

УДК 338.439:004.4(477)

Н. С. Скопенко,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,

Навчально-науковий інститут економіки і управління,

Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>

І. В. Северина,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6112-8265>

О. М. Кириченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,

Навчально-науковий інститут економіки і управління,

Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4822-6741>

В. П. Голобородько,

аспірант кафедри економіки праці та менеджменту, Навчально-науковий інститут економіки і управління, Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6411-1805>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.3.46

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

N. Skopenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies

I. Severyna,

PhD in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv

O. Kyrychenko,

PhD in Economics, Associate Professor, National University of Food Technologies

V. Holoborodko,

PhD student, National University of Food Technologies

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE FUNCTIONING OF UKRAINIAN FOOD MANUFACTURING COMPANIES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

У статті розглядається процес діджиталізації підприємств харчової промисловості України як важливий чинник підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до сучасних умов господарювання. Окреслено відмінності між термінами "оцифрування", "цифровізація", "діджиталізація" та "цифрова трансформація", а також визначено їх вплив на бізнес-процеси. Оцифрування означає створення цифрового представлення фізичних об'єктів або атрибутів; цифровізація — це конкретні зміни в інструментах і технологіях, що передбачає забезпечення або вдосконалення процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних; діджиталізація — це більш глибока інтеграція цифрових технологій в діяльність компаній, що призводить до фундаментальних змін у бізнес-процесах, які можуть призвести до появи нових бізнес-моделей та соціальних змін, а цифрова трансформація — це стратегічна зміна бізнесу через впровадження інноваційних технологій, що впливають на всю організацію та її

модель функціонування. Визначено, що діджиталізація приносить значні переваги суб'єктам господарювання, але разом з тим має певні недоліки й ризики. Баланс між перевагами і ризиками впровадження цифрових технологій є важливим аспектом для сталого розвитку підприємств галузі. Проаналізовано основні цифрові інструменти, такі як ERP-системи, аналітичні платформи, CRM-системи, хмарні технології та засоби кібербезпеки. Результати дослідження свідчать, що цифрові технології відіграють вирішальну роль в оптимізації виробничих процесів, управлінні підприємствами, покращенні якості продукції, оптимізації витрат, забезпеченні безпеки і прозорості ланцюгів постачання, покращенні взаємодії з клієнтами та створенні нових бізнес-моделей. Наведено приклади успішної діджиталізації провідних компаній харчової промисловості. Доведено, що для успішної цифрової трансформації підприємств харчової промисловості України необхідний стратегічний підхід, що включає впровадження інноваційних технологій, підвищення цифрової компетентності персоналу та ефективний кіберзахист. У сучасних умовах діджиталізації відіграє ключову роль у зміцненні стійкості та забезпеченні сталого розвитку бізнесу, дозволяючи підприємствам оперативно реагувати на глобальні виклики та зміни ринкового середовища.

The article examines the process of digitalization of Ukrainian food industry enterprises as an important factor for improving efficiency, competitiveness and adaptation to modern conditions. The article outlines the differences between the terms "digitizing", "digitization", "digitalization" and "digital transformation", and also identifies their impact on business processes. Digitizing refers to the creation of digital representation of physical objects or attributes; digitization involves a specific change in tools and technologies aimed at ensuring or improving processes through the use of digital technologies and digitized data; digitalization is a deeper integration of digital technologies into companies' activities, leading to fundamental changes in business processes that can result in the emergence of new business models and social changes; and digital transformation is a strategic change in business through the implementation of innovative technologies that affect the entire organization and its operational model. It is determined that digitalization brings significant benefits to business entities, but at the same time has certain drawbacks and risks. Balancing the advantages and risks of implementing digital technologies is an important aspect of sustainable development for companies in the industry. The main digital tools, such as ERP systems, analytical platforms, CRM systems, cloud technologies, and cybersecurity tools, are analyzed. The research results show that digital technologies play a crucial role in optimizing production processes, managing enterprises, improving product quality, optimizing costs, ensuring security and transparency of supply chains, improving customer interactions, and creating new business models. Examples of successful digitalization of leading food industry companies are provided. It is proved that a successful digital transformation of Ukrainian food industry enterprises requires a strategic approach, including the implementation of innovative technologies, increasing the digital competence of staff and effective cybersecurity. In modern conditions, digitalization plays a key role in strengthening resilience and ensuring sustainable business development, allowing enterprises to respond quickly to global challenges and changes in the market environment.

Ключові слова: цифровізація, діджиталізація, цифрова трансформація, бізнес, розвиток, харчова промисловість.

Keywords: digitization, digitalization, digital transformation, business, development, food industry.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Діджиталізація на підприємствах харчової промисловості України є важливим кроком до підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до змінюваних умов господарювання. З огляду на розвиток новітніх технологій і вимоги сучасного споживача, харчова промисловість України активно впроваджує цифрові інструменти для оптимізації виробничих процесів, управління підприємством, покращення якості продукції тощо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різноманітні питання діджиталізації підприємств, цифрової трансформації бізнесу розглядаються вітчизняними та зарубіжними науковцями. Автори в працях:

— досліджують значення цифрової трансформації для різних підприємств, доводячи, що компанії, які є лідерами у впровадженні цифрових технологій, демонструють вищі показники ефективності [24];

— обґрунтують організаційно-методичні підходи до розробки та впровадження цифрових стандартів в управлінні бізнес-процесами

з урахуванням світового досвіду та країн ЄС, які забезпечуватимуть уніфіковану систему обробки й передачі інформації, та розглядають показники оцінювання процесів цифровізації [2];

— визначають цифрові аспекти стратегічного управління (електронне урядування, відкриті дані, штучний інтелект та аналітика даних, інформаційно-комунікаційні технології, електронна ідентифікація, IoT, блокчейн) як інструменти підвищення економічної ефективності діяльності компанії [18];

— досліджують особливості використання новітніх цифрових технологій та інструментів ведення бізнесу, а також перехід на нові сучасні цифрові бізнес-моделі підприємницької діяльності [16];

— розглядають вплив цифрового виробництва на трансформацію бізнес-процесів промислових підприємств, аналізують основні цифрові технологічні компоненти (Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (ШІ), 3D-друк, великі дані та робототехніка) та здійснюють оцінки їхнього внеску у зміну бізнес-моделей та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасної цифрової економіки [3];

— аналізують сучасні тенденції цифрової трансформації транспортно-логістичній діяльності, визначають переваги цифровізації логістичних процесів та вплив цифрових технологій на ефективність діяльності та розвитку підприємств [6; 12];

— розглядають особливості застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) в різних аспектах менеджменту для вдосконалення процесів прийняття рішень, оптимізації операцій, зниження витрат, покращення якості, підвищення стійкості та ефективності в різних секторах промисловості [3; 11; 10];

— обґрунтовують, що цифрова трансформація бізнесу в компаніях харчової індустрії відіграє вагомий роль у всьому ланцюгу постачання, починаючи від сільського (фермерського) господарства та закінчуючи обслуговуванням споживачів (роздрібна торгівля) [1];

— розглядають основні етапи процесу діджиталізації бізнесу, визначають заходи імплементації цифровізації у бізнес-процеси компаній, що призводять до відстеження параметрів всіх виробничих операцій, їх контролю та прийняття вчасних рішень про необхідність коригуючих дій [14];

— досліджують переваги та недоліки впливу діджиталізації на бізнес [26];

— доводять, що цифрова трансформація відіграє все більш важливу роль у інноваційних

бізнес-моделях, трансформуючи спосіб створення цінності в організаціях, досліджує рушійні та стримуючі фактори цифрової трансформації підприємств [33];

— демонструють вплив цифровізації на створення вартості підприємств, використовують технологію інтелектуального аналізу даних для вимірювання ступеня цифровізації, виокремлюють типову модель взаємозалежності між ступенем цифровізації та показниками діяльності підприємства, а також виявляють правила зв'язку між традиційними факторами, цифровими факторами та економічною діяльністю в рамках різних моделей [27].

Отже, науковці доводять, що ступінь впливу діджиталізації варіюється відповідно до галузевої приналежності компаній та визначається потенціалом їх розвитку, спроможністю виміряти та кількісно оцінити зрушення в показниках ефективності функціонування за рахунок цифрових трансформацій.

Прискорення темпів діджиталізації та цифрової трансформації підприємств усіх сфер діяльності обґрунтовує доцільність дослідження сучасних цифрових інструментів й технологій, що сприяють позитивним змінам та визначають напрями розвитку суб'єктів господарювання

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розгляд впливу цифровізації та процесів діджиталізації на функціонування підприємств харчової промисловості України, аналіз основних переваг та недоліків їх впровадження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств в сучасних умовах неможливо без застосування ефективних цифрових інструментів, технологій і стратегій. Цифровізація та діджиталізація відіграє ключову роль в оптимізації бізнес-процесів, адаптації до змінних ринкових умов, забезпечує стійкість бізнесу, знижує ризики та сприяє збільшенню конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва.

Терміни "оцифрування", "цифровізація", "діджиталізація" та "цифрова трансформація" часто використовуються як синоніми для опису сучасних змін у діяльності підприємств та інноваційних підходів ведення бізнесу. В вітчизняній науковій літературі терміни "цифровізація" та "діджиталізація" часто використовують-

ся як синоніми, оскільки обидва вони походять від англійського слова "digitalization", яке можна перекласти як "перетворення даних на цифрову форму", "перехід до цифрових технологій" або "цифрові зміни". Таким чином, ці терміни відображають процеси впровадження цифрових технологій в різні сфери суспільного життя та бізнесу.

Компаративний аналіз термінів "оцифрування", "цифровізація", "діджиталізація" та "цифрова трансформація" дозволяє чітко розмежувати ці поняття, зрозуміти їхні відмінності й взаємозв'язки, а також визначити роль кожного з них у контексті цифрових змін та наслідків для бізнесу [5; 21; 23; 25; 31].

Оцифрування — це процес переведення аналогової інформації в цифровий формат, що дозволяє зберігати, обробляти та передавати її за допомогою цифрових технологій. Оцифрування є найпростішим етапом і часто є частиною більш глибоких процесів інноваційних змін. Воно стосується тільки переведення даних у цифрову форму, без зміни самих процесів або моделей. Найбільш яскравим прикладом є перенесення процесів компанії в Excel або будь-якої іншої програми, яка спрощує процедури роботи з даними [5].

Цифровізація охоплює процеси переведення традиційних, аналогових або офлайн-дій та процесів у цифрову форму, що дозволяє автоматизувати їх і здійснювати обробку з використанням цифрових технологій. Цифровізація може включати оцифрування, але акцентує увагу не лише на збереженні даних у цифровому вигляді, а й на зміні способу їх обробки та взаємодії з ними, тобто фокусується на впровадженні цифрових технологій для заміни старих методів роботи, на автоматизації процесів для покращення ефективності та скорочення витрат. Прикладами цифровізації є перехід компанії від ведення бухгалтерії в паперових журналах до використання спеціальних програм для автоматизованого ведення обліку, переведення паперового архіву компанії в цифровий формат або використання електронних підписів замість паперових.

Термін діджиталізація часто вживається в більш ширшому значенні і означає процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації або суспільства, включаючи бізнес-моделі, процеси, комунікації, а також взаємодію з користувачами і партнерами, тобто включає не тільки переведення даних у цифровий формат, але й застосування цифрових технологій для створення нових можливостей або зміни існуючих процесів. Це охоплює шир-

ший спектр змін: впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, управління та взаємодію з клієнтами, створення нових цифрових послуг чи продуктів, базуючись на нових технологіях, розвиток цифрових платформ і систем. Тобто, діджиталізація охоплює набагато ширший спектр змін і стосується не лише переведення процесів у цифрову форму, а й адаптації всієї організації до нових технологічних реалій. Вона передбачає зміни в управлінських і операційних процесах, а також створення нових бізнес-моделей. Прикладом може бути створення онлайн-магазину або запуск мобільного додатку, що дозволяє користувачам взаємодіяти з компанією у цифровому середовищі.

Цифрова трансформація — це більш глобальний процес, який охоплює повну перебудову бізнес-процесів, моделей і стратегій за допомогою новітніх цифрових технологій. Це зміна не лише інструментів і технологій, а й способів ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та партнерами. Цифрова трансформація включає впровадження інноваційних технологій (штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн, аналіз великих даних), повну зміну бізнес-моделей, процесів та культури в компанії, застосування цифрових технологій для створення нових продуктів чи послуг. Тобто, цифрова трансформація це не просто автоматизація або використання цифрових інструментів, а глибока перебудова бізнесу, його адаптація до цифрового середовища для забезпечення конкурентоспроможності в майбутньому, що включає в себе не лише технологічні зміни, а й зміни в культурі, структурі та стратегічному підході до ведення бізнесу. Цифрова трансформація має місце, якщо відбувається переорієнтація бізнес-моделі компанії на цифрові платформи, створення онлайн-сервісів для користувачів, зміна підходів до взаємодії з клієнтами через мобільні додатки, аналітику даних і персоналізацію пропозицій.

Отже, оцифрування означає створення цифрового представлення фізичних об'єктів або атрибутів; цифровізація — це конкретні зміни в інструментах і технологіях, що передбачає забезпечення або вдосконалення процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних; діджиталізація — це більш глибока інтеграція цифрових технологій в діяльність компаній, що призводить до фундаментальних змін у бізнес-процесах, які можуть призвести до появи нових бізнес-моделей та соціальних змін, а цифрова трансформація — це стратегічна зміна бізнесу через впровадження інноваційних технологій, що

Таблиця 1. Компаративний аналіз термінів

Оцифрування digitizing	Цифровізація digitization	Діджиталізація digitalization	Цифрова трансформація digital transformation
Сутність			
Перетворення фізичних даних у цифрові	Використання цифрових інструментів для покращення процесів	Інтеграція цифрових технологій у всі аспекти діяльності	Глобальна зміна бізнесу, культури та стратегії через впровадження інноваційних технологій
Масштаб			
Обмежений, стосується перетворення даних. Локалізований процес переведення фізичних, аналогових чи паперових даних і процесів в цифровий формат (локальний перехід до цифрових інструментів)	Впровадження цифрових інструментів та технологій в процеси, зміна способу обробки інформації та бізнес-процесів (переведення процесів в цифрову форму, автоматизація).	Модернізація організацій через цифрові інструменти. Впровадження та інтеграції цифрових технологій на різних рівнях у різні аспекти діяльності організації або в суспільстві (охоплює більш широкий рівень інформаційних перетворень бізнес-моделей і процесів)	Радикальна зміна організації та бізнес-моделей. Стратегічний комплексний процес, який включає всі попередні етапи, але також і докорінні зміни в культурі, структурах і моделях ведення бізнесу (комплексна зміна бізнесу на всіх рівнях)
Цілі			
Основною мета полягає в переведенні фізичних, аналогових або нематеріальних об'єктів та інформації в цифровий формат для забезпечення ефективності їх зберігання, обробки, пошуку та передачі; (створення можливості для автоматизації, доступності та легкості обробки даних за допомогою цифрових технологій)	Основна мета — автоматизувати окремі операції, зменшити витрати на управління та зберігання інформації, підвищити ефективність виконання стандартних завдань (фокусується на оптимізації та підвищенні ефективності існуючих процесів)	Створення умов для інтеграції цифрових технологій в усі бізнес-процеси, що дозволяє покращити взаємодію між підрозділами, ефективно управляти ланцюгами постачань, виробничими процесами і взаємодією з клієнтами (підвищення ефективності діяльності та зростання конкурентоспроможності)	Основна мета — створення нових бізнес-моделей, інноваційних продуктів або послуг, змінюючи саму основу функціонування компанії чи організації для адаптації до цифрової економіки (передбачає зміну самої стратегії компанії, її продуктів, послуг і взаємодії з клієнтами)
Технологічний фокус			
Конкретні цифрові технології	Автоматизація і модернізація процесів	Цифрові інструменти та технології	Стратегічна інтеграція технологій в організацію
Інновації			
Інновації в галузі оцифрування (сканери з високою роздільною здатністю, оптичне розпізнавання символів (OCR), 3D-сканування та моделювання, технології оцифрування звукових та відео матеріалів). Вони забезпечують більш високий рівень автоматизації та інтеграції з сучасними цифровими платформами.	В основному це впровадження цифрових інструментів для заміни традиційних методів роботи, таких як використання електронних документів замість паперових або застосування автоматизованих систем для бухгалтерії чи обліку.	Застосування новітніх цифрових рішень, таких як хмарні технології, інтеграція систем управління підприємствами (ERP), автоматизація через роботизацію та інтеграція мобільних додатків для клієнтського сервісу.	Це постійний процес інтеграції новітніх технологій, таких як штучний інтелект (AI), великий аналіз даних (Big Data), Інтернет речей (IoT), а також переосмислення взаємодії з клієнтами через онлайн-платформи, мобільні додатки і автоматизацію всіх аспектів бізнесу. Включає значні інновації, нові бізнес-моделі та стратегічні зміни.
Приклад			
Сканування паперових документів або конвертація аналогових аудіо- та відео записів у цифрові формати.	Перехід на цифрові документообігові системи, впровадження електронних архівів, використання цифрових інструментів для управління.	Зміна способу ведення бізнесу через цифрові технології. Впровадження CRM-систем дозволяє компаніям автоматизувати процеси продажу та покращити взаємодію з клієнтами. ERP-системи дозволяють автоматизувати та інтегрувати бізнес-процеси, такі як облік фінансів, закупки, управління запасами та виробництво. Використання інтернет-реклами, соціальних мереж полегшує просування товарів чи послуг. Цифрові маркетингові інструменти допомагають бізнесу відстежувати ефективність реклами, взаємодіяти з цільовою аудиторією і приймати обґрунтовані рішення.	Перехід бізнесу до цифрових моделей роботи та стратегій, створення нових цифрових продуктів та послуг. Виробники використовують IoT для моніторингу стану своїх виробничих ліній та обладнання в реальному часі. Компанії використовують інформаційні технології для створення «розумних» заводів, які можуть автоматично налаштовувати обладнання і оперативно реагувати на зміни в процесах.

Джерело: складено авторами за даними [5; 21; 23; 25; 31].

впливають на всю організацію та її модель функціонування (табл. 1).

Кожна компанія, залежно від досягнутого рівня розвитку та можливостей (потенціалу) обирає напрямки, розроблює стратегічні кроки подальшого зростання в умовах сучасних викликів. Діджиталізація є беззаперечно ключовим інструментом формування конкурентних переваг та забезпечення стійкості суб'єктів господарювання.

Як свідчать дані спільного дослідження Forbes Ukraine та KPMG в Україні [7], незважаючи на повномасштабне вторгнення, 60% українських компаній прискорили процес діджиталізації. Хоча більшість українських компаній інвестують у цифровізацію від 1% до 5% свого річного доходу, компанії харчової промисловості, телекомунікаційної сфери та фінансового сектору у цифровізацію виділяють понад 20% річного доходу.

Цифрові інструменти та технології, котрі найчастіше впроваджують вітчизняні суб'єкти господарювання, включають системи управління підприємством (ERP), інноваційні рішення для автоматизації бізнес-процесів, аналітичні платформи для даних, цифровий маркетинг, цифрову трансформацію бізнес-моделей, діджиталізацію бізнес-процесів, інструменти для управління людськими ресурсами. Цифровізація та діджиталізація допомагає оптимізувати робочі процеси, покращити аналіз даних, підвищити ефективність управлінських рішень та загальну ефективність діяльності [16; 18; 29]:

— Цифрові інструменти для аналізу та прогнозування. Аналітичні платформи (наприклад, Power BI, Tableau) дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень. Вони допомагають виявляти тренди, ризики та можливості, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в економічному середовищі. Системи прогнозування (наприклад, SAS, IBM SPSS) використовують історичні дані та машинне навчання для передбачення майбутніх тенденцій, що дозволяє зменшити невизначеність у плануванні.

— Автоматизація бізнес-процесів. ERP-системи (наприклад, SAP, Microsoft Dynamics) допомагають автоматизувати ключові бізнес-процеси (фінанси, постачання, виробництво, HR), що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність у нестабільних умовах. CRM-системи (наприклад, Salesforce, Zoho CRM) дозволяють компаніям ефективно взаємодіяти з клієнтами, налаштовувати персоналізовані маркетингові кампанії та покращувати якість обслуговування.

— Гнучкість та мобільність бізнесу. Хмарні технології (наприклад, Google Cloud, Microsoft Azure, AWS) дозволяють зберігати дані та забезпечувати доступ до програмного забезпечення з будь-якої точки світу. Це дає можливість підприємствам підтримувати свою діяльність навіть у випадку геополітичних або економічних змін. Мобільні додатки для бізнесу дозволяють співробітникам працювати в режимі реального часу, забезпечуючи більшу гнучкість і швидкість реагування.

— Управління ризиками та безпекою. Системи кібербезпеки (наприклад, FireEye, Cisco) допомагають захистити дані та інформацію від кіберзагроз. У періоди нестабільності, коли ризики кібератак можуть збільшуватися, надійна система захисту є критично важливою. Системи для управління ризиками (наприклад, LogicManager, RiskWatch) дозволяють моніторити та оцінювати різноманітні ризики — фінансові, операційні, юридичні тощо, щоб швидко приймати контрзаходи.

— Цифровий маркетинг та комунікації. Інструменти для цифрового маркетингу (наприклад, Google Ads, HubSpot, Facebook Ads) дозволяють ефективно налаштовувати рекламні кампанії, навіть в умовах економічної нестабільності, щоб підтримати продажі та покращити видимість бренду. Соціальні мережі та онлайн-комунікація (наприклад, LinkedIn, Twitter, Telegram) стають важливими каналами для комунікацій з клієнтами та партнерами. Вони дозволяють оперативно реагувати на зміни в політичній ситуації та доносити важливу інформацію до широкої аудиторії.

— Гнучкі стратегії управління. Методології Agile та Scrum допомагають підприємствам швидко адаптуватися до змінних умов, зменшити час на розробку нових продуктів чи послуг та швидше реагувати на зміни ринку. Крос-функціональні команди можуть швидше реагувати на зміни, розподіляючи обов'язки та відповідальність між різними підрозділами, що дозволяє уникнути затримок у прийнятті рішень.

— Фінансове управління та оптимізація витрат. Фінансові технології (FinTech) дозволяють проводити автоматизовані платежі, моніторити грошові потоки та здійснювати фінансові трансакції в реальному часі, що допомагає зберегти стабільність підприємства під час нестабільних періодів. Інструменти для оптимізації витрат (наприклад, Expensify, Planful) дозволяють відслідковувати витрати, знаходити можливості для їх зниження та підвищувати фінансову ефективність.

Таблиця 2. Переваги та недоліки діджиталізації

Переваги	Недоліки
Збільшення ефективності та продуктивності: автоматизація рутинних і повторюваних завдань дозволяє скоротити час і зусилля, необхідні для виконання роботи; можливість зберігати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що покращує прийняття рішень. Відповідно, це дозволяє бізнесам зменшити витрати і збільшити обсяги виробництва або надання послуг.	Кибербезпека та загроза втрати даних: зі зростанням використання цифрових технологій виникає загроза витоку особистих даних, хакерських атак та інших кіберзлочинів; неправильне зберігання чи обробка інформації може призвести до серйозних наслідків. Необхідність постійного оновлення і вдосконалення систем безпеки для захисту від цих загроз стає важливою складовою діджиталізації.
Зниження витрат: впровадження цифрових технологій дозволяє знижувати витрати на управління ланцюгами постачань, підвищувати точність замовлень і зменшувати витрати на людські ресурси. Перехід на цифрові платформи дозволяє зменшити витрати на папір, фізичне зберігання документів і багато інших матеріальних ресурсів, що також знижує вплив на навколишнє середовище через скорочення кількості відходів.	Втрата робочих місць: автоматизація процесів може призвести до скорочення робочих місць, особливо в сферах, де раніше працювали люди, виконуючи рутинні або фізичні завдання, що може призвести до зростання безробіття серед деяких груп населення, що не мають навичок для роботи з новими технологіями.
Покращення доступності послуг: цифрові платформи дозволяють громадянам та підприємствам доступ до послуг 24/7, незалежно від географічного розташування, це особливо важливо в медичних послугах, освіті, а також для державних послуг.	Цифровий розрив (цифрове відчуження): не всі громадяни мають доступ до Інтернету або необхідних технологій, що може створити нерівність у доступі до цифрових послуг, що особливо відчувається в сільських районах та серед літніх людей, які не завжди володіють необхідними цифровими навичками. Це може стати причиною соціальної нерівності.
Підвищення рівня безпеки та контролю: завдяки використанню цифрових технологій можна краще контролювати інформаційні потоки та запобігати шахрайству або зловживанням; впровадження системи електронного документообігу забезпечує прозорість і безпеку даних.	Залежність від технологій: збільшення залежності від цифрових інструментів може бути проблематичним, оскільки будь-які технічні збої, кібератака, перебої в інтернет-зв'язку або втрати даних можуть призвести до значних проблем з доступом до даних та ресурсів; втрата доступу до важливих онлайн-сервісів може мати серйозні наслідки, особливо в разі критичної інфраструктури.
Інновації та розвиток нових бізнес-моделей: діджиталізація дозволяє створювати нові продукти та послуги, що раніше були неможливі, та відкриває нові ринки, сприяє розвитку стартапів і інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн.	Інтелектуальні та етичні питання: використання великих даних та штучного інтелекту може створювати етичні проблеми, пов'язані з приватністю, контролем над даними та автономією прийняття рішень. Технології можуть впливати на особисте життя людей, та/або вони можуть бути використані для маніпуляцій.
Персоналізація послуг та продуктів: використання великих даних (Big Data) і штучного інтелекту дозволяє створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, що сприяє покращенню користувацького досвіду та збільшенню лояльності.	Необхідність великих інвестицій: для організацій, особливо малих і середніх бізнесів, впровадження цифрових технологій вимагає значних фінансових та ресурсних вкладень у розробку, адаптацію та підтримку цифрових рішень.
Швидке реагування на зміни: діджиталізація дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін на ринку, відстежувати тенденції, змінювати стратегії на основі аналізу даних і автоматизувати процеси для збереження конкурентоспроможності.	Проблеми з конфіденційністю та захистом даних: з цифровізацією збільшується обсяг даних, які збираються, зберігаються та обробляються, що може порушувати права користувачів щодо захисту особистої інформації. Без належних заходів щодо захисту даних можуть виникати ризики порушення конфіденційності, що може призвести до юридичних та репутаційних проблем.
Забезпечення інклюзивності: діджиталізація може допомогти забезпечити доступ до важливих послуг (освіта, охорона здоров'я, фінансові послуги) для людей з особливими потребами, віддалених або маргіналізованих груп населення, що раніше не мали такого доступу через фізичні, географічні або економічні бар'єри.	Технічні складнощі та потреба в постійному навчанні: постійно змінювані технології вимагають від працівників безперервного навчання та адаптації до нових інструментів. Це може створювати додаткове навантаження для персоналу та підприємств.
Поглиблення комунікації: швидкий обіг інформації між компаніями, клієнтами, партнерами дає змогу мінімізувати кількість фізичних зустрічей, а отже суттєво зберігає безповоротний ресурс часу.	

Джерело: сформовано авторами.

— Інноваційні стратегії. Розробка нових продуктів і послуг за допомогою цифрових технологій (наприклад, 3D-друк, автоматизація виробництва) дає можливість швидко адаптувати асортимент до змінних умов ринку. Інвестиції в стартапи та інновації допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними і шукати нові можливості в умовах змін.

Діджиталізація приносить значні переваги суб'єктам господарювання, але разом з тим має й певні недоліки (табл. 2).

Діджиталізація має значний потенціал для покращення ефективності та розвитку як окремого підприємства, так й економіки, але впровадження цифрових інструментів та технологій вимагає ретельного підходу для підтримання балансу між перевагами та ризиками, по-

требує вирішення проблем безпеки, доступності та певних етичних питань.

Діджиталізація в харчовій промисловості стає важливою складовою стратегії багатьох компаній, сприяючи підвищенню ефективності, зниженню витрат, поліпшенню якості продукції, оптимізації ланцюгів постачання та логістики, забезпеченню більш тісної взаємодії з клієнтами.

Розглянемо приклади успішної діджиталізації компаній харчової промисловості.

Агропромисловий холдинг МХП системно впроваджує стратегію діджиталізації виробництва. У 2015 році виникла ідея оцифрувати виробничі та сервісні процеси, які супроводжувались паперовими носіями. Тому було прийнято рішення побудувати екосистему, щоб оцифровувати технологію вирощування зернових на стратегічному та оперативному рівнях. Так розпочався шлях побудови Digital Agro 360°. Драйверами проєкту були автоматизація рутинних паперових операцій і вивільнення часу фахівців агровиробництва. Digital Agro 360° об'єднує 5 авторських розробок МХП та понад 10 спеціалізованих нішевих рішень для управління агровиробництвом, що утворюють комплекс цифрових робочих місць [15]. Digital Agro 360 дозволяє здійснювати довгострокове моделювання та планування технології вирощування; оперативне планування виконання технології, огляди та супутні контролю; в режимі реального часу відслідковувати рівень дотримання технології; виявляти резерви ефективності за допомогою Big Data; взаємодіяти з бортовими системами самохідної техніки щодо планових завдань та їх виконання; автоматично генерувати первинну документацію.

Наступними напрямками впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси МХП стали: створення картографічної бази, в ході якої до цифрового формату були приведені карти близько 130 тис. земельних ділянок і більше 3 тис. полів; розробка двостороннього обміну даними між автоматизованими системами; аудит земельного банку і формування докладного звіту по кожному підприємству, а також в розрізі філій і сільських рад. Геоінформаційна система стала міцним фундаментом для розробки та впровадження комплексної автоматизації агровиробництва [8].

Війна суттєво вплинула на діяльність компанії МХП, але трансформаційні процеси навіть прискорилися. Брак світла, обстріли, зовсім інакші логістичні умови поставили перед менеджерами завдання щодо швидшої цифровізації та діджиталізації.

Наступним кроком діджиталізації є введення в експлуатацію інформаційної системи ERP для всіх структурних підрозділів компанії замість традиційної системи обліку даних. Це дозволяє використовувати продуктивну та масштабовану платформу для росту бізнесу, автоматизувати процес збору консолідованої інформації по підприємствах і знизити вплив людського фактору в процесі прийняття бізнес-рішень. Компанія активно впроваджує продукти SAP, але в той же час разом із командою створює і власні продукти, що адаптовані під галузеві особливості ведення бізнесу [13].

Nestle застосовує автоматизовані виробничі лінії, системи контролю якості, роботизовані пакувальні системи для підвищення ефективності, забезпечення високого рівня якості та безпеки харчових продуктів. Компанія використовує технології Інтернету речей (IoT) на виробничих лініях для моніторингу температури, вологості, швидкості обробки продуктів і стану обладнання в реальному часі, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати енергоспоживання, швидше виявляти технічні несправності та знижує ризик виробничих зупинок. Також Nestle застосовує інтелектуальні системи для моніторингу свіжості інгредієнтів, щоб забезпечити точність рецептур і контроль якості продуктів. Компанія активно використовує штучний інтелект для прогнозування попиту на свої продукти в різних регіонах, а також для оптимізації логістики та виробничих процесів. З допомогою аналізу великих даних, компанія визначає, які продукти будуть найбільш затребувані, і налаштовує виробництво, щоб мінімізувати запаси і зменшити витрати на транспортування, що дозволяє знизити рівень запасів, покращити управління ланцюгами поставок та скоротити витрати на транспортування і зберігання продукції. Компанія також використовує розширену реальність (AR) для створення інтерактивних рекламних кампаній, де споживачі можуть за допомогою смартфонів взаємодіяти з упаковками своїх улюблених продуктів, отримуючи рецепти, інформацію про склад і інші корисні функції. Це сприяє залученню споживачів і створює нові способи взаємодії з брендом, що може підвищити лояльність [28].

Danone інвестує в розумні фабрики, де автоматизовані системи моніторять виробничі процеси та забезпечують постійний контроль якості, що дозволяє скоротити час на контроль якості продукції, знижуючи ймовірність помилок і поліпшуючи ефективність виробництва. Автоматизовані системи для моніторингу па-

раметрів якості води, температури, вологості та інших умов дозволяють підтримувати стабільну якість на всіх етапах виробництва. Компанія створила онлайн-магазин для продажу своїх здорових продуктів, таких як йогурти та каші, безпосередньо до споживачів. За допомогою цифрових маркетингових стратегій, таких як контекстна реклама, соціальні мережі та інфлюенсери, компанія може таргетувати свій контент до певних груп споживачів, покращуючи ефективність рекламних кампаній [20].

Coca-Cola активно впроваджує автоматизацію на своїх виробничих лініях, зокрема в процесах пакування і обробки товарів. Роботизовані та автоматичні системи скорочують час на виробництво, покращують точність пакування, знижують витрати, збільшують продуктивність, що дозволяє підвищити швидкість і ефективність процесів. Компанія використовує технології Інтернету речей (IoT) для моніторингу всіх етапів виробництва та доставки своїх продуктів. Наприклад, компанія використовує датчики для відстеження температури і вологості на всіх етапах зберігання та транспортування напоїв, що дозволяє гарантувати їхню свіжість і якість. Ці дані також допомагають покращити логістику і ефективність поставок, що дозволяє зменшити витрати і підвищити задоволеність споживачів. Компанія застосовувала штучний інтелект при створенні лімітованої партії газованої води для розроблення смакових профілів з урахуванням ключових смакових переваг та тенденцій, котрі були визначені споживачами про смак майбутнього. ШІ також використовувався для розробки футуристичної упаковки тонкої банки, яка має піксельний логотип, чисті хромовані кольори, а також фіолетові, рожеві та сині відтінки [19; 32].

Heineken використовує блокчейн для відстеження і верифікації ланцюга постачання своїх інгредієнтів і кінцевої продукції. Блокчейн дозволяє забезпечити прозорість та ефективність у процесі виробництва та розподілу пива, що є важливим для забезпечення високих стандартів якості і безпеки продукції. Цей підхід також дозволяє споживачам відслідковувати шлях пива від виробника до точки продажу, що підвищує довіру до бренду [22].

PepsiCo використовує аналітику великих даних та алгоритми ШІ для прогнозування попиту на свою продукцію в регіонах в різні періоди року та оптимізації ланцюга постачання, що дозволяє компанії ефективно планувати виробництво й розподіл продукції, знижуючи витрати на зберігання і транспортування то-

варів, враховуючи сезонні зміни попиту. Компанія також вживає аналітику великих даних для покращення якості своїх продуктів: зібрані дані про споживчі вподобання, зміни в харчових звичках і трендах дозволяють компанії адаптувати свої рецептури, інгредієнти та упаковку відповідно до потреб ринку [30].

В компанії Київхліб впроваджено інтегровану систему управління ресурсами (ERP), яка об'єднує дані про постачання сировини, виробничі процеси, фінанси та управління запасами, що дозволяє автоматизувати багато процесів і знижувати ризики помилок. Використання онлайн-магазинів, а також аналітики споживчих уподобань через цифрові платформи, дозволяє компанії ефективно взаємодіяти з кінцевим споживачем, створюючи персоналізовані пропозиції. Компанія також застосовує мобільні додатки для клієнтів, що дають змогу замовляти продукцію через інтернет [9].

Компанія Чумак використовує ERP-системи та SCM-платформи для ефективного управління постачанням сировини, розподілом готової продукції та оптимізації логістичних маршрутів, що призводить до покращення ефективності постачання та зниження витрат на логістику. Впровадження автоматизованих ліній для виробництва й упаковки продуктів харчування значно підвищує продуктивність і знижує кількість дефектів на виробництві. Використання сучасних технологій для моніторингу та контролю якості на всіх етапах виробництва дозволяє швидко реагувати на будь-які відхилення, що дозволяє утримувати якість продукції на високому рівні завдяки цифровому моніторингу [17].

Наведені приклади показують, що діджиталізація в харчовій промисловості допомагає компаніям не тільки покращувати ефективність і знижувати витрати, але й вдосконалювати продукцію та покращувати її якість, підвищувати рівень задоволеності споживачів і забезпечувати прозорість у всіх аспектах бізнесу. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн, аналітика великих даних та інші, відіграють ключову роль у трансформації підприємств харчової промисловості в напрямку більш розумного та сталого виробництва в умовах глобалізованого і цифровізованого світу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Діджиталізація та цифровізація в компанії харчової промисловості України є потуж-

ним інструментом для підвищення ефективності, зниження витрат і покращення якості продукції. Сучасні цифрові інструменти та платформи допомагають компаніям зберігати конкурентоспроможність на ринку, покращувати бізнес-процеси та задовольняти потреби споживачів.

Дослідження доводить необхідність стратегічного підходу до цифрової трансформації підприємств харчової промисловості України, що передбачає інтеграцію інноваційних технологій, підвищення рівня цифрової грамотності персоналу та забезпечення кіберзахисту. У сучасних умовах цифровізація та діджиталізація є важливим інструментом забезпечення стійкості та довгострокового розвитку підприємств, дозволяючи адаптуватися до глобальних викликів та змін ринку.

Перспективи подальших досліджень полягають в порівнянні ступеня впровадження цифрових технологій у різних компаніях харчової промисловості, з метою оцінки ефективності, переваг та викликів, пов'язаних із застосуванням цифрових інструментів.

Література:

1. Бергер А.Д. Цифрова трансформація бізнесу в компаніях харчової індустрії. Наукові праці НУХТ. 2024. № 30 (1), С. 81—90. DOI: 10.24263/2225-2924-2024-30-1-9
2. Бречко О. Цифровий стандарт: нові можливості для трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 58—73. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.058>
3. Вагонова О.Г., Тютченко С.М., Шаповал В.А., Літвінов Ю.І., Павленко Л.В. Цифрове виробництво як драйвер трансформації бізнес-процесів підприємств. АГРОСВІТ. 2025. № 2. С. 34—45 DOI: 10.32702/2306-6792.2025.2.34
4. Винничук Р. Штучний інтелект в харчовій промисловості. Grail of Science. 2024. № 43. С. 335—343. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.043>
5. Все буде "цифра": чим відрізняється діджиталізація від діджиталу. URL: <https://mind.ua/openmind/20226703-vse-bude-cifra-chim-vidriznyaetsya-didzhitalizaciya-vid-didzhitalu>
6. Грабітченко К.М. Тенденції розвитку цифрових технологій в управлінні ланцюгами постачання. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 12 (30). С. 59—70. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12\(30\)-59-70](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12(30)-59-70);
7. Діджиталізація 2024. Дослідження діджитал-практик українських компаній та рейтинг за індексом діджиталізації. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/innovations/shi-prioritet-dlya-maybutnikh-investitsiy-u-94-kompaniy-ukrainskiy-biznes-vkladae-u-didzhitalizatsiyu-1-5-shchorichnogo-dokhodu-pyat-visnovkiv-z-opituvannya-kpmg-v-ukraini-ta-forbes-ukraine-27112024-25092>
8. Діджиталізація в агро: МХП ділиться результатами і планами. 2018 URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/10024436-didzhitalizaciya-v-agro-mhp-dilitsya-rezultatami-i-planami.html>
9. Київхліб. Офіційний сайт. URL: <https://kyivkhliv.ua/>
10. Науменко М. Інтелектуальний аналіз бізнесових даних як фактор посилення конкурентної позиції підприємства. Успіхи і досягнення у науці. 2024 № 5. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-746-762](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-746-762)
11. Науменко М., Гращенко І. Сучасний штучний інтелект в антикризовому управлінні конкурентними підприємствами та компаніями. Grail of Science. 2024. № 42. С. 120—137. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.08.-2024.015>
12. Обруч Г.В., Фролова Н.А., Пихтін А.В. Управління розвитком підприємств на основі цифрової трансформації логістичних процесів. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 83. С. 244—253. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300386>
13. Підхід до цифрової трансформації: досвід МХП. Forbes. Грудень 2023 р. URL: <https://forbes.ua/innovations/pidkhdid-dotsifrovoi-transformatsii-dosvid-mkhp-27122023-18159>
14. Скопенко Н.С., Кириченко О.М., Євсєєва-Северина І.В. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. Наукові праці НУХТ. 2023. Том 29. № 1. С. 44—56. DOI: 10.24263/2225-2924-2023-29-1-5
15. Таранова Н. Цифровізація бізнес-процесів, сталий розвиток і реінтеграція ветеранів — кейс МХП. Delo.ua. 2023. URL: <https://delo.ua/agro/cifrovizaciya-biznes-procesiv-stalii-rozvitok-i-reintegraciya-veteraniv-keis-mxpr-426302/>
16. Черняєва А.О. Використання новітніх цифрових інструментів та технологій ведення бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-89>
17. Чумак. Офіційний сайт. URL: <https://chumak.com/>
18. Шабатура Т.С., Замлинська О.В., Осик С.В., Селезнєва Г.О. Цифрові аспекти стра-

тегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 3. С. 71—79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-11>

19. Coca-Cola. Офіційний сайт. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua>

20. Danone. Офіційний сайт. URL: <https://danone.ua/#danone>

21. Gartner Glossary. 2022. URL: <https://www.gartner.com/en/glossary>

22. Heineken. Офіційний сайт. URL: <https://www.heineken.com/ua/uk/%d0%b4%d0%be%d0%bc%d0%b0%d1%88%d0%bd%d1%8f-%d1%81%d1%82%d0%be%d1%80%d1%96%d0%bd%d0%ba%d0%b0>

23. Kraus S., Durs, S., Ferreira J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>

24. Lamarre E., Chheda Sh., Riba M., Genest V., Nizam A. The Value of Digital Transformation. *Harvard Business Review*. 2023. DOI: <https://hbr.org/2023/07/the-value-of-digital-transformation>

25. Malak H. Digitization vs Digitalization: What's The Difference? *The ECM Consultant. Information Management Simplified*. 2022. URL: <https://theecmconsultant.com/digitization-vs-digitalization/>

26. Matouskova D. Digitalization and Its Impact on Business. *Theory, Methodology, Practice — Review of Business and Management*. 2022. Vol. 18 (02). pp. 51—67. DOI: <https://doi.org/10.18096/TMP.2022.02.03>

27. Meng F., Wang W. The impact of digitalization on enterprise value creation: An empirical analysis of Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8. Issue 3. DOI: [10.1016/j.jik.2023.100385](https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100385)

28. Nestle. Офіційний сайт. URL: <https://www.nestle.ua/stories>

29. O'Brien K., Scapicchio M., Downie A. What is digital transformation? 2024. URL: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation>

30. PepsiCo. Офіційний сайт. URL: <https://www.pepsico.ua/>

31. Prause J. Digitization vs digitalization. *SAP Insights*. 2020 URL: <https://www.sap.com/insights/digitization-vs-digitalization.html>

32. Vega N. Coca-Cola used AI to create its newest flavor: The Y3000 soda 'from the future'. 2023. URL: <https://www.cnn.com/2023/09/12/>

[ai-created-coca-colas-newest-flavor-the-y3000-soda-from-the-future.html](https://www.cnn.com/2023/09/12/ai-created-coca-colas-newest-flavor-the-y3000-soda-from-the-future.html)

33. Wu J. Review on the Research of Enterprise Digital Transformation. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2023. Vol. 11 (1). pp. 68—73. DOI: <https://doi.org/10.54097/fbem.v11i1.11765>

References:

1. Berher, A.D. (2024), "Digital business transformation in food industry companies", *Naukovi pratsi NUKhT*, vol. 30 (1), pp. 81—90. DOI: [10.24263/2225-2924-2024-30-1-9](https://doi.org/10.24263/2225-2924-2024-30-1-9)

2. Brechko, O. (2023), "Digital standard: new opportunities for business process transformation in the context of digitalization", *Visnyk ekonomiky*, vol. 2, pp. 58—73. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.058>

3. Vahonova, O.H. Tiutchenko, S.M. Shapoval, V.A. Litvinov, Yu.I. and Pavlenko, L.V. (2025), "Digital production as a driver of business process transformation of enterprises", *Ahrosvit*, vol. 2, pp. 34—45. DOI: [10.32702/2306-6792.2025.2.34](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.2.34)

4. Vynnychuk, R. (2024), "Artificial intelligence in the food industry", *Grail of Science*, vol. 43, pp. 335—343. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.043>

5. Pavliuk, R. (2021), "Everything will be 'digital': how digitalization differs from digital", available at: <https://mind.ua/openmind/2022-6703-vse-bude-cifra-chim-vidriznyaetsya-didzhitalizaciya-vid-didzhitalu> (Accessed 10 Jan 2025).

6. Hrabitchenko, K.M. (2024), "Trends in the development of digital technologies in supply chain management", *Aktual'ni pytannia u suchasniy nausti*, vol. 12 (30), pp. 59—70. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12\(30\)-59-70](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-12(30)-59-70);

7. Forbes Ukraine (2024), "Digitalization 2024. Research on digital practices of Ukrainian companies and ranking according to the digitalization index", available at: <https://forbes.ua/innovations/shi-prioritet-dlya-maybutnikh-investitsiy-u-94-kompaniy-ukrainskiy-biznes-vkladae-u-didzhitalizatsiyu-1-5-shchorichnogo-dokhodupyat-visnovkiv-z-opituvannya-kpmg-v-ukrainita-forbes-ukraine-27112024-25092> (Accessed 10 Jan 2025).

8. UNIAN (2018), "Digitalization in agriculture: MHP shares results and plans", available at: <https://www.unian.ua/economics/agro/10024436-didzhitalizaciya-v-agro-mhp-dilitsiya-rezultatami-planami.html> (Accessed 10 Jan 2025).

9. Kyivkhib (2025), available at: <https://kyivkhib.ua/> (Accessed 10 Jan 2025).

10. Naumenko, M. (2024), "Intelligent analysis of business data as a factor in

strengthening the competitive position of the enterprise", *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, vol. 5. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5\(5\)-746-762](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-5(5)-746-762)

11. Naumenko, M. and Hraschenko, I. (2024), "Modern artificial intelligence in anti-crisis management of competitive enterprises and companies", *Grail of Science*, vol. 42, pp. 120—137. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.-02.08.2024.015>

12. Obruch, H.V. Frolova, N.L. and Pykhtin, A.V. (2023), "Enterprise development management based on digital transformation of logistics processes", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 83, pp. 244—253. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300386>

13. Forbes (2023), "Approach to digital transformation: experience MHP", available at: <https://forbes.ua/innovations/pidkhyd-dotsifrovoi-transformatsii-dosvid-mkhp-27122023-18159> (Accessed 10 Jan 2025).

14. Skopenko, N.S. Kyrychenko, O.M. and Yevsieieva-Severyna I.V. (2023), "Business digitalization as a key to increasing competitiveness and successful development of companies in a dynamic business environment", *Naukovi pratsi NUKhT*, vol. 29, no. 1, pp. 44—56. DOI: [10.24263/2225-2924-2023-29-1-5](https://doi.org/10.24263/2225-2924-2023-29-1-5)

15. Taranova, N. (2023), "Digitalization of business processes, sustainable development and reintegration of veterans — the MHP case", available at: <https://delo.ua/agro/cifrovizaciya-biznes-procesiv-stalii-rozvitok-i-reintegraciya-veteraniv-keis-mxp-426302/> (Accessed 10 Jan 2025).

16. Cherniaieva, A.O. (2024), "Using the latest digital tools and technologies for doing business", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-89>

17. Chumak (2025), available at: <https://chumak.com/> (Accessed 10 Jan 2025).

18. Shabaturova, T.S. Zamlyns'ka, O.V. Osyk, S.V. and Selezneva, H.O. (2023), "Digital aspects of strategic management as a tool for increasing the economic efficiency of a company", *Aktual'ni problemy innovatsijnoi ekonomiky ta prava*, vol. 3, pp. 71—79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-11>

19. Coca-Cola (2025), available at: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua> (Accessed 10 Jan 2025).

20. Danone (2025), available at: <https://danone.ua/#danone> (Accessed 10 Jan 2025).

21. Gartner (2022), "Glossary", available at: <https://www.gartner.com/en/glossary> (Accessed 10 Jan 2025).

22. Heineken (2025), available at: <https://www.heineken.com/ua/uk/%d0%b4%d0%be%d0%bc%d0%b0%d1%88%d0%bd%d1%8f-%d1%81%d1%82%d0%be%d1%80%d1%96%d0%bd%d0%ba%d0%b0> (Accessed 10 Jan 2025).

23. Kraus, S. Durs, S. Ferreira, J. Veiga, P. Kailer, N. and Weinmann, A. (2022), "Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo", *International Journal of Information Management*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.-2021.102466>

24. Lamarre, E. Chheda, Sh. Riba, M. Genest, V. and Nizam, A. (2023), "The Value of Digital Transformation", *Harvard Business Review*. DOI: <https://hbr.org/2023/07/the-value-of-digital-transformation>

25. Malak, H. (2022), "Digitization vs Digitalization: What's The Difference?", *The ECM Consultant. Information Management Simplified*, available at: <https://theecmconsultant.com/digitization-vs-digitalization/> (Accessed 10 Jan 2025).

26. Matouskova, D. (2022), "Digitalization and Its Impact on Business", *Theory, Methodology, Practice — Review of Business and Management*, vol. 18 (02), pp. 51—67. DOI: <https://doi.org/10.18096/TMP.2022.02.03>

27. Meng, F. and Wang, W. (2023), "The impact of digitalization on enterprise value creation: An empirical analysis of Chinese manufacturing enterprises", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 8, issue 3. DOI: [10.1016/j.jik.2023.100385](https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100385)

28. Nestle (2025), available at: <https://www.nestle.ua/stories> (Accessed 10 Jan 2025).

29. O'Brien, K. Scapicchio, M. and Downie, A. (2024), "What is digital transformation?", available at: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation> (Accessed 10 Jan 2025).

30. PepsiCo (2025), available at: <https://www.pepsico.ua/> (Accessed 10 Jan 2025).

31. Prause, J. (2020), "Digitization vs digitalization", *SAP Insights*, available at: <https://www.sap.com/insights/digitization-vs-digitalization.html> (Accessed 10 Jan 2025).

32. Vega, N. (2023), "Coca-Cola used AI to create its newest flavor: The Y3000 soda 'from the future'", available at: <https://www.cnn.com/2023/09/12/ai-created-coca-colas-newest-flavor-the-y300-soda-from-the-future.html> (Accessed 10 Jan 2025).

33. Wu, J. (2023), "Review on the Research of Enterprise Digital Transformation", *Frontiers in Business, Economics and Management*, vol. 11 (1), pp. 68—73. DOI: <https://doi.org/10.54097/fbem.v11i1.11765>

Стаття надійшла до редакції 20.01.2025 р.