якісну складову та навички випускника, а вміння пристосуватися до навколишнього середовища, застосувати свої знання на практиці забезпечує практична підготовка. Надважлива складова сучасного суспільства – спроможність застосувати напрацьовані знання, методи та вміння й пристосувати їх до теперішніх умов. Стрімкий розвиток науково-технічного потенціалу через впровадження технологій і техніки став яскравим прикладом спроможності формалізувати знання на рівні користувача та використати сучасні концепції як в освіті, так і в повсякденному житті. Розробка концепцій і методів управління відповідає мінливим умовам, у яких працюють підприємства. За часів засновників наукового менеджменту були розроблені моделі та методи, які підкреслюють глибокий поділ праці, вузьку спеціалізацію та концентрацію повноважень щодо ухвалення рішень на рівні вищого керівництва компанії. Їх часто використовують в умовах підприємства, що виробляє продукцію або надає послуги в масових масштабах. Однак технічний прогрес і диференціація сподівань споживачів значно обмежили можливість використання моделі масового виробництва, а отже, й економії від масштабу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження впливу діджиталізації на управління останніми роками набуває все більшої популярності серед дослідників, що трансформуються у якісні наукові напрацювання, які характеризують усі аспекти проблеми. Застрожнікова І. В. (2021) зауважує необхідність відповідності кадрового забезпечення аграрного сектору, але зазначає, що «Кадрова політика аграрного сектору в умовах діджиталізації, безумовно, буде базуватися на зменшенні впливу людського фактору». Вдовічен А. А. (2020, с. 32) аналізує можливість застосування концепцій на практиці та вказує, що «на сьогодні головна перешкода, через яку не можна ефективно застосовувати на підприємствах сучасні концепції менеджменту, полягає насамперед у невизначеності та нечіткості стратегії розвитку, якими передбачено довготермінове планування діяльності підприємств».

Автори наголошують також на необхідності підготовки кваліфікованих спеціалістів з огляду на зміну сучасних вимог, а також вужче характеризують потребу у впровадженні діджиталізації в сільське господарство (Войнича, 2019). Низка науковців пов'язує діджиталізацію з інноваціями, тобто інноваційним розвитком, прирівнюючи цей процес із динамічними процесами, що через перетворення навколишнього середовища змінюються, вносячи

нові тренди в різні галузі. Навіть такий процес не може відбуватися без концептуального підходу, тобто без застосування концепцій, зокрема бенчмаркінгу, який переносить найкращі практики з галузі в галузь.

Теперішній стан управління та застосування класичних методик у сучасних умовах аналізує В. В. Гришко (2021), вказуючи на адаптацію класичних методів до умов дистанційної роботи. Тому діджиталізація відіграє тут визначальну роль. Аналізуючи принципи *Lean-management*, учені зауважують, що зменшувати рівень ризиків треба впровадженням ефективної системи управління підприємств агропродовольчої сфери, орієнтованої на реалізацію проєктів енерго- та ресурсозбереження на основі діджиталізації (Дячков, Овчаренко, Ільїн та Сергієнко, 2020, с. 61).

Трапляється також тлумачення діджиталізації (Гусева та Легомінова, 2018, с. 34) як «глибинної трансформації, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами».

Отже, спостерігаємо проникнення цифрових технологій у всі сфери бізнесу і неможливість застосування бізнес-концепцій без участі сучасних технологій. Так, Ломовських Л. О. та ін. (Ломовських, Марченко та Гоел, 2019) описують розроблену програму планування діяльності підприємства, яка повною мірою стосується використання концепцій управління. Колектив авторів (Недільська та Оленюк, 2020) значну увагу приділяє можливості впровадження сучасних технологій у сільському господарстві, зауважуючи, що у міжнародній практиці істотно поширилися специфічні форми фінансування новітніх технологій, такі як бізнес-інкубатори, кошти бізнес-ангелів, венчурний капітал, краудфандінг, облігаційне кредитування, мікрокредитування, громадське фінансування або різні форми державної підтримки.

Постановка завдання. Цифрові технології сьогодні, як ніколи, позначаються на змінах в управлінні організаціями. Водночас інтуїтивне управління, поширене у

XX столітті, дедалі частіше замінюють на управління, що ґрунтується на знаннях. У цьому аспекті цифрові технології забезпечують усе більше нових можливостей, якими користуються менеджери, готові взяти на себе клопоти та виклики, повністю змінивши поточний підхід до управління.

Однак реалізація цих інноваційних рішень непроста і вимагає подолання різного опору, де психологічні бар'єри подолати найважче. Схоже, якщо людство неспроможне зупинити технічний прогрес, організації не зможуть вижити на висококонкурентному ринку без нового підходу управління.

Методика дослідження та матеріали. В основу дослідження покладено системний підхід до пізнання явищ і процесів щодо застосування концепцій менеджменту. Для виконання окремих завдань застосували такі методи: абстрактно-логічний (при формулюванні теоретичних узагальнень і висновків), порівняльний (при характеристиці методик трансформації концепцій), синтезу (для адаптації сучасних форм ведення бізнесу до умов сільського господарства).

Виклад основного матеріалу. Новітні системи управління бізнес-процесами впливають в різні аспекти нашого життя, зокрема стають практичним доповненням знань. Комп'ютеризація виробничих процесів та управління ними швидко переходять зі сфери промисловості та послуг до сільського господарства. Стрімкий розвиток електроніки та постійний технологічний прогрес, а також посилення конкуренції на ринку, зокрема у сільськогосподарському секторі, переходять на нову стадію управління. Дедалі більше виробників програмного забезпечення застосування практичних навичок, здобутих у інших сферах, застосовують в аграрній галузі. Зони, що підлягають оцифруванню, – це автоматизація, робототехніка, штучний інтелект, датчики, великі обсяги даних, тобто ресурси даних, хмарні обчислення. Можливостей використання цифрових процесів із відповідними пристроями безліч, і щороку з'являються нові програми. Фермери, що

використовують нові технології, повинні мати доступ до багатьох ресурсів та програмних рішень. Термін «діджиталізація» має два значення: передача (перетворення) інформації з аналогової у цифрову форму; автоматизація бізнес-процесів і моделей поєднанням цифрових технологій, інформації та людей.

Розвиток цифрового сільського господарства перебуває на початковій стадії, але агропродовольчий сектор неминує стає цифровою галуззю. Все більше підприємств звертають увагу на точне землеробство, управління командою тощо. Розміри та ефективність сільськогосподарських машин уже досягли своїх максимумів, і хоча нові конструкції все ще характерні кращими параметрами, величезні, поки що невикористані можливості підвищення ефективності та якості роботи полягають в оптимізації робочих процесів та процесів управління. Завдяки цифровій трансформації, мережі та розумному обладнанню можна вдосконалити ланцюг сільськогосподарського виробництва. Обробляти великі обсяги даних можливо не лише за рахунок збільшення обчислювальної потужності комп'ютерів, а й завдяки спеціалізованим алгоритмам та програмам. Однак для отримання цих даних необхідно використовувати відповідні датчики як безпосередньо в самих сільськогосподарських машинах, так і в сільськогосподарських будівлях, на фермі та в полі, а також системи, що дають змогу збирати й аналізувати дані.

Діджиталізація у сільському господарстві охоплює всі стадії та сфери поширення відносин. Підприємствам потрібно збирати та обробляти дані про стадію вегетації рослин або про ризик захворювання. Тільки після оцифрування та відповідної обробки таку інформацію можна використати для автоматизації процесів та управління на різних рівнях. Підраховано, що у сільському господарстві існують різні рівні оцифрування: I етап – використання лише одного комп'ютеризованого об'єкта, наприклад, машини, оснащеної датчиками, що передають інформацію безпосередньо

оператору після обробки; II етап – складні об'єкти, наприклад, тракторні агрегати (це може бути трактор з машиною, підключеною певними системами з можливістю обміну даними для оптимізації робочих параметрів як трактора, так і машини); III етап – мережеві об'єкти (наприклад, система контролю навантаження зеленого корму на причепи самохідним кормозбиральним комбайном: транспортний набір практично підключений до кормозбиральної машини, а трактор управляється автоматично); IV етап – оцифрування – система виробництва цифрової мережі (охоплює не тільки окремі машини та агрегати машин, але й ланки технологічного ланцюга); V етап – найвищий рівень оцифрування – поєднання систем, що взаємодіють між собою.

В агропромисловому секторі, зокрема в сільському господарстві, є багато факторів, що перешкоджають автоматизації процесів. Вони пов'язані з порушенням даних та їхнім розмаїттям і невизначеністю, відсутністю відповідних датчиків та знань про процеси, різноманітністю машин та методів реалізації процесів. Упровадження автоматизації в сільськогосподарському виробництві відбувається з певною затримкою порівняно з автоматизацією інших галузей. Серед інших обмежень – мінливість умов виробництва, розмаїття використовуваних технологій, необхідність роботи з біологічним матеріалом або продуктом залежно від зовнішніх умов. Цей процес можна вдосконалювати безмежно, що й відбувається останніми роками.

Для вдосконалення виробничих процесів впроваджують нові машини й приміщення, обладнані новими датчиками, вивчають залежності, створюють нові програми та застосунки. Однак датчики та програми легко інтегрувати в машинні компоненти, тоді як взаємозв'язок систем на рівні підприємства дуже складний. Розвиток «Інтернету речей» позначається на підвищенні рівня сумісності машин, використовуваних у технологічних процесах, і на можливості оптимізації їхньої роботи. «Інтернет речей» (англ. *Internet of Things*,

IoT) – концепція мережі, що складається із взаємозв'язаних фізичних пристроїв, які мають вбудовані датчики, а також програмне забезпечення, що дозволяє здійснювати передачу і обмін даними між фізичним світом і комп'ютерними системами в автоматичному режимі, за допомогою використання стандартних протоколів зв'язку (Вікіпедія, 2022).

Саме одним із нововведень, що поєднує цифрові технології з управлінням, є рішення, відоме як «Інтернет речей» (*IoT*). Це технологія на дуже ранній стадії розвитку, але наслідки її розвитку для майбутнього управління можуть бути такими ж далекосяжними, як і нинішній Інтернет, який для конкретного розрізнення можна назвати «Інтернетом людей». Однак варто наголосити, що «Інтернет речей» – це радше поняття, ніж технологія, оскільки він використовує різні технологічні рішення, які дають змогу пристроям обмінюватися даними, а потім аналізувати різні дані для самостійного ухвалення рішень та ініціювання роботи тих чи інших пристроїв, підключених до мережі.

Крім того, наприклад, у сільській місцевості, де зосереджені самі виробничі потужності аграрного виробництва, поширена проблема цифрової неписьменності. Це пов'язано не лише з важким доступом до цифрової інфраструктури, а й із розумовими обмеженнями користувачів комп'ютерів. Фермери старшого покоління здебільшого не використовують комп'ютери, оскільки з ними пов'язані проблеми та страхи. Це призводить до того, що їхні ферми відстають від лідерів і втрачають ринок збуту. Молоде покоління фермерів, вже освічене в оцифрованому суспільстві, справляється з цим краще, і, безсумнівно, найближчим часом буде авангардом, використовуючи новітні технології для підвищення ефективності виробництва у сталому сільському господарстві. Є також нові виклики, наприклад, юридичні, такі як доступ до даних та варіанти обробки. Переваги оцифрування полягають у використанні потенціалу окремих систем, пов'язаних між собою, та пристосуванні їх до специфіки окремих фермерських гос-

подарств, що покращить стійкість і рентабельність виробництва.

На необхідність упровадження нових технологій впливають процеси, які неабияк позначаються на сільському господарстві, а саме впровадження новітніх технологій. Сівалки та оприскувачі із системами точного землеробства, саджалки та сівалки з числовим-програмним управлінням, системи забезпечення ефективності та системи управління якістю.

Один із таких процесів управління – використання концепції менеджменту під назвою «Концепція управління якістю», або *Total Quality Management*. *TQM* як філософія управління підприємством прагне задовольнити потреби та очікування споживачів, залучаючи всіх членів організації до процесу підвищення якості товару (послуги), його діяльності та цілей організації. Інакше кажучи, це орієнтований на якість підхід до управління організацією. Він ґрунтується на участі та відданості всіх співробітників, орієнтації на довгостроковий успіх через задоволення споживачів та переваги для всіх членів організації й суспільства.

Сучасне управління якістю продукції має орієнтуватися на характер потреб, їхню структуру і динаміку; ємність і кон'юнктуру ринку; стимули, обумовлені економічною і технічною конкуренцією, характерні для ринкових відносин (Тарасова та Левицька, 2010).

З точки зору використання ресурсів у галузі управління, *TQM* – це система управління, що складається з цінностей, методів, процедур та інструментів. Метою системи є підвищення задоволеності внутрішніх та зовнішніх споживачів у поєднанні зі зменшенням споживання ресурсів. На сьогодні прийнято, що скорочення *TQM* означає:

- Загальна – якість повсюдна на всіх рівнях управління підприємством, тобто поширюється на всіх працівників підприємства, як із позиції управління, так і з погляду функціонального рівня;

- Якість – задоволення виявлених потреб та вимог усіх учасників (бенефіціарів) процесів та діяльності з якості;

• Управління – прийняття імперативу параметра якості в ухвалених управлінських рішеннях та реалізація його функцій і завдань на всіх рівнях компанії для досягнення окреслених цілей.

Правильність такого розуміння концепції TQM ґрунтується передусім на позиції досягнень наук про управління підприємством, воно враховує всі критерії управління: суб'єктивний, об'єктивний, функціональний. Суб'єктивний критерій належить до позицій, що трапляються в організаційній структурі підприємства. Функціональний критерій застосовують до всіх функцій, виконуваних системою управління підприємством. З іншого боку, об'єктивний критерій стосується повної структури ресурсів, якими володіє й управляє підприємство.

Отож, дотримання вимог якості продукції та послуг у сільському господарстві дає поштовх до оцифрування бізнес-процесів. Якщо підприємство претендує на визнання власної продукції, зокрема щодо якісних норм, має автоматизувати виробничі та бізнес-процеси. Так, виробництво ягід передбачає їх реалізацію з дотриманням інформування про територію вирощування, технологію, терміни збирання та виконавців. Усі дані збираються в цифровому форматі, тож автоматизація відбувається на лінії виробництва і збуту продукції.

Інша концепція, що стає у пригоді розвитку технологій у сільському господарстві, – бенчмаркінг. Промисловий розвиток позначається на сільському господарстві через розвиток засобів виробництва, які необхідно впроваджувати та постійно ефективно використовувати. Запозичення досвіду з різних галузей – невідкладний та невідворотний процес.

Бурхливий розвиток ІТ-сфери та електронного документообороту в державі створює основи для електронного бізнесу в аграрній сфері. Упродовж останнього десятиріччя створено чимало програм, які допомагають малим та особливо великим виробникам ефективно вести бізнес у галузі. Основні функції таких програм:

- управління земельними ділянками та посівом, – уся загальна інформація про підприємство (господарство) та виробництво;

- контроль витрат – аналіз витрат, планування витрат на оборотний капітал та пошук шляхів економії за рахунок наочності;

- звітність та звіти – за допомогою зазначення періоду, посівів та хімікатів програма розрачує загальну кількість використаних засобів на гектар, сформує списки використання засобів захисту рослин, насіння, праці людей та машин, а також реєстри для формування звітності;

- документи та форми – створює документи для оренди ділянок, первинну та інші документації, рахунки з ПДВ тощо;

- записи ґрунтових випробувань та планування підживлення – дає змогу збирати дані про результати проведених випробувань ґрунту і планувати, які дози окремих поживних речовин будуть оптимальними, задля досягнення найкращого балансу підживлення;

- управління складом – пропонує прозорий складський модуль, у якому вводяться надходження нових ресурсів, а результати формуються самі, після введення даних про використання ресурсу в польових роботах.

Застосування таких програм дає змогу власнику чи топ-менеджменту побачити середній на ринку показник, а також показники найкращих рішень у галузі, що може стати підґрунтям для ухвалення інноваційних рішень, сфокусованим вектором і мотивацією для розвитку. Використання досвіду передових країн і зокрема досвіду Бразилії й Аргентини, засвідчило, що обмін інформацією та знаннями позитивно позначився на зростанні врожайності в галузі. Саме тому в Україні запустили багатофункціональний портал для сільгоспвиробників *Open Agribusiness*. Хоча українські товаровиробники, на нашу думку, неохоче поширюють інформацію. Нам необхідно створити прозору систему обміну інформацією, впровадивши стимулювання прозорості діяльності виробників.

Висновки. З точки зору управління, потужність цифрових технологій полягає в

їхньому охопленні та універсальному застосуванні у глобальному масштабі. Сільське господарство не стоїть осторонь і все частіше використовує сучасні засоби у виробництві. Такі дані вказують, з одного боку, на величезні можливості попиту, тобто в певних ситуаціях необмежені ресурси суб'єктів (фізичних осіб та організацій), які можуть отримати інформацію про таку пропозицію та здійснити операцію через мережу. З іншого боку, такий ресурс дає змогу підприємствам отримувати доступ до ресурсів (фізичних, фінансових, інформаційних та людських) незалежно від того, де вони перебувають. Ці ресурси також охоплюють компетенції, творчі здібності та знання людей, які можуть перебувати у віддалених місцях світу та брати участь у діяльності компанії за допомогою нових технологій.

Саме управління в цих нових обставинах стало надзвичайно складним і вимагає нових кваліфікацій як керівників, так і спеціалістів, а також постійних працівників, які часто долучаються до системи управління підприємством. Нова версія управління іноді позначається цифрою «2.0». Це чітко свідчить про те, що така версія суттєво відрізняється від попередньої й можна визначити її характерні риси. Це також дає підстави для використання нових інструментів, таких як сучасні концепції в менеджменті для впровадження нових форм управління.

Завдання власне нумерації – також наголосити на взаємозв'язку між поточним управлінням та цифровими технологіями, і на підтвердження таких позицій є чимало аргументів. Але водночас мають місце й деякі заперечення проти ідеї нумерації. Відтак термін Управління 2.0 не отримав загального схвалення серед фахівців з управління. Тому іноді послуговуються альтернативними термінами: управління другого покоління, управління новим поколінням, або управління гіпермодерном. Такі назви вказують на те, що сьогодні у світі побутують кардинально змінені умови функціонування організації, створеної за допомогою цифрових технологічних рішень.

Найновіше розширення систем класу ERP сьогодні – система *ERP II*, також відома як *EERP (Extended Enterprise Resource*

Planning): набір галузевих додатків, які генерують цінність для споживачів та акціонерів спільним використанням та оптимізацією процесів як у компанії, так і між компаніями-партнерами. Це принципова різниця між системою *ERP II* та її попередниками, а саме перехід до функцій, пов'язаних із спілкуванням компанії із зовнішнім середовищем завдяки використанню Інтернету. Відкриття підприємства для зовнішніх партнерів пов'язане з необхідністю обміну найважливішою інформацією про загальні процеси. Такий обмін інформацією створює спільноту суб'єктів, які поділяють спільні інтереси. Надання доступу до інформації, розміщеної в базі даних організації, створює конкретну бізнес-стратегію, спрямовану на крашу співпрацю з партнерами.

Тому сьогодні сучасна ІТ-система управління підприємством є однією з необхідних умов не лише для її розвитку, а передусім для належного функціонування на ринку. Завдяки використанню відповідних систем управління можна обчислювати, аналізувати або резюмувати в режимі реального часу, що з використанням архаїчних методів займе дні, тижні, ба взагалі виявиться неможливим. Тож інформація – запорука успіху за ухвалення оптимальних ділових рішень.

Отже, розробка сучасних систем управління ІТ не тільки сприяє вчасному ухваленню більш точних рішень керівництвом організації, підкріпленій відповідними, попередньо підготовленими звітами, а й позитивно позначається на управлінні філіями організації, розподіленими по всьому світу. Інший, не менш бажаний ефект розвитку ІТ-систем, що підтримують управління організації, – простіші зв'язок та обмін інформацією в постійно вдосконалюваних відносинах між клієнтами та постачальниками, що є абсолютним мінімумом належного функціонування компанії на ринку та формування її конкурентних переваг. Для отримання конкурентних переваг підприємства використовують удосконалене програмне забезпечення та ІТ-системи, спроможні обробляти найскладніші інформаційні процеси, складність яких обумовлена стрімкими змінами в економічному середовищі.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

Вдовічен, А. А., Чичун, В. А. та Полянко, Г. О., 2020. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*, 19–20, с. 29–34.

Вікіпедія, 2022 [онлайн] Доступно: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ІнтернетРечей> [Дата звернення 01 травня 2022].

Войнич, Л. Й., 2019. Діджиталізація і сільське господарство: нове бачення. *«Інноваційно-інвестиційні моделі трансформації зовнішньоекономічної діяльності в новітніх соціально-економічних умовах»: матеріали круглого столу (ЛНУВМБ ім. С.З. Гжицького, 2 квітня 2019р.)*. Львів, с. 45–48.

Гришко, В. В., 2021. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*, 1, с. 61–65.

Гусева, О. Ю. та Легомінова, С. В., 2018. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 1, с. 33–39.

Дячков, Д. В., Овчаренко, Є. І., Ільїн, В. Ю. та Сергієнко, С. С., 2020. Менеджмент інноваційних проєктів з ресурсозбереження підприємств агропродовольчої сфери на основі діджиталізації. *Український журнал прикладної економіки*, 4, с. 403–412.

Застрожнікова, І. В., 2021. Вплив digital-технології на формування кадрового потенціалу аграрного сектору. *Ефективна економіка*, 2 [онлайн] Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8673> [Дата звернення 20 травня 2022].

Ломовських, Л. О., Марченко, М. В. та Гоел, А. К., 2019. Діджиталізація економічних бізнес-процесів при прийнятті управлінських рішень у маркетинговій діяльності. *Галицький економічний вісник*, 6, с. 104–110.

Недільська, Л. В. та Оленюк, Д. О., 2020. Діджиталізація агробізнесу: тенденції та джерела фінансування. *Наукові горизонти*, 6, с. 26–32.

Тарасова, О. В. та Левицька, О. В., 2010. Сучасні концепції управління якістю продукції. *Економіка харчової промисловості*, 1, с. 24–27 [онлайн] Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2010_1_6 [Дата звернення 20 травня 2022].

Стаття надійшла 24.05.2022

