

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Особливості застосування інформаційних технологій
менеджменту в управлінні бізнес-процесами»

Виконала:

студентка групи д4ЕМіт

Гаркавенко Вікторія Юріївна _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Комеліна О.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність та значення інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами	6
1.2 Класифікація інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами.....	14
1.3 Сучасний стан впровадження інформаційних технологій менеджменту в діяльність підприємств.....	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОМПАНІЯ «ФАРМКО».....	30
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Компанія «Фармко».....	30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Компанія «Фармко».....	40
2.3 Аналіз забезпеченості ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями менеджменту в управлінні бізнес-процесами.....	48
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОМПАНІЯ «ФАРМКО».....	61
3.1 Стратегічні підходи до цифровізації управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко».....	61
3.2 Імплементация інформаційних технологій менеджменту в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко».....	68
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Війна, яка триває уже четвертий рік на території України, стала складним випробовуванням для нашої країни, завдавши нищівного удару по суспільстві та по усім без винятку галузям національного господарства. Зниження підприємницької активності, погіршення інвестиційного клімату, руйнування традиційних логістичних шляхів, інфляція, дефіцит окремих матеріалів, високий рівень невизначеності негативно позначилися на діяльності суб'єктів господарювання й стали важливим викликом для національної економіки. Для відновлення національної економіки критично важливою є результативність бізнесу, який наповнює державний бюджет через податкові платежі, забезпечує населення роботою, вносить внески у підтримку збройних сил України та сприяє соціально-економічному розвитку країни.

Однією з ключових проблем українського бізнесу на початок 2025 р. є високий рівень невизначеності та не прогнозованості, що ускладнює управління і прийняття ефективних управлінських рішень. Знизити рівень даної проблеми може впровадження сучасних інформаційних технологій менеджменту, які виконують функцію підтримки управлінських рішень, забезпечують автоматизований збір, обробку, аналіз та візуалізацію даних, що в сукупності сприяє прийняттю своєчасних рішень на основі релевантних даних. Сучасні інформаційні технології менеджменту наділені функціоналом штучного інтелекту, який дозволяє з високою точністю – на основі історичних даних й моделювання різних сценаріїв – прогнозувати розвиток подій. З урахуванням активного розвитку цифровізації й інтеграції в систему менеджменту підприємств інформаційних технологій, обрану тему для дослідження можна визначити як таку, що має високу актуальність і практичну цінність.

Тема щодо дослідження та аналізу застосування інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами привертає увагу великої кількості вчених з різних країн. Можемо відзначити результати наукових досліджень у даній сфері цілої плеяди вчених, а саме: Климчук О.В., Пчелянської Г.Б.,

Кулиняк І.Я., Гапоненка А.Л., Глущенко Л.С., Пожуєва В.І., Мулеса О.Ю., Чупріна М.О., Сороки А.М., Буяк Л.М., Drucker P.F., Nolan R.L. та інших. У науковій літературі уже сформовано ґрунтовну теоретичну й прикладну базу з цього питання. Утім, незважаючи на наявність значного наукового доробку, актуальність й цінність обраної теми не втрачає своєї значущості. Зокрема, через подальший активний розвиток цифровізації, ІТ-сфери, інтеграцією штучного інтелекту в управлінські системи та зростаючою потребою підприємств у впровадженні інформаційних технологій.

У даній роботі визначено мету, яка полягає у виявленні особливостей застосування інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко» й розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх використання.

Для досягнення даної мети у роботі поставлено й виконано наступні завдання:

розкрито сутність та значення інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами;

розглянуто класифікацію інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами;

проаналізовано сучасний стан впровадження інформаційних технологій менеджменту в діяльність підприємств;

проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Компанія «Фармко»;

здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Компанія «Фармко»;

проаналізувати забезпеченість ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями менеджменту в управлінні бізнес-процесами;

обґрунтовано стратегічні підходи до цифровізації управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко»;

запропоновано імплементацію інформаційних технологій менеджменту в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко».

Об'єктом дослідження є процеси застосування інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами.

Предметом дослідження є особливості застосування інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами.

При виконанні даної роботи опрацьовано великий масив інформації, що включає: чинну законодавчу базу України, у якій розглянуто питання використання інформаційних технологій, результати наукових праць вітчизняних й іноземних дослідників у сфері менеджменту, інформацію представлену в мережі інтернет, офіційну звітність ТОВ «Компанія «Фармко» за 2022-2024 рр., дані аналітичних платформ та інші відкриті джерела. Дослідження виконано із застосуванням сучасних інформаційних технологій: текстова частина підготовлена у редакторі MS Word, розрахунки виконані у середовищі MS Excel, для пошуку інформації використано застосовано можливості ChatGPT. Усі запозичення у роботі належним чином оформлені відповідно до вимог академічної доброчесності.

У дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, статистичні методи, графічні та табличні, SWOT-аналіз, прогнозування та планування, наукового припущення, спостереження тощо.

Запропоновані у роботі пропозиції мають практичну цінність, оскільки розроблені відповідно до реальних потреб й можливостей ТОВ «Компанія «Фармко». Їх впровадження дозволить підвищити ефективність системи менеджменту.

У якості апробації роботи опубліковано тези на тему: «Співпраця між державою та підприємцями через Дія.Бізнес: шлях до сталого розвитку малого бізнесу в Україні».

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 89 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 22 рисунки, список використаних джерел – 61 найменувань, 3 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами

В умовах високого рівня невизначеності найбільшою цінністю для управлінської ланки підприємства є наявність достовірної та своєчасної інформації, яка є ключем до прийняття ефективних управлінських рішень. Вона дозволяє швидко реагувати на зміни, вживати коригуючих заходів, знижувати ризики потенційних загроз, а також використовувати наявні можливості. Відсутність інформації або її спотвореність, неповнота призводять до управлінського хаосу, прийняття неправильних чи запізнілих рішень, які базуються на власному досвіді та інтуїції.

Інформація в середовищі функціонування підприємства є різною, як внутрішня, так і зовнішня, що надходить з різних джерел. Для того, щоб вона була придатною для використання важливо забезпечити її збір, обробку, аналізу, інтерпретацію та інші операції [55]. Лише повна, достовірна та своєчасна інформація здатна принести користь підприємству. На перший план виходить ефективна організація інформаційного потоку, яка забезпечує належну підтримку управлінської діяльності. Сьогодні в ручному режимі це забезпечити на вбачається можливим через надмірну кількість інформації, яка часто є неповною або ж недостовірною. З цією метою популярним є використання інформаційних технологій менеджменту, які дозволяють автоматизувати усі процесі по збору, аналізу, інтерпретації інформації. Особливої актуальності набувають інформаційні технології з появою штучного інтелекту, який до всього цього ще й надає підтримку управлінських рішень, дозволяє прогнозувати

подальший розвиток подій, моделювати сценарії за різних прийнятих рішень тощо.

Варто зазначити, що інформаційні технології менеджменту пройшли тривалий період еволюції від простих програмних продуктів, які пропонували облік інформації та їх зберігання до складних інформаційних систем з підтримкою штучного інтелекту [19]. З історичної точки зору становлення та розвиток інформаційних технологій менеджменту можна поділити на декілька етапів, які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи становлення та розвитку інформаційних технологій менеджменту

Період	Тип інформаційних технологій	Мета використання
1950-1960 рр.	Електронно-обчислювальні машини першого покоління (ЕОМ)	Обробка рахунків та розрахунки заробітної плати, пришвидшення даних процесів
1960-1970 рр.	Системи пакетної обробки даних	Базова допомога у підготовці звітності для керівництва
1970-1980 рр.	Системи управління базами даних (СУБД)	Розвиток систем управління базами даних, зокрема для ведення клієнтської бази.
1980-1990 рр.	Корпоративні мережі, електронний документообіг, початкове використання Інтернету	Створення корпоративних мереж, підключення доступу до мережі Інтернет, електронний обмін даних
1990-2000 рр.	ERP-системи, CRM-системи, інтегровані управлінські платформи	Інтеграція бізнес-процесів, планування ресурсів підприємства, управління відносинами з клієнтами
2000-2010 рр.	Веб-орієнтовані системи, хмарні технології, ВІ-системи	Удосконалення взаємодії між підрозділами, візуалізація даних, побудова дашбордів
2010-2020 рр.	Мобільні додатки, великі дані (Big Data), IoT, аналітика даних	Початок цифрової трансформації бізнесу, активна розробка мобільних додатків, автоматизація окремих процесів
2020 рр. і по сьогодні	Штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), роботизована автоматизація процесів (RPA), цифрові платформи	Інтеграція штучного інтелекту для автоматизації бізнес-процесів, підтримки прийняття рішень прогнозування сценаріїв розвитку подій

Примітка. Розроблено за джерелами [19, 40, 49, 51, 54].

Наведені етапи свідчать про поступову еволюцію інформаційних технологій менеджменту. Вони перетворилися з простих обчислювальних систем, які використовували для електронного набору даних, у потужні програмні продукти з можливостями штучного інтелекту, що здатні підтримувати прийняття управлінських рішень. Характерно, що кожен з наступних етапів характеризується зростанням попиту на інформаційні технології, а також їх аналітичними можливостями, які вони пропонують бізнесу. Особливої розвитку інформаційні технології менеджменту набувають сьогодні у еру штучного інтелекту.

З розвитком інформаційних технологій та їх використання в управлінській діяльності актуалізувалися й наукові дослідження на теоретичному й прикладному рівні. Зокрема, у 60-х роках минулого століття Річард Нолан розробив модель інтеграції інформаційних систем в управління підприємством. Вона відома як модель Нолана, яка включала шість стадій інтеграції інформаційних технологій у систему менеджменту підприємства: ініціація, поширення, контроль, інтеграція, управління даними та зрілість [58].

З більш сучасних дослідників можна виділити П. Друкера, який обґрунтовував роль інформації та знань як ключових ресурсів менеджменту. Також він одним з перших наголошував на потребі підприємств інвестувати у побудову власних інформаційних систем, що дозволяє знизити рівень невизначеності, скоротити час на рутинні операції, а також приймати рішення на основі даних [55].

У вітчизняному науковому середовищі активно ідею впровадження інформаційних технологій в менеджмент підприємства просували Л.С. Глущенко, М.І. Баканов та О.С. Гнатюк. Вони вивчали особливості автоматизації процесів збору, аналізу та обробки інформації, а також цифровізацію бізнес-процесів [15].

Сьогодні з активним поширенням інформаційних технологій та збільшенням до них уваги важливого значення набуває розуміння його сутності. У науковому середовищі існують різні погляди щодо поняття «інформаційні

технології менеджменту». Узагальнення наукових підходів дозволило на рис. 1.1 представити окремі їх визначення.

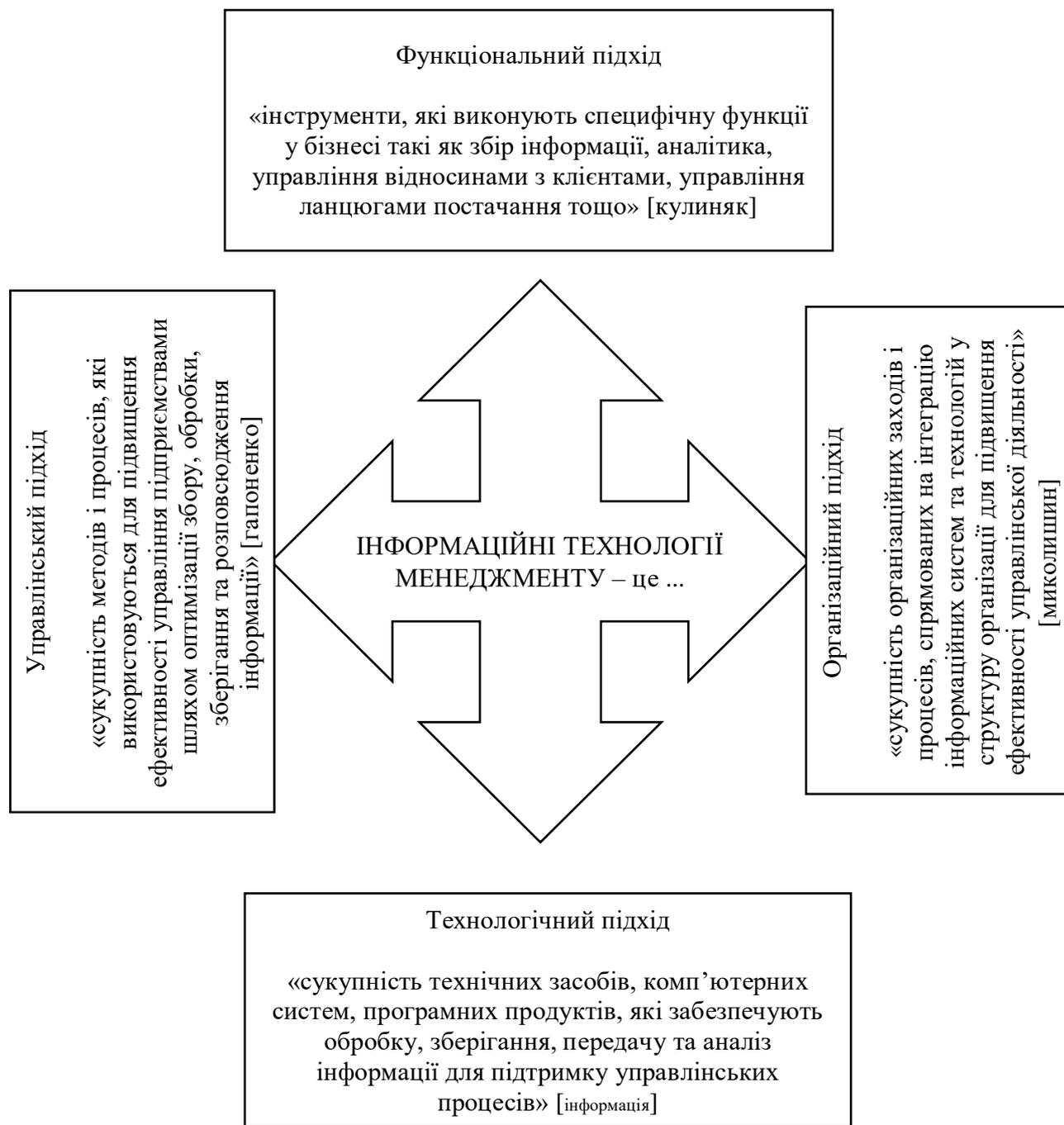


Рисунок 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «інформаційні технології менеджменту» (систематизовано автором на основі [14, 21])

У процесі даного дослідження також було проаналізовано можливості чат-боту з штучним інтелектом ChatGPT й попросили надати його власне

формулювання даного поняття. За визначенням ChatGPT «інформаційні технології менеджменту» слід розглядати як сукупність сучасних технічних, програмних та організаційних засобів, що використовуються для збирання, зберігання, обробки, аналізу та передачі інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень [54].

Можемо зробити висновок, що усі розглянуті визначення поняття «інформаційні технології менеджменту» різняться між собою формулюванням, але є досить подібними за своїм змістом та значенням. У загальному розумінні це програмне забезпечення, яке інтегроване в систему менеджменту підприємства та автоматизує процеси пов'язані зі збором, обробкою, аналізом, інтерпретацією інформації, яка дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Сучасні інформаційні технології менеджменту постійно удосконалюються, зростають їх функціональні можливості від простого обліку інформації до аналітики даних й підтримки управлінських рішень. Вони наділені штучним інтелектом, що дозволяє сигналізувати про виявлені тенденції, прогнозувати розвиток подій на основі історичних даних, здійснювати сценарне моделювання та багато чого іншого. Основою сучасних інформаційних технологій менеджменту є штучний інтелект, технологія блокчейн, Big Data, аналітика даних, машинні навчання, а також роботизовані процеси автоматизації.

Однією з основних переваг застосування інформаційних технологій є їхня можливість автоматизувати та покращувати бізнес-процеси. Наприклад, використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє підприємствам автоматизувати процеси обробки замовлень, що значно зменшує необхідний час їх обробки та знижує ймовірність допущення помилок. Зазначене своєю чергою підвищує ефективність роботи підприємства та покращує якість обслуговування клієнтів [49].

Українські вчені Ю.Н. Шпак та І.Т. Андрухів на основі власного дослідження визначили вплив інформаційних технологій менеджменту процес управління підприємством, який відображено на рис. 1.2.

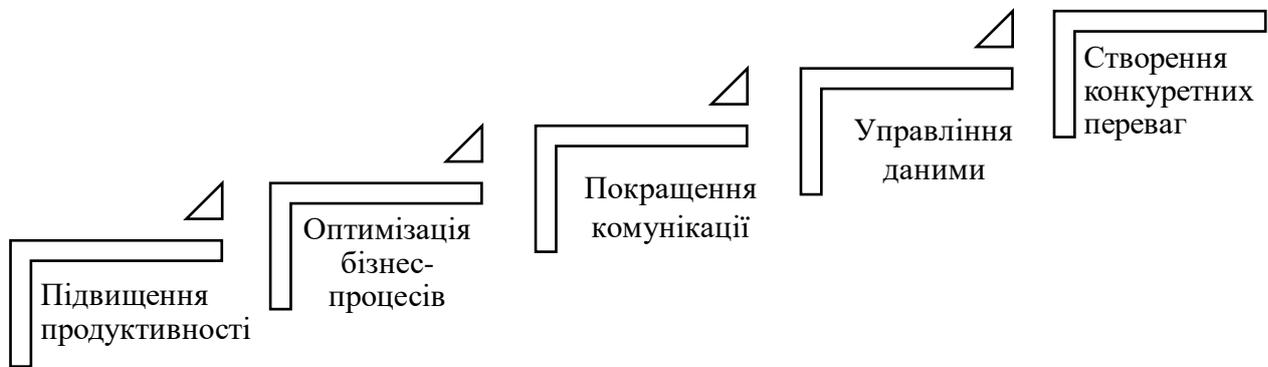


Рисунок 1.2 – Вплив інформаційних технологій менеджменту процес управління підприємством [49]

Г.Б. Пчелянська, Д.П. Пчелянський та К.О. Васьковська акцентують увагу на потребі в адаптації інформаційних технологій менеджменту для кожного окремого підприємства в залежності від його розмірів, цілей та завдань, які необхідно виконувати. Згідно з думкою цих вчених впровадження інформаційних технологій менеджменту в діяльність підприємства повинно:

- «прискорити процес знаходження найбільш доцільних рішень;
- прогнозувати ефективність випуску продукції в середньо- та короткотерміновій перспективі;
- проводити оцінку прибутковості (або збитковості) виробництва продукції при змінах основних економічних факторів;
- запобігати прийняттю нераціональних рішень» [41].

Ці ж автори акцентують увагу, що впровадження інформаційних технологій менеджменту в діяльність підприємства не позбавлено ризиків й недоліків. Серед них відзначається потреба у додаткових витратах на впровадження таких технологій, а також навчання персоналу. Крім того в умовах

зростаючих кіберзагроз існує ризик витоку інформації, зокрема й тієї, що відноситься до комерційної таємниці.

О.В. Климчук [23] наголошує, що процес інтеграції інформаційних технологій менеджменту в діяльність підприємства є складним процесом, який включає не лише впровадження технічних засобів, але й повинне ураховувати: організаційне, правове, технічне, програмне, апаратне, інформаційні, лінгвістичне та технологічні забезпечення (рис. 1.3).

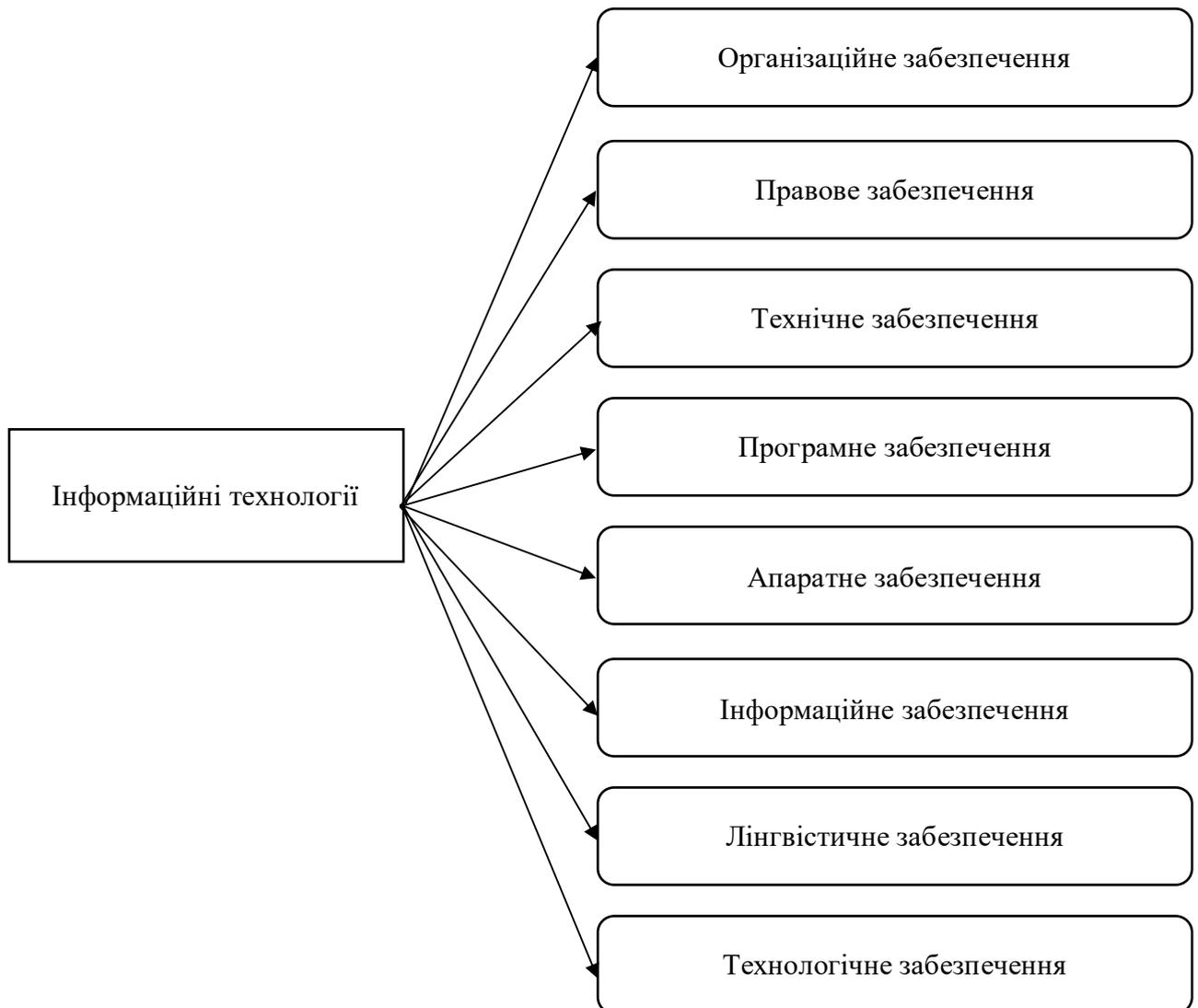


Рисунок 1.3 – Основні складові інформаційних технологій менеджменту [23]

Підприємствам перед впровадженням інформаційних технологій менеджменту слід ретельно оцінити усі ці аспекти, щоб забезпечити ефективну

інтеграцію та мінімізувати можливі ризики, пов'язані з переходом на нові технології. Невідповідність хоч однієї складової знизить ефективність від впровадження та використання інформаційних технологій.

За умови вдалого впровадження інформаційних технологій менеджменту підприємства отримають ряд довгострокових ефектів, а саме: скорочення часу на обробку й аналіз інформації, автоматизацію процесів пов'язаних з інформацією, підтримку управлінських рішень, прогностичну аналітику, підвищення точності та оперативності прийняття рішень, поліпшення умов праці, покращення комунікацій тощо. Ці аспекти у комплексі сприятимуть підвищенню ефективності прийнятих управлінських рішень, що відобразиться на кінцевих результатах діяльності підприємства. Інформаційні технології виступають інструментом, який дозволяє автоматизувати та оптимізувати численні аспекти управлінської діяльності. Вони сприяють удосконаленню процесів збору, обробки та аналізу даних, що забезпечує більш ефективне прийняття рішень. Завдяки застосуванню сучасних інформаційних технологій підприємства можуть швидше адаптуватися до змін на ринку, знижувати витрати на управління та підвищувати точність прогнозів, що в свою чергу позитивно впливає на їхню конкурентоспроможність та довгострокову стійкість.

Підсумовуючи вищенаведене можемо стверджувати, що впровадження інформаційних технологій менеджменту сьогодні є необхідною вимогою сучасного часу для забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах сучасних турбулентностей та підвищеної невизначеності. Під інформаційними технологіями менеджменту слід розуміти сукупність технічних, організаційних й програмних засобів, які дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки, аналізу, інтерпретації та інших операцій, пов'язаних з інформацією, яка використовується для ефективного управління. Інформаційні технології у своєму розвитку пройшли тривалий період еволюції від обчислювальних систем до сучасних систем наділених можливостями штучного інтелекту здатних підтримувати рішення, моделювати ситуації, прогнозувати зміни тощо. Підприємства, які використовують сучасні інформаційні технології

менеджменту отримують ряд конкурентних переваг, особливо в умовах динамічних змін. До цих переваг відноситься економія часу на обробку інформації, зменшення ризику допущення помилок, пришвидшення процесів прийняття рішень, можливості прогнозування зміни ситуації тощо.

1.2 Класифікація інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами

Поступова еволюція інформаційних технологій, активний розвиток ІТ-сфери з одночасним зростання попиту на них з боку бізнесу породило існування різних їх видів. Важливим постає питання дослідження класифікації інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами. У спеціалізованій науковій літературі містяться різні підходи до їх класифікації. Це можна пояснити з декількох причин. По-перше, інформаційні технології активно розвиваються, відбувається поява нових інструментів, платформ, що вимагає їх включення у певні класифікаційні рамки. По-друге, при класифікації інформаційних технологій дослідники та практики підходять з урахуванням власного бачення й класифікаційних ознак. Тому доволі частою є практика, за якої одна й та ж сама інформаційна технологія може бути класифікована за різними класифікаційними ознаками [22].

Питання класифікації інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами на даний час є досить дискусійним і до кінця не розробленим питанням. На основі вивчення фахових наукових джерел нами розглянуто найбільш популярні й визнані науковою спільнотою підходи до класифікації інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами.

У табл. 1.2 представлено узагальнену класифікацію інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами.

Таблиця 1.2 – Класифікація інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами (складено автором за даними 27, 33, 47, 53)

№	Класифікаційна ознака	Види	Характеристика
1	За технологічними особливостями	Хмарні рішення	Доступ до ІТ-ресурсів через інтернет
		Локальні програмні продукти	Встановлюються безпосередньо на пристрої користувача
		Гібридні моделі	Поєднують елементи хмарних та локальних рішень
2	За характером використання інформації	Інформаційно-довідкові системи	Надають доступ до структурованої довідкової інформації
		Системи обробки даних	Призначені для збирання, зберігання та первинної обробки даних
		Системи підтримки прийняття рішень	Допомагають керівникам у виборі оптимальних управлінських рішень
		Експертні системи	Містять знання фахівців та імітують процес прийняття рішень експертом
3	За типом об'єкта управління	Локальні системи	Функціонують у межах окремого підрозділу
		Інтегровані системи	Охоплюють всі підрозділи підприємства
4	За функціональним призначенням	ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Забезпечують планування та управління всіма ресурсами підприємства
		CRM-системи (Customer Relationship Management)	Спрямовані на управління взаємодією з клієнтами та підвищення рівня обслуговування
		SCM-системи (Supply Chain Management)	Управління логістичними ланцюгами постачання
		BPM-системи (Business Process Management)	Автоматизують і оптимізують бізнес-процеси
		Workflow	Дозволяє структурувати документообіг
		HRM	Автоматизують кадрові процеси
5	За ступенем охоплення завдань менеджменту	Електронна обробка даних	Базова автоматизація роботи з даними
		Автоматизація управлінської діяльності	Базова автоматизація роботи з даними
		Підтримка прийняття рішень	Використовується для аналізу даних і формування управлінських рішень
		Електронний офіс	Комплексна автоматизація офісної роботи
		Експертна підтримка	Рішення на основі знань фахівців або штучного інтелекту
6	Залежно від галузі застосування	Медичні	Спрямовані на автоматизацію медичних установ та процесів
		Економічні	Використовуються в обліку, фінансах, банках тощо
		Соціальні	Сприяють управлінню соціальними процесами та послугами
		Лінгвістичні	Обробка природної мови, переклади, розпізнавання мови тощо
7	За класом реалізованих технологічних операцій	Текстове оброблення	Робота з документами, створення та редагування текстів
		Електронні таблиці	Аналіз даних, розрахунки, побудова графіків
		Оброблення графічної та звукової інформації	Редагування зображень, відео, звуку
		Мультимедійні системи	Поєднують різні типи медіа в одному інтерфейсі
		Гіпертекстові системи	Зв'язок між документами через гіперпосилання
		Системи керування базами даних	Зберігання та керування великими обсягами структурованої інформації

Представлена класифікація інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами є не повною. Залежно від цілей дослідження та галузевої специфіки можуть використовуватись й інші класифікаційні ознаки. У даному випадку були розглянуті найбільш поширені підходи до класифікації, які найчастіше зустрічаються у сучасній науковій літературі, що дозволяє сформуванню цілісного уявлення про різноманіття інформаційних технологій та особливості їх застосування в управлінні. З огляду на активний розвиток ІТ-сфери класифікація інформаційних технологій постійно доповнюється як у межах уже загальноприйнятих класифікаційних ознак, так і шляхом виокремлення нових підходів.

Наприклад, В. Макєдова [27] пропонує доповнити існуючу класифікацію за критерієм цільового використання. Згідно даної класифікації вона виділяє три види: етичні, неетичні та нейтральні види інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами. Виокремлення такої класифікаційної ознакою затребуване з огляду на зростаючі випадки нецільового, маніпулятивного й недобросовісного застосування можливостей сучасних інформаційних технологій. Зокрема, вони можуть бути використані для створення дезінформації про конкурентів, фейкових матеріалів, шпигунства тощо.

До етичних інформаційних технологій відносяться ті, які можуть бути використані виключно в межах законодавчих норм. До даного типу відносяться антивірусні програми, автоматизовані робочі місця, системи підтримки рішень тощо. Неетичні інформаційні технології створювалися з метою кібершпигунства, створення шкідливих програм, поширення дїпфейків тощо. Третій вид інформаційних технологій за даною класифікаційною ознакою має назву нейтральних. Сюди відносяться інформаційні технології, які можуть бути використані підприємством як для етичних, так і неетичних цілей. Наприклад, технологія застосування для захисту даних може використовувати як для захисту, так і в цілях нанесення шкоди.

Поява та поширення інформаційних технологій передбачає головну ціль щодо автоматизації бізнес-процесів, надання додаткових конкурентних переваг підприємству тощо. Як саме їх використовувати залежить від підприємства, людей, які працюють з даними інформаційними технологіями.

З урахуванням глибокого проникнення й використання штучного інтелекту в інформаційних технологіях вважаємо за доцільне доповнити існуючу класифікацію за ступенем використання штучного інтелекту (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Класифікація інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами за ступенем використання штучного інтелекту

Примітка. Авторська розробка

Д. Орехов зазначає, що інформаційні технології на базі штучного інтелекту дозволяють суттєво підвищити ефективність управління сучасним

підприємством, особливо у частині прийняття управлінських рішень й взаємодії з клієнтами. Згідно з даними Євростату у 2023 р. близько 8 % підприємств без урахування підприємств фінансового сектору використовували технологію штучного інтелекту [60]. Головною перевагою штучного інтелекту є його висока ефективність, здатність швидко обробляти великі дані за короткий час, аналізувати, фільтрувати інформацію, що дозволяє вищому керівництву мати всю необхідну інформацію без перевантаження й прийняття управлінських рішень. У табл. 1.3 наведено основні складові штучного інтелекту та їх можливості в управлінні підприємством.

Таблиця 1.3 – Основні складові штучного інтелекту та їх можливості в управлінні підприємством [36]

Складові ШІ	Характеристика	Деякі напрями використання в управлінні підприємством
1	2	3
Машинне навчання (Machine Learning)	використання алгоритмів для аналізу даних, виявлення закономірностей і прийняття рішень з мінімальним людським втручанням	Прогнозування попиту та планування запасів, управління відносинами з клієнтами (CRM) аналіз та прогнозування ризиків, фінансове моделювання та прогнозування
Глибинне навчання (Deep Learning)	Підвид машинного навчання, що використовує штучні нейронні мережі для обробки великих обсягів даних та розпізнавання складних патернів	Розпізнавання образів, класифікація документів, автоматичне сортування звернень клієнтів, прогнозування трендів
Обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP)	Здатність систем ШІ розуміти, інтерпретувати, генерувати та відповідати на природну людську мову	Автоматизоване обслуговування клієнтів (чат-боти), аналіз відгуків, переклад документів, формування звітів на основі текстових даних
Комп'ютерний зір (Computer Vision)	Технології, які дозволяють комп'ютерам «бачити», розпізнавати та інтерпретувати зображення або відео	Контроль якості продукції, безпека на виробництві, управління складськими операціями, візуальний моніторинг бізнес-процесів
Робототехніка (Robotics)	Створення і використання роботизованих пристроїв, здатних виконувати фізичні завдання	Автоматизація виробничих ліній, логістика, пакування, складування, виконання повторюваних рутинних завдань

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Експертні системи (Expert Systems)	Програмні системи, що імітують процес прийняття рішень фахівця у певній галузі	Підтримка прийняття управлінських рішень, аудит, стратегічне планування, оцінка проєктів, діагностика проблем
Рекомендаційні системи (Recommendation Systems)	Алгоритми, що аналізують дані користувачів і пропонують персоналізовані рекомендації для продуктів, послуг або контенту	Маркетинг і продажі, персоналізовані пропозиції для клієнтів, управління запасами, підбір персоналу
Автономні системи (Autonomous Systems)	Системи, що здатні приймати рішення і діяти самостійно без постійного контролю людини	Автоматизоване управління виробництвом, транспортними засобами, логістичними маршрутами, адаптивне управління ресурсами
Інтелектуальні агенти (Intelligent Agents)	Програмні агенти, які здатні виконувати завдання, вчитися на основі досвіду і адаптувати свою поведінку для досягнення заданих цілей	Віртуальні асистенти, підтримка управлінських функцій, моніторинг бізнес-процесів, оптимізація операційних рішень

Інформаційні технології, у яких інтегрований штучний інтелект мають суттєві переваги над традиційними системами, оскільки здатні здійснювати автоматичне навчання та адаптацію до змінних умов. Вони дозволяють значно підвищити ефективність управлінських процесів, знижуючи необхідність людського втручання в рутинні завдання та покращуючи точність прийняття рішень.

Додамо, що зміни в цифровому середовищі підприємств вимагають пристосування діючих процесів та активне впровадження нових технологічних розробок задля зростання конкурентоспроможності та ефективності. Використання цифрових засобів сприяє поліпшенню комунікації, пришвидшенню прийняття рішень та наданню доступу до аналітичних відомостей у реальному часі. До того ж цифрові перетворення сприяють формуванню нових бізнес-моделей, які беруть до уваги глобальні тренди та забезпечують сталий розвиток підприємств на тривалий період. Основні сфери диджиталізації керування бізнес-процесами можна згрупувати наступним чином, представивши їх у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні вектори цифрової трансформації управління бізнес-процесами (складено автором за даними [38])

Напрямок	Характеристика
Цифрове перетворення процесів взаємодії з клієнтами	Використання цифрових платформ для зв'язку з клієнтами, включаючи інтеграцію чат-ботів, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та мобільних застосунків задля поліпшення взаємодії та збільшення лояльності клієнтів.
Автоматизоване виконання операційної діяльності	Використання автоматизованих систем задля здійснення щоденних задач, що мінімізує ймовірність помилок, збільшує ефективність праці та дає змогу працівникам концентруватися на більш пріоритетних обов'язках
Інтернет речей	Інтегрування обладнання для спостереження та регулювання виробництва у реальному часі, що полегшує швидке реагування на зміни та покращує використання ресурсів.
Кібербезпека	Використання передових технологічних рішень для забезпечення кібербезпеки, охорони конфіденційних даних та захисту інформаційних систем, що сприяє запобіганню кібератакам і підтримці безпеки бізнес-процесів
Аналітика великих даних	Застосування аналітичних засобів з метою збирання, опрацювання та аналізу великих масивів інформації, що полегшує ухвалення обґрунтованих управлінських рішень та глибше розуміння клієнтської поведінки.
Хмарні технології для зберігання та обробки даних	Забезпечення гнучкості, здатності до масштабування і безперебійного доступу до даних за допомогою зберігання та обробки інформації в хмарі, що надає можливість працювати з будь-якого місця та з будь-якого пристрою.
Цифрове керування ланцюгами постачання	Застосування цифрових технологій у керуванні ланцюгами постачання: відслідковування потоків, контроль над запасами, планування та вдосконалення логістичних операцій
Інтелектуальні системи управління	Впровадження штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (ML) задля автоматизації процесів ухвалення рішень і оптимізації бізнес-операцій через аналіз даних.
Електронний документообіг	Система документообігу, яка передбачає: створення, пересилку та архівування документів в електронному вигляді, із застосуванням електронного підпису, що сприяє прискоренню та більшій прозорості роботи з документацією.

Впровадження та подальше використання інформаційних технологій відкриває шляхи для вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення продуктивності персоналу та зменшення витрат підприємства. Автоматизація рутинних операцій, аналіз великих обсягів даних, впровадження хмарних сервісів впливають на формування зважених управлінських рішень та

прискорюють робочі процеси. Інтеграція інформаційних технологій у бізнес-модель підприємства дозволяє підвищити його гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни ринку, що є ключовим фактором в умовах невизначеності та економічної нестабільності.

Таким чином, існування різних інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами вимагає їх класифікації. Наукова література багата на різні підходи до їх класифікації в залежності від різних класифікаційних ознак. За найбільш поширеного підходу дані інформаційні технології класифікують за: технологічними особливостями, характером використання інформації, типом об'єкта управління, функціональним призначенням, ступенем охоплення завдань менеджменту, від галузі застосування, класом реалізованих технологічних операцій тощо. Також нами класифікація доповнена додатковою класифікаційною ознакою за ступенем використання штучного інтелекту, що актуально в умовах широкого поширення й розвитку штучного інтелекту. Класифікація інформаційних технологій постійно розвивається, доповнюється під впливом нових технологічних досягнень, змін у потребах ринку та розвитку цифрових платформ.

1.3 Сучасний стан впровадження інформаційних технологій менеджменту в діяльність підприємств

Одним з головних напрямів трансформації сучасного менеджменту є використання інформаційних технологій, які автоматизують процеси, підвищують ефективність управління та забезпечують оперативний доступ до потрібних даних. Активний розвиток ІТ-сфери стимулює підприємства до постійного удосконалення існуючих інформаційних систем, розширення їх функціональних можливостей, інтеграції штучного інтелекту тощо.

Зростання ролі інформації, потреби у дата-аналітиці, швидкому структуруванні та обробці даних, клієнтоцентричність, розвиток онлайн-

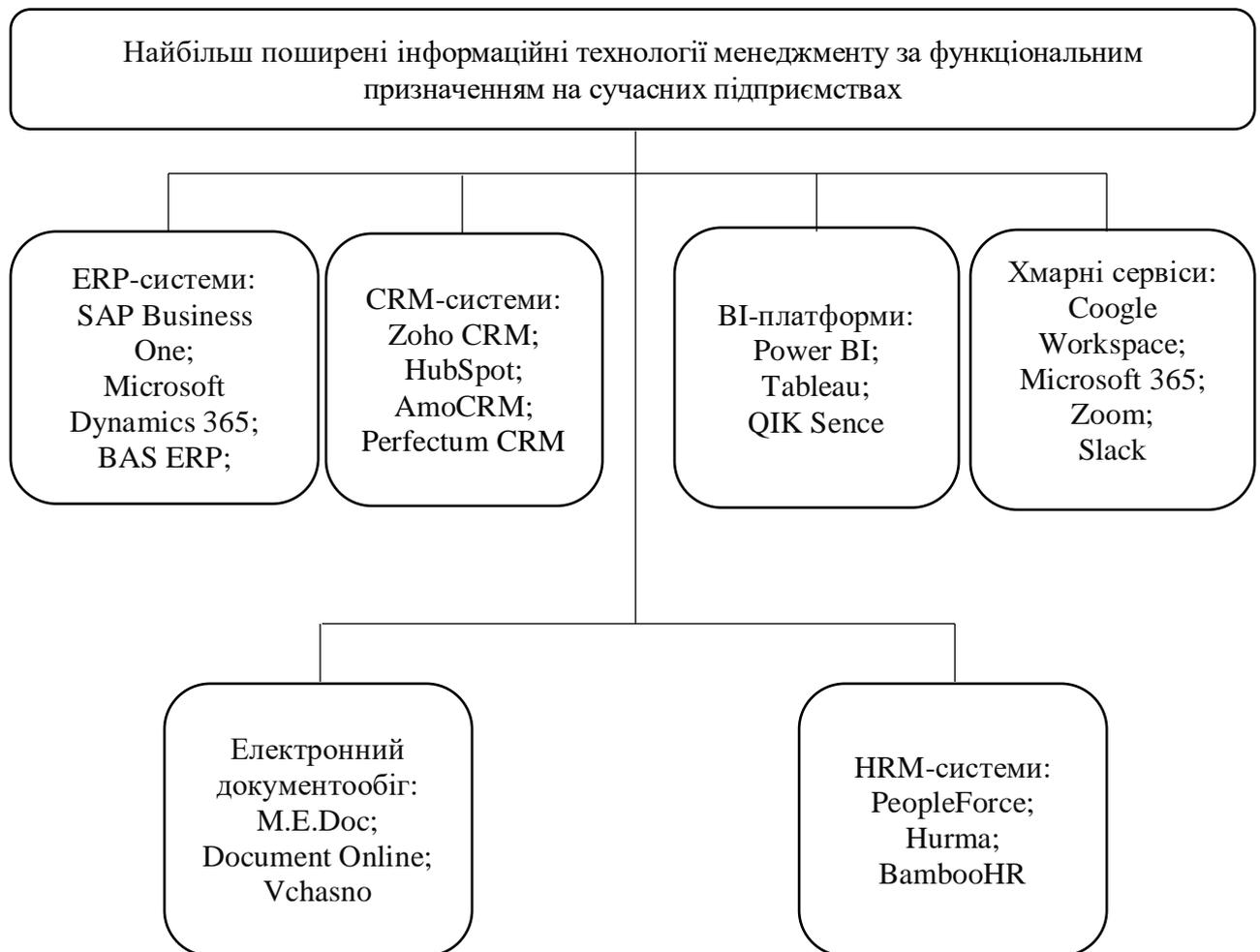
платформ, вимагають від сучасних підприємств інвестицій у інформаційні технології менеджменту. Для цього у підприємств є декілька варіантів. Великі підприємства з високим рівнем фінансових ресурсів створюють власні дата-центри, окремі структурні підрозділи, які займаються розробкою ІТ-рішень під індивідуальні потреби з урахуванням специфіки діяльності. Такий підхід забезпечує високий рівень адаптації інформаційних технологій менеджменту до специфіки діяльності підприємства, розробляється під конкретні його потреби й направлене на постійне удосконалення інформаційної інфраструктури. Прикладами таких компаній можна назвати «Нова Пошта», «ПриватБанк», «Епіцентр К», «Монобанк» тощо.

Наприклад, компанія «Епіцентр К» відкрив інноваційний центр у якому працює 600 спеціалістів у сфері інформаційних технологій та діджиталізації. У ньому присутня кімната відпочинку, коворкінг, креативні зони, тренажерний зал для створення найкращих умов з метою стимулювання творчої активності працівників підприємства. Також на «Епіцентр К» існує автономна ІТ компанія, яка складається з 5-ти Scrum команд розробки, команди UI\UX дизайну та ілюстраторів, команда web та data-аналітики, dev-ops команда, QA-automation та архітектор. Такий підхід сприяє тому, що «Епіцентр К» інформаційні технології менеджменту розробляє власними силами під конкретні потреби, йде процес постійного їх удосконалення та розвитку. З недоліків такого підходу слід виділити потребу в значних фінансових інвестиціях. Не кожне підприємство зможе дозволити собі утримання цілої команди ІТ-спеціалістів [18].

Переважає більшість інших підприємств віддають перевагу впровадженню готових ІТ-рішень у менеджмент та співпрацею з ІТ-компаніями на умовах аутсорсингу. Цей підхід передбачає впровадження уже готових програмних продуктів, які надають певний заданий набір можливостей для автоматизації управлінських процесів, що є значно дешевшим варіантом у порівнянні з розробкою програмного забезпечення під конкретні потреби. На сучасному ринку ІТ є велика кількість готових рішень, які дозволяють автоматизувати окремі управлінські процеси: облікові, фінансові, взаємодію з клієнтами,

комунікацію всередині компанії, побудові дашбордів, збору та обробки інформації тощо. Надалі існує можливість точкового удосконалення окремих функцій або модулів програмного забезпечення [20].

Саме даний варіант впровадження інформаційних технологій менеджменту є найбільш поширеним на практиці діючих підприємств. Існує велика кількість готових програмних рішень для впровадження у діяльність підприємств і їх кількість постійно зростає. На рис. 1.5 представлено найбільш поширені інформаційні технології менеджменту за функціональним призначенням на сучасних підприємствах.



Рисуюнок 1.5 – Найбільш поширені інформаційні технології менеджменту за функціональним призначенням на сучасних підприємствах

Примітка. Авторська розробка

Вище наведений перелік інформаційних технологій менеджменту, які активно використовуються сучасними підприємствами. Загальна ж їх кількість є досить великою. Також можна відзначити невеликі програмні рішення для управління часом, фінансового обліку та інших сфер менеджменту. Ми ж у даному дослідженні виокремили основні типи інформаційних технологій, які мають найбільший вплив на ефективність управлінських процесів підприємств.

Згідно результатів дослідження українською консалтинговою компанією Advanter Group, однією з головних причин низької ефективності управлінських процесів на вітчизняних підприємствах є недостатнє впровадження й використання інформаційних технологій. На рис. 1.6 виділено результати опитування вітчизняних підприємств на предмет впровадження та використання інформаційних технологій менеджменту.

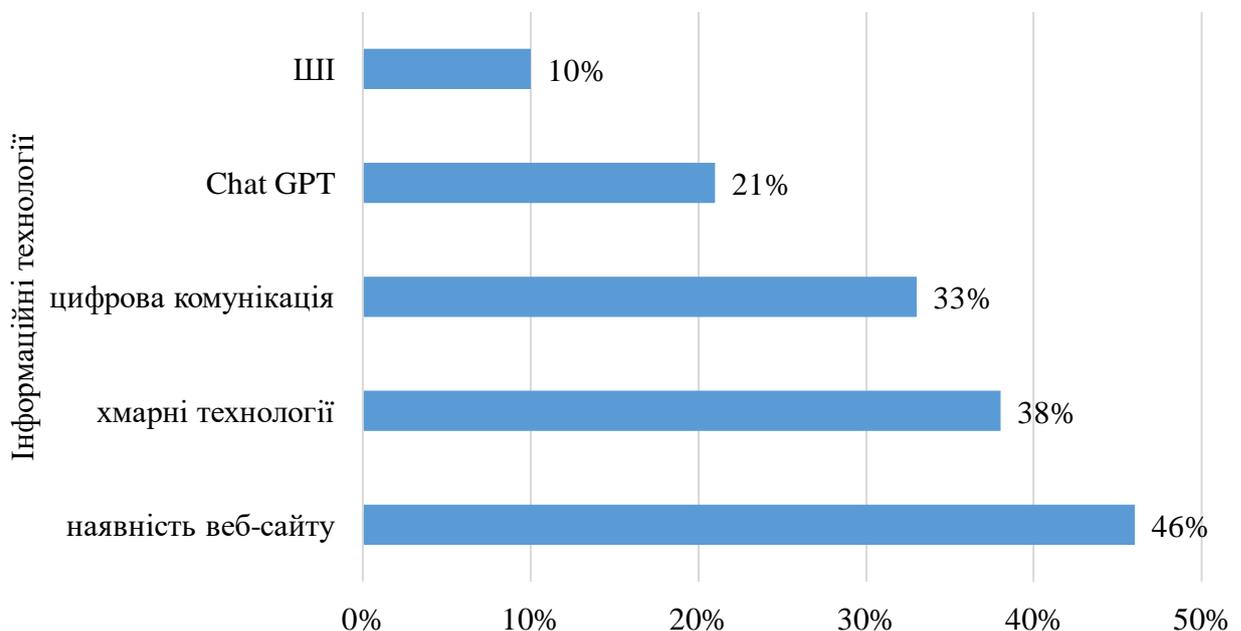


Рисунок 1.6 – Результати опитування вітчизняних підприємств на предмет впровадження та використання інформаційних технологій менеджменту (складено автором за даними [52])

Отримані результати вказують на наявність негативних даних. Лише 46 % вітчизняних підприємств мають власний веб-сайт та відповідно використовують

його можливості. Також частина з них має веб-сайт, але не оновлює на ньому інформацію. Ще 38 % підприємств використовують хмарні технології, а 33 % цифрові комунікації для взаємодії з клієнтами, зокрема через соціальні месенджери, мобільні додатки тощо. Попри активний розвиток штучного інтелекту його використовує лише 10 % вітчизняних підприємств, здебільшого це відноситься до великих підприємств. Можливості Chat GPT використовує 21 % вітчизняних підприємств.

Що стосується інформатизації, то переважна більшість українських підприємств автоматизує окремі лише бізнес-напрямки, зокрема фінансовий та бухгалтерський облік, кадрові питання або ж маркетингову сферу. На рис. 1.7 виділено основні фактори, які гальмують впровадження інформаційних технологій менеджменту в діяльність вітчизняних підприємств.

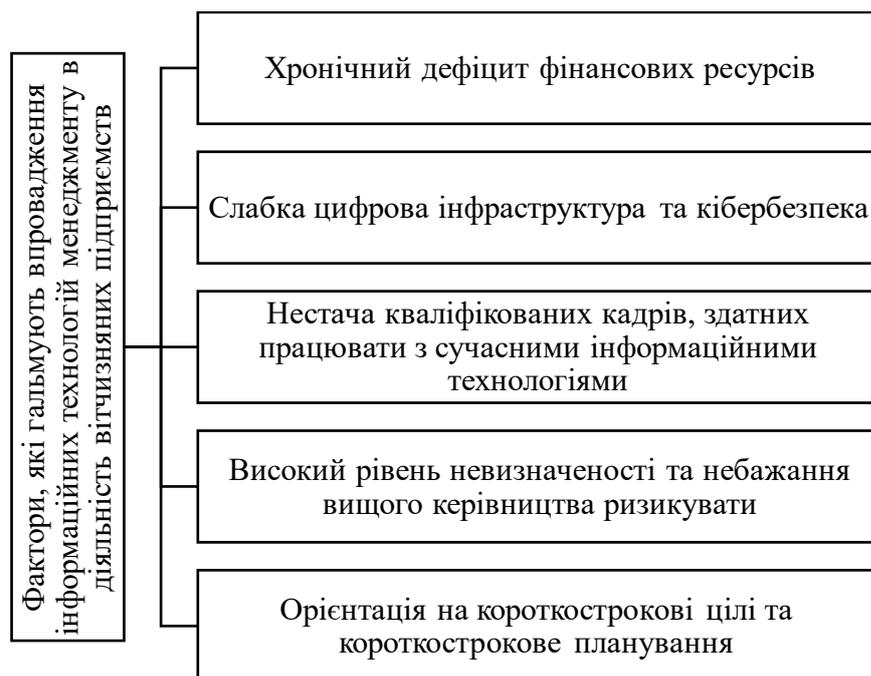


Рисунок 1.7 – Основні фактори, які гальмують впровадження інформаційних технологій менеджменту в діяльність вітчизняних підприємств (складено автором за даними [52])

Відмінна ситуація спостерігається на іноземних компаніях, які активно використовують інформаційні технології, інтегрують штучний інтелект у бізнес-процеси, інвестують значні фінансові ресурси у розробку нових програмних продуктів. На основі зібраної статистичної інформації, даних провідних консалтингових агенств на рис. 1.8 відображено загальну статистику впровадження інформаційних технологій у закордонних компаніях.



Рисунок 1.8 – Загальна статистика впровадження інформаційних технологій у закордонних компаніях (складено автором за даними [50, 56-57, 59])

Зважаючи на наведену статистичні дані можемо стверджувати, що закордонні компанії активно інвестують у впровадження інформаційних технологій. Головним пріоритетом вони ставлять перед собою активне освоєння штучного інтелекту, який приносить користь для підприємств усіх сфер народного господарства. Якщо серед українських підприємств мала частка вітчизняних підприємств використовують сучасні інформаційні технології та штучний інтелект, то серед закордонних компаній ситуація протилежна.

Закордоном мала частка підприємств, які не використовують можливості штучного інтелекту та сучасні інформаційні технології. Саме це їх і робить високо конкурентними в міжнародному бізнесі.

Українським підприємствам також необхідно більш активніше інвестувати у впровадження сучасних інформаційних технологій, інвестувати у штучний інтелект, щоб забезпечити собі високу конкурентоспроможність не лише в Україні, але й на міжнародному ринку.

Окрему увагу заслуговує дослідження українських вчених Л. Сакун, Ю. Веденіної та Ю. Шишлова [42], які наводять інформацію про те, що найбільшу перевагу закордонні компанії віддають ERP-системам, які дозволяють інтегрувати в єдину систему фінансові, виробничі, складські, логістичні та управлінські функції. Даній системі віддає перевагу близько 43 % закордонних компаній, найбільшу перевагу віддають CRM-системам та SCM-системам 17 та 13 % відповідно. Оскільки останні дозволяють автоматизувати лише окремі бізнес-процеси. Перші спрямовані на автоматизацію маркетингових сфер, а останнє – логістичних процесів. Нині ж простежується тренд на комплексну автоматизацію усіх сфер управління.

Отже, нині є велика кількість інформаційних технологій менеджменту, які можуть бути впровадженими підприємствами. Для цього підприємство може впровадити як готовий програмний продукт, який існує на ринку ІТ, так і розробити під власні потреби. У другому випадку варіант впровадження інформаційних технологій буде більш вартісним, але враховуватиме усі потреби й специфіку підприємства. Результати проведеного аналізу показали, що українські підприємства перебувають на низькому рівні впровадження інформаційних технологій менеджменту, лише 10 % з них використовують штучний інтелект, а 38 % хмарні технології. Головними гальмівними факторами виступає нестача фінансових ресурсів та відсутність кваліфікованих кадрів. Закордоном ситуація протилежна, зарубіжні підприємства активно інвестують в нові інформаційні технології, розвивають штучний інтелект, що дозволяє їм бути високо конкурентними в умовах глобальних змін та біфуркацій.

Висновки до розділу 1

За результатами виконаного теоретичного розділу кваліфікаційної роботи розглянуто ключові аспекти застосування інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами підприємства. Ключові результати можна сформулювати у наступних положеннях:

1. Розкрито сутність та значення інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами. Встановлено, що впровадження інформаційних технологій менеджменту сьогодні є необхідною вимогою сучасного часу для забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах сучасних турбулентностей та підвищеної невизначеності. Під інформаційними технологіями менеджменту слід розуміти сукупність технічних, організаційних й програмних засобів, які дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки, аналізу, інтерпретації та інших операцій, пов'язаних з інформацією, яка використовується для ефективного управління. Інформаційні технології у своєму розвитку пройшли тривалий період еволюції від обчислювальних систем до сучасних систем наділених можливостями штучного інтелекту здатних підтримувати рішення, моделювати ситуації, прогнозувати зміни тощо. Підприємства, які використовують сучасні інформаційні технології менеджменту отримують ряд конкурентних переваг, особливо в умовах динамічних змін. До цих переваг відноситься економія часу на обробку інформації, зменшення ризику допущення помилок, пришвидшення процесів прийняття рішень, можливості прогнозування зміни ситуації тощо.

2. Розглянуто класифікацію інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами. Існування різних інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами вимагає їх класифікації. Наукова література багата на різні підходи до їх класифікації в залежності від різних класифікаційних ознак. За найбільш поширеного підходу дані інформаційні технології класифікують за: технологічними особливостями, характером використання інформації, типом

об'єкта управління, функціональним призначенням, ступенем охоплення завдань менеджменту, від галузі застосування, класом реалізованих технологічних операцій тощо. Також нами класифікація доповнена додатковою класифікаційною ознакою за ступенем використання штучного інтелекту, що актуально в умовах широкого поширення й розвитку штучного інтелекту. Класифікація інформаційних технологій постійно розвивається, доповнюється під впливом нових технологічних досягнень, змін у потребах ринку та розвитку цифрових платформ.

3. Проаналізовано сучасний стан впровадження інформаційних технологій менеджменту в діяльність підприємств. Нині є велика кількість інформаційних технологій менеджменту, які можуть бути впровадженими підприємствами. Для цього підприємство може впровадити як готовий програмний продукт, який існує на ринку ІТ, так і розробити під власні потреби. У другому випадку варіант впровадження інформаційних технологій буде більш вартісним, але враховуватиме усі потреби й специфіку підприємства. Результати проведеного аналізу показали, що українські підприємства перебувають на низькому рівні впровадження інформаційних технологій менеджменту, лише 10 % з них використовують штучний інтелект, а 38 % хмарні технології. Головними гальмівними факторами виступає нестача фінансових ресурсів та відсутність кваліфікованих кадрів. Закордоном ситуація протилежна, зарубіжні підприємства активно інвестують в нові інформаційні технології, розвивають штучний інтелект, що дозволяє їм бути високо конкурентними в умовах глобальних змін та біфуркацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОМПАНІЯ
«ФАРМКО»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Компанія «Фармко»

Визначення особливостей застосування інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами здійснено на прикладі представника аграрного сектору України та Полтавського регіону зокрема – ТОВ «Компанія «Фармко». У табл. 2.1 подано загальні відомості про досліджуваний суб'єкт господарювання.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ТОВ «Компанія «Фармко»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія «Фармко»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Компанія «Фармко»
3	Назва на англійській	COMPANY FARMCO, LIMITED LIABILITY COMPANY (COMPANY FARMCO LLC)
4	ЄДРПОУ	30195816
5	Юридична адреса	39451, Україна, Полтавський р-н, Полтавська обл., село Мала Нехвороща, вулиця Шевченка, будинок, 18
6	Дата реєстрації	26.05.1999
7	Керівник	Паламар Оксана Костянтинівна
8	Середня кількість працівників	397 осіб
9	Вид економічної діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві 01.63 Післяурожайна діяльність 01.64 Оброблення насіння для відтворення 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.22 Оптова торгівля квітами та рослинами
10	Головний установчий документ	Статут

Примітка. Складено за джерелами [35, 61].

ТОВ «Компанія «Фармко» знаходиться у приватній власності. Єдиним засновником та кінцевим бенефіціаром суб'єкта господарювання є Лебедин Юрій Якович, частка якого у статутному капіталі складає 100 %. У додатку А представлено інформацію про структуру власності ТОВ «Компанія «Фармко». Основним видом діяльності товариства є здійснення сільського господарства, а саме вирощування продукції рослинництва та ведення тваринництва.

Головний акцент ТОВ «Компанія «Фармко» здійснює на вирощуванні продукції рослинництва, що забезпечує йому близько 95 % усіх доходів. Такій спеціалізації ТОВ «Компанія «Фармко» сприяє територіальна присутність на території Полтавської області, де одні з найбільш родючих чорноземів не лише в Україні, але й світі. З продукції рослинництва ТОВ «Компанія «Фармко» займається вирощуванням таких сільськогосподарських культур, як: пшениця, ячмінь, соняшник, кукурудза, соя. Також ТОВ «Компанія «Фармко» постійно проводить експерименти та диверсифікацію, у 2023 р. почала вирощувати кавуни. Таке рішення було ухвалено вищим керівництвом у зв'язку зі зменшення пропозиції кавунів на внутрішньому ринку, зокрема через окупацію частини Херсонщини, яка завжди вважалася основним регіоном вирощування цієї культури. Дана культура не є пріоритетною для ТОВ «Компанія «Фармко» – під її вирощування відводиться не більше 10 гектарів сільськогосподарських угідь товариства.

З продукції тваринництва ТОВ «Компанія «Фармко» займається виключно бджільництвом. Іншими видами тваринництва товариство не займається через високу їх трудомісткість, значну собівартість виробництва та низьку рентабельність. Також ТОВ «Компанія «Фармко» надає в оренду власний автотранспорт для обробітки сільськогосподарських земель, що генерує йому певний рівень доходів. Офіційні дані щодо структури доходів ТОВ «Компанія «Фармко» відсутні, не відображають у публічних доступних джерелах та відносяться до комерційної таємниці, тому проведення детального такого аналізу неможливе через брак інформації.

Зазначимо, що ТОВ «Компанія «Фармко» проводить свою діяльність на території виключно Полтавської області, а саме Полтавського та Кременчуцького району. Шляхом оренди на даних територіях земельних ділянок, де проводиться у подальшому вирощування сільськогосподарської продукції. Станом на початок 2025 р. у розпорядженні ТОВ «Компанія «Фармко» знаходиться 12 252,5 гектарів земельних угідь. З них 97,51 % або 11947,8 гектарів перебуває у приватній власності, а інші у державній або комунальній власності [61].

ТОВ «Компанія «Фармко» орендує у власників земельних угідь ділянки, на яких у подальшому проводить свою діяльність. Залучає пайовиків товариство шляхом пропозиції вигідних умов для співпраці. Станом на початок 2025 р. ТОВ «Компанія «Фармко» пропонує орендодавцю близько 10 тис. грн орендної плати за 1 гектар сільськогосподарських угідь, що є одним з найвищих рівнів оплати по всій території України. Крім того ТОВ «Компанія «Фармко» своїм орендодавцям надає послуги по обробітку їх земель, матеріальної допомоги тим громадянам, які опинилися у складних умовах, долучається на територіях свої присутності до розвитку місцевої інфраструктури, є спонсором різноманітних заходів, підтримує ЗСУ тощо.

З відкриттям ринку землі ТОВ «Компанія «Фармко» активно придбаває земельні угіддя. Вартість пропозиції визначається агрохімічними властивостями ґрунтів, кожна ділянка має різний рівень родючості, що і визначає її ціну. Середня ціна придбаних земельних ділянок ТОВ «Компанія «Фармко» коливається у діапазоні 120-160 тис. грн. за 1 гектар землі. У подальших планах ТОВ «Компанія «Фармко» – інвестування у розвиток матеріально-технічної бази та формування достатнього земельного фонду, що дозволить мінімізувати залежність від третіх сторін.

У своїй діяльності ТОВ «Компанія «Фармко» неухильно дотримується чинного законодавства, яке регулює його діяльність. Зокрема, до таких законодавчих актів відноситься Конституція України [1], Земельний [2], Цивільний [5] та Податковий [4] кодекси України, Кодекс законів про працю

України [3], закони України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [6], «Про державну підтримку сільського господарства» [7], «Про охорону земель» [8] тощо. Протягом останніх трьох років дані щодо судові справи в частині порушення законодавства України у сфері ведення сільського господарства ТОВ «Компанія «Фармко» відсутні. Це є підтвердженням цілісного, соціально відповідального підходу товариства до ведення бізнесу.

Головним установочним документом ТОВ «Компанія «Фармко» є Статут (додаток Б). Статут товариства визначає юридичний та правовий статус як суб'єкта господарювання, основні види діяльності, права та обов'язки головних органів управління, процедуру ліквідації чи продажу частки товариства та інші важливі питання. Статут є базовим нормативним актом, що регламентує внутрішню структуру, взаємодію учасників та забезпечує правову визначеність у процесі функціонування підприємства.

Уповноваженими органами, які здійснюють контроль та перевірку діяльності ТОВ «Компанія «Фармко», є державна Фіскальна служба України, Державна служба з питань праці, Державна служба з надзвичайних ситуацій, Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру, Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів тощо. Цими службами протягом останніх років проведено велику кількість планових та позапланових перевірок у ході яких виявлено лише окремі порушення у частині дотримання працівниками техніки безпеки при роботі з транспортом, механічним обладнанням тощо. Жодних нещасних чи надзвичайних випадків на ТОВ «Компанія «Фармко» протягом 2022-2024 рр. не було виявлено.

Наступним елементом аналізу є характеристика організаційної структури управління ТОВ «Компанія «Фармко», яка наведена на рис. 2.1. ТОВ «Компанія «Фармко» належить до середніх підприємств за розміром чистого доходу та чисельністю працюючих. За результатами 2024 р. середньооблікова чисельність працівників складала 397 осіб. Кожен з них виконує свої завдання відповідно до посадових обов'язків.

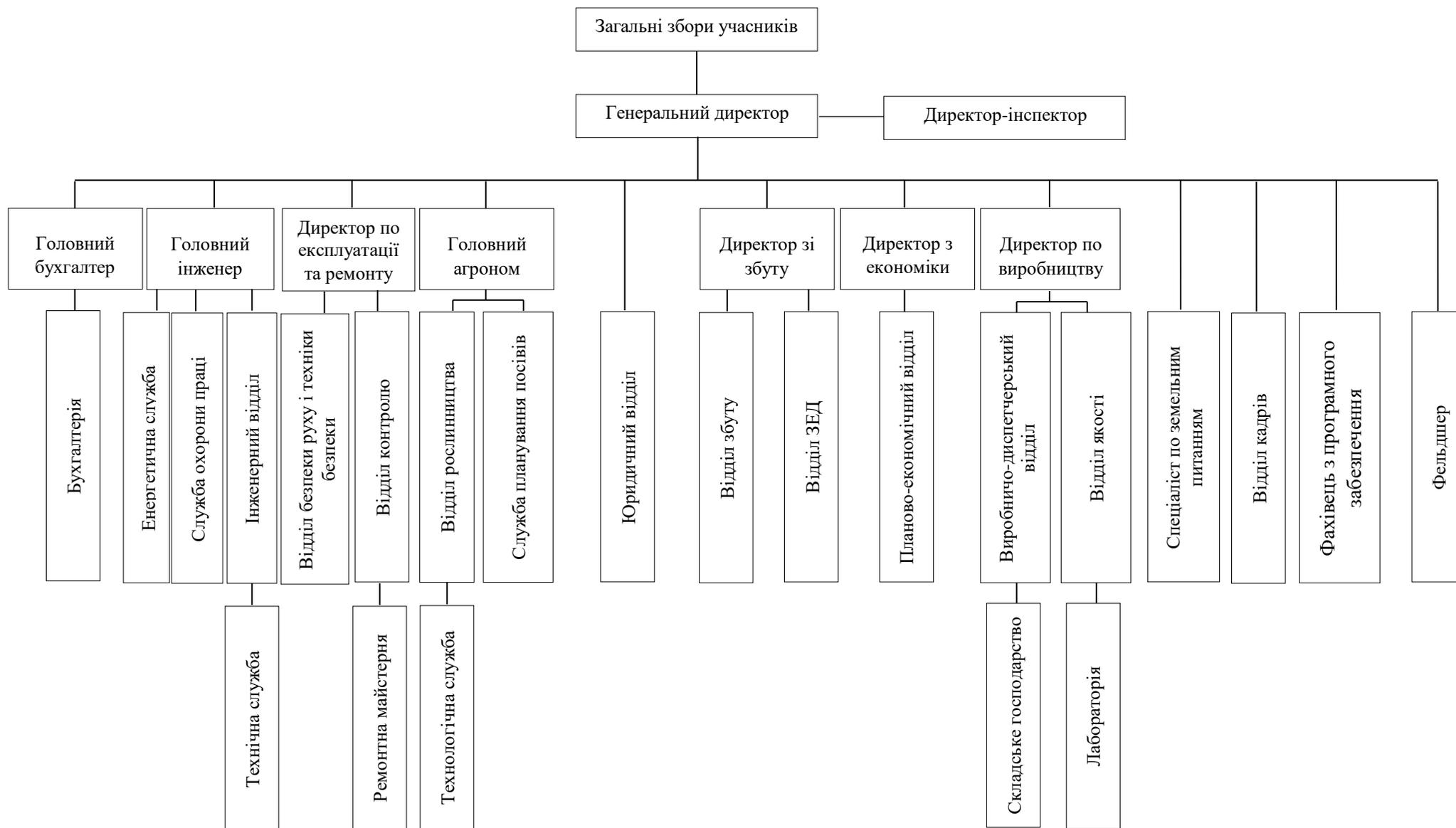


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Компанія «Фармко»

Вищим органом управління ТОВ «Компанія «Фармко» є загальні збори учасників. Оскільки єдиним засновником товариства є Ю.Я. Лебедин, то він одноосібно приймає стратегічні рішення. До його компетенції належить визначення стратегічних напрямків діяльності товариства, затвердження статуту та інших документів, зміна розміру статутного капіталу, призначення та звільнення виконавчого органу управління, прийняття рішення щодо визначення розміру плати за 1 га орендної землі тощо

Виконавчим органом управління ТОВ «Компанія «Фармко» є дирекція, якою керує генеральний директор. Генеральним директором товариства є О.К. Паламар, також правом підпису володіє А.С. П'ятенко. Останній уповноважений підписувати договори, орендна плата за землю не більше 11 тис. грн за 1 гектар землі в рік. Генеральний директор ТОВ «Компанія «Фармко» має право підписувати договори, накази, звітності, банківські документи на суму не більше 150 тис. грн, а також інші документи по техніці безпеки та охорони праці. Усі ж договори та документи на суму, що перевищує 150 тис. грн вповноважений підписувати виключно кінцевий бенефіціар ТОВ «Компанія «Фармко». Такий підхід до управління забезпечує високий рівень контролю з боку засновника товариства.

З усіма працівниками ТОВ «Компанія «Фармко» складається трудовий договір, який регулює їхні відносини. Фонд оплати праці визначає директор з економіки враховуючи економічні реалії, встановлені державою мінімальні розміри заробітної плати та можливості товариства. ТОВ «Компанія «Фармко» гарантує найманому працівником мінімальний розмір оплати праці, який встановлюється законодавчими актами України. Станом на 24.04.2025 р. мінімальна зарплата в Україні складає 8 тис. грн.

До складу дирекції ТОВ «Компанія «Фармко» входить директор з економіки, директор по виробництву, директор по експлуатації та ремонту, а також директор-інспектор. Очолює дирекцію Генеральний директор ТОВ «Компанія «Фармко». Між кожним з членів дирекції розподілені ключові напрямки діяльності, за які вони відповідають (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Склад та структура дирекції ТОВ «Компанія «Фармко»

Примітка. Побудовано автором на основі додатку Б

На ТОВ «Компанія «Фармко» передбачена організаційною структурою служба охорони праці, яка функціонує з метою забезпечення безпечних і здорових умов праці для всіх працівників. Дана служба підпорядковується головному інженеру підприємства та виконує низку важливих функцій. Серед основних обов'язків – організація та проведення вступного, первинного, повторного, позапланового та цільового інструктажів з охорони праці, контроль за дотриманням вимог законодавства у сфері охорони праці, проведення атестації робочих місць за умовами праці, аналіз причин виробничого травматизму, а також розробка заходів із запобігання нещасним випадкам і професійним захворюванням. Служба взаємодіє з керівниками структурних

підрозділів у питаннях організації безпечного виробничого процесу та здійснює систематичний моніторинг стану охорони праці на підприємстві.

Крім того, на ТОВ «Компанія «Фармко» працює фельдшер, який за потреби надає медичну допомогу працівникам та здійснює психологічну підтримку, що є важливим елементом соціального захисту персоналу. Сільськогосподарська специфіка діяльності ТОВ «Компанія «Фармко» пов'язана з підвищеним рівнем виробничих ризиків, зокрема використанням сільськогосподарського обладнання, роботи з рухомих транспортом і механізмами, а також із застосуванням мінеральних добрив, пестицидів та інших хімічних засобів захисту рослин. Саме тому дотримання норм охорони праці та наявність медичного персоналу є ключовими умовами забезпечення стабільної та безпечної діяльності підприємства.

Для більш детального аналізу в табл. 2.2 наведено дані щодо загальної структури персоналу товариства за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Компанія «Фармко» за категоріями зайнятих за 2022-2024 рр. (розраховано автором за даними підприємства)

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Управлінський персонал	52	14,86	60	14,93	59	14,86	0	(0,07)
У тому числі:								
керівники	6	1,71	7	1,74	7	1,76	0,05	(0,07)
спеціалісти	45	12,86	52	12,94	51	12,85	(0,01)	0,02
технічні працівники	1	0,29	1	0,25	1	0,25	(0,04)	(0,09)
Виробничий персонал	298	85,14	342	85,07	338	85,14	0	0,07
Разом	350	100	402	100	397	100	x	x

Зміни у чисельності працівників ТОВ «Компанія «Фармко» мають різні зміни. У 2022 р. нараховувалося 350 осіб середньооблікової чисельності працюючих, у 2023 р. відбулося зростання до 402 осіб, викликане розширенням виробничо-господарської діяльності, збільшенням обсягів земельного банку. У 2024 р. відбулося несуттєве зниження до 397 осіб, що зумовлено посиленням мобілізаційних процесів в Україні та складною демографічною ситуацією в Україні через війну. Проблема із залученням кваліфікованих кадрів для ТОВ «Компанія «Фармко» стоїть досить серйозна, наразі товариство активно інвестує в матеріально-технічну базу, автоматизацію процесів, використання квадрокоптерів для обприскування та обробки окремих полів.

У структурі персоналу суттєвих змін не відбувається, частка виробничого персоналу протягом 2022-2024 рр. знаходиться майже на рівні 85 %, а управлінського персоналу – 15 %. Така структура є характерною для сільськогосподарських підприємств, де у першу чергу існує велика кількість виробничих процесів, пов'язаних з вирощуванням, доглядом за сільськогосподарськими культурами, обслуговуванням техніки та іншими операціями, що забезпечують основну діяльність господарства. Висока частка виробничого персоналу відображає потребу галузі в значних трудових ресурсах, особливо в періоди сезонного навантаження.

Окремо додамо, що сільськогосподарська галузь України та Полтавщини є досить конкурентною. ТОВ «Компанія «Фармко» конкурує з основними такими агрокомпаніями як: ТОВ «Чиста криниця», ПП «Нове життя», ТОВ «Машівка-Агро-Альянс», ТОВ «АПК Докучаївські чорноземи», ТОВ «Карлівське СГП ЛОС» та інші. Головна конкуренція між аграрними підприємствами ведеться за земельні угіддя, а саме за прихильність орендодавців. Для цього ТОВ «Компанія «Фармко» пропонує конкурентоспроможну орендну плату за 1 гектар земельних угідь. Угоди з орендодавцями ТОВ «Компанія «Фармко» укладає терміном на 10 років з визначеною вартістю близько 10 тис. грн за 1 гектар орної землі. Дана сума є найвищою у порівнянні з його конкурентами. Крім того ТОВ «Компанія «Фармко» надає різну соціальну підтримку для своїх пайовиків, зокрема до дня

особи похилого віку додатково видає подарункові презенти у вигляді меду, олії, макаронних виробів. Допомагає ТОВ «Компанія «Фармко» з похованням членів родини пайовиків, надає послуги з обробітку земель, а також пропонує безвідсоткове кредитування у разі потреби в матеріальній допомозі.

Клієнтами та споживачами ТОВ «Компанія «Фармко» є велика кількість підприємств та організацій, зокрема: борошно-мельні компанії, агротрейдери, особисті селянські господарства, оптові посередники, комбікормові заводи, олійно-переробні заводи, держава тощо. Зі збутом продукції ТОВ «Компанія «Фармко» не має проблем через її диверсифікацію, розгалужену збутову мережі, а також стабільному попиту з боку різних категорій споживачів. Також частину продукції ТОВ «Компанія «Фармко» експортує шляхом прямого збуту. Товариство має успішний досвід експорту кукурудзи до Ізраїлю та Великої Британії.

У сільському господарстві важливе значення мають постачальники, які забезпечують потреби ТОВ «Компанія «Фармко» у паливно-мастильних матеріалах, добривах, насінневому матеріалі, запчастинах тощо. Сільське господарство передбачає сезонний характер виробництва та вимагає чітких термінів дотримання польових робіт, проблеми у постачанні ресурсів негативно впливають на урожайність, виробничі показники тощо. ТОВ «Компанія «Фармко» співпрацює з такими підприємствами як «ОВК Трейд», «Екофос», «Азот» (постачання добрив), «Укрнафта», «Надія», «ОККО» (постачання паливно-мастильних матеріалів), «Сингента», «Піонер», «Таваагроінвест» (постачальниками насіння), «Джон Дір», «Клаас» (постачальники сільськогосподарської техніки та обладнання). ТОВ «Компанія «Фармко» з ними співпрацює на умовах укладених договорів, що гарантує своєчасне забезпечення усіма необхідними ресурсами в умовах посівної роботи, збору урожаю та після урожайних робіт.

Отже, ТОВ «Компанія «Фармко» є представником сільського сектору національної економіки. Основним видом діяльності ТОВ «Компанія «Фармко» є вирощування продукції рослинництва, а саме: пшениці, ячменю, кукурудзи, сої

та соняшнику. Також ТОВ «Компанія «Фармко» експериментує, вирощує нові види продукції, зокрема до 10 гектар землі використовував для вирощування кавунів. Організаційна структура управління ТОВ «Компанія «Фармко» є лінійно-функціональною. Вищим органом управління визначено загальні збори учасників, виконавчий орган управління – дирекція, яку очолює генеральний директор. До складу дирекції, крім генерального директора, входить: директор з економіки, директор по виробництву, директор по експлуатації та ремонту, а також директор-інспектор. Кожен з них відповідає за ключові напрямки діяльності ТОВ «Компанія «Фармко». Середньооблікова чисельність працівників складає 397 осіб за результатами 2024 р. Земельний банк товариства складає більше 12 тис. гектарів сільськогосподарських земель.

ТОВ «Компанія «Фармко» протягом 2022-2024 рр. функціонує в досить складних умовах господарювання, викликаних дією правового режиму воєнного стану. Важливо провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Компанія «Фармко».

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Компанія «Фармко»

Систематичний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Компанія «Фармко» дозволяє оцінити ефективність його функціонування, виявити резерви для подальшого удосконалення бізнес-процесів тощо. Такий аналіз слід проводити у динаміці, охоплюючи період за декілька років. Для цього використано офіційну фінансову звітність ТОВ «Компанія «Фармко» за 2022-2024 рр., яка представлена у додатку В. Це допоможе зробити висновок про те настільки ефективно ТОВ «Компанія «Фармко» зуміло адаптуватися до функціонування в умовах воєнного стану й викликів, пов'язаних з війною. У табл. 2.3 наведено фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Компанія «Фармко».

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Компанія «Фармко» за 2022-2024 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	1784561,5	1908875,5	2072261,0	287699,5	16,1	163385,5	8,6
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	1764696,0	1883437,5	2040461,0	275765,0	15,6	157023,5	8,3
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	111665,0	119580,0	251520,0	139855,0	125,2	131940,0	110,3
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	411,5	434,5	470,0	58,5	14,2	35,5	8,2
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	1340872,5	1625467,5	1808169,5	467297,0	34,9	182702,0	11,2
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	350	402	397	47	13,4	-5	-1
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	528 285,0	662 320,0	717 032,0	188 747,0	35,7	54 712,0	8,3
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	528 285,0	662 320,0	717 032,0	188 747,0	35,7	54 712,0	8,3
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	491 405,0	521 500,0	395 321,0	-96 084,0	-19,6	-126 179,0	-24,2

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	87 392,0	96 473,0	108 146,0	20 754,0	23,7	11 673,0	12,1
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	20 807,6	19 998,5	22 700,7	1 893,1	9,1	2 702,1	13,5
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	36 880,0	140 820,0	321 711,0	284 831,0	772,3	180 891,0	128,5
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	25 821,0	21 683,0	221 679,0	195 858,0	758,5	199 996,0	922,4
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	191 228,0	46 255,0	267 792,0	76 564,0	40,0	221 537,0	478,9
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	191 228,0	46 255,0	267 792,0	76 564,0	40,0	221 537,0	478,9
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	1509,4	1647,6	1806,1	296,7	19,7	158,6	9,6
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,63	0,66	0,23	-0,40	-63,5	-0,43	-65,1
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	4,7	5,5	2,9	-1,9	-39,7	-2,7	-48,5
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,4	0,4	0,4	0,0	0,7	0,0	-2,7
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	914	884	908	-6	-0,6	24	2,8
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,02	0,07	0,2	0,1	651,2	0,1	110,4
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,93	0,79	0,55	-0,4	-40,7	-0,2	-30,0
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	10,7	2,4	12,9	2,2	X	10,5	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	10,8	2,5	13,1	2,3	X	10,7	X
6.3. Рентабельність продукції	%	5,3	4,2	30,9	25,7	X	26,8	X

Результати проведеного аналізу, у більшій своїй мірі, свідчать про покращення стану фінансово-господарської діяльності ТОВ «Компанія «Фармко». Аналізуючи капітал товариства варто відзначити, що він формується переважно з власного капіталу, залежність від позикових коштів практично відсутня. Наприклад, у 2024 р. вартість сукупного капіталу складала 2072261 тис. грн при вартості власного капіталу в 2040461 тис. грн. Частка власного капіталу складає більше 98 % у джерелах фінансування ТОВ «Компанія «Фармко». Власний капітал товариства формується завдяки прибутковій діяльності та накопиченню суми нерозподіленого прибутку. На ТОВ «Компанія «Фармко» використовується нульова дивідендна політика, за якої сформований чистий прибуток залишається у резервних фондах товариства й спрямовується на поліпшення умов праці, оновлення матеріально-технічної бази, покриття непередбачуваних витрат тощо. На рис. 2.3 наведено динаміку капіталу товариства.

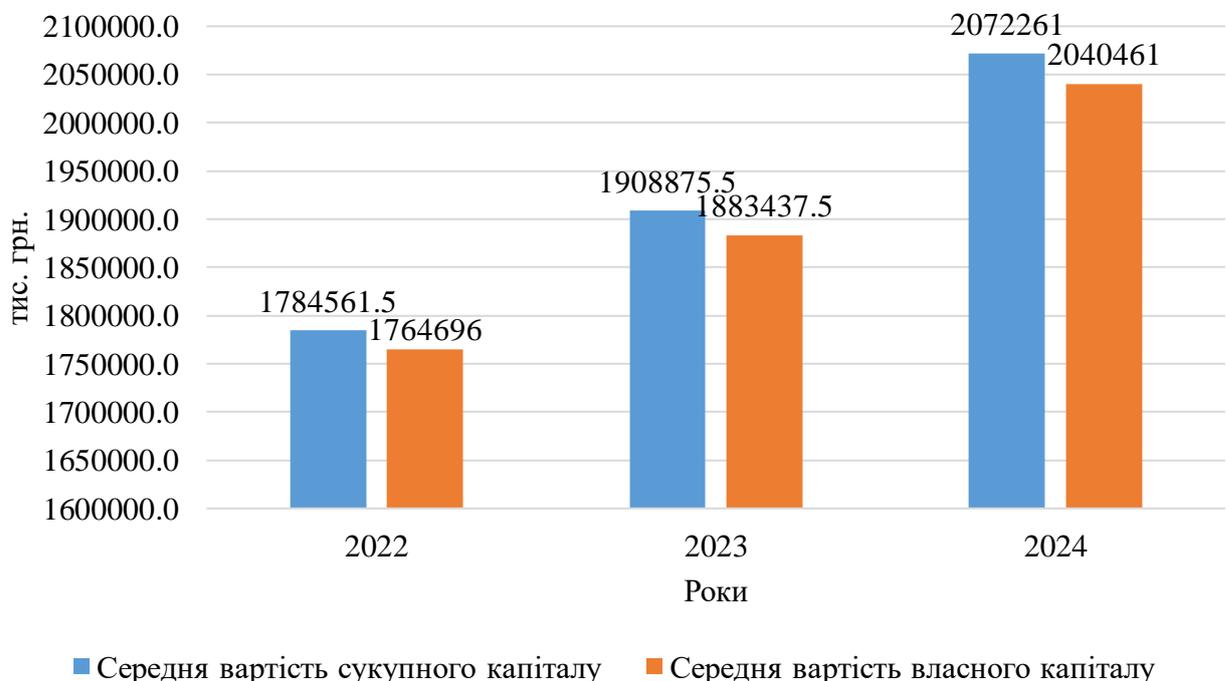


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «Компанія «Фармко» за 2022-2024 рр.

Вартість активів та власного капіталу щорічно зростає, що є індикатором постійного розвитку ТОВ «Компанія «Фармко», нарощування обсягів його діяльності. Товариство володіє достатніми фінансовими ресурсами для інвестування у подальший розвиток.

Сільське господарство є досить залежним від наявності у достатній кількості машин, тракторів, комбайнів та іншого обладнання. Це дозволяє своєчасно проводити польові роботи, збирати урожай, здійснювати післяурожайні роботи тощо. ТОВ «Компанія «Фармко» активно інвестує в розвиток матеріально-технічної бази. Для цього ведення постійна робота по модернізації наявного транспорту, придбання сучасного сільськогосподарського обладнання, використання квадрокоптерів для огляду полів тощо. Станом на кінець 2024 р. ТОВ «Компанія «Фармко» володіє 43 одиницями автотранспорту, а також 9 об'єктами нерухомості, зокрема власним елеватором для зберігання зерна. Зазначені дії товариства відображають на показнику середньорічної вартості основних засобів, розмір яких щорічно зростає, як показано на рис. 2.4.

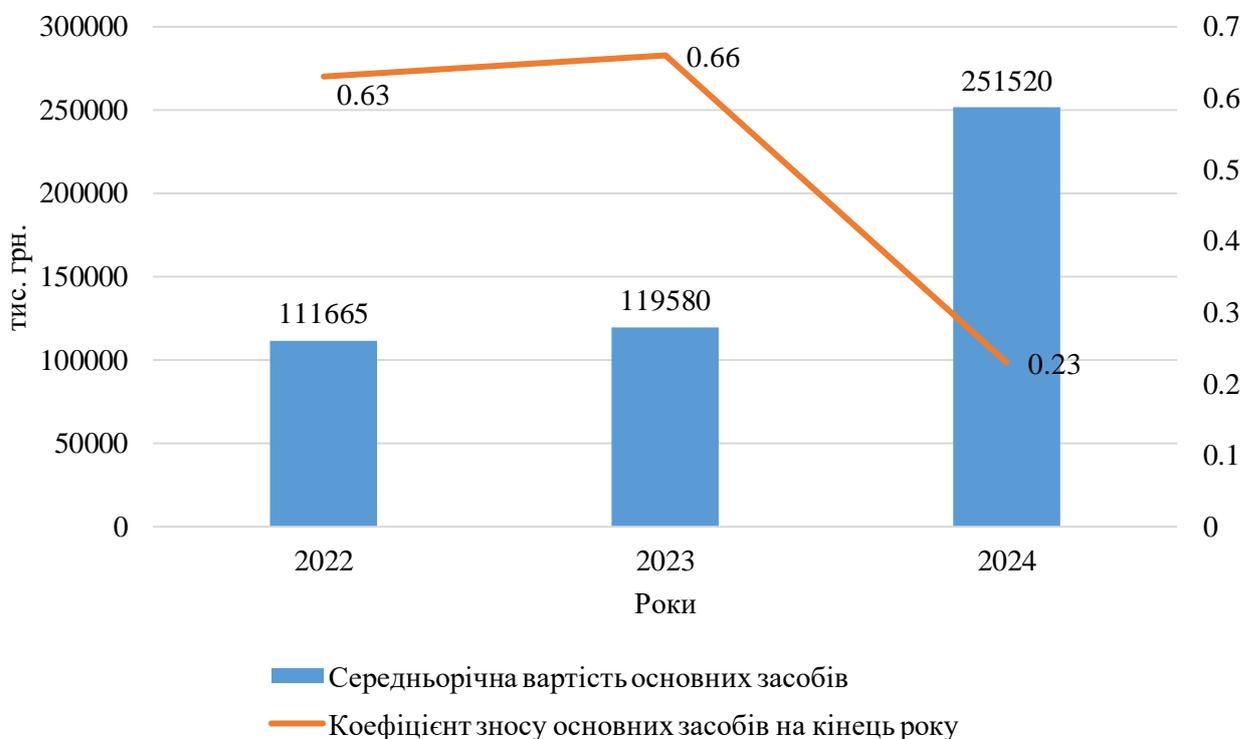


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Компанія «Фармко» за 2022-2024 рр.

Завдяки активному оновленню основних засобів їх знос з 66 % у 2022 р. зменшився до 23 % у 2024 р., що є позитивним. ТОВ «Компанія «Фармко» повністю забезпечений власним автопарком, що задовольняє не лише потреби товариства, а й надає змогу йому надавати сторонні послуги по оренді транспорту.

На ТОВ «Компанія «Фармко» приділяється значна увага питанню виплати гідної заробітної плати, яка перевищує значно встановлений державою мінімальний розмір заробітної плати та середню заробітну плату по Україні. У 2024 р. середньомісячна заробітна плата одного працівника складала 22700,7 грн, що на 9,1 % більше за 2021 р. та на 13,5 % вище за 2022 р. Такий розмір заробітної плати відносить ТОВ «Компанія «Фармко» до критично важливих підприємств України й надає можливість здійснювати бронювання працівників на період проведення мобілізаційних процесів. Крім того ТОВ «Компанія «Фармко» надає різні додаткові пільги та виплати працівників. Зокрема, товариство надає безкоштовний обід для усіх працівників, забезпечує підвезення їжі на поля, де проводиться робота, а також на ТОВ «Компанія «Фармко» впроваджена практика виплати 13-місячної заробітної плати за результатами завершення періоду збору урожаю.

Прибуток ТОВ «Компанія «Фармко» формується завдяки чистого доходу від реалізації продукції. Його розмір щорічно нарощується і за результатами 2024 р. складає 717032 тис. грн, що на 35,7 % більше за 2021 р. та на 8,3 % більше від попереднього року. Таке зростання відбувається на фоні загального збільшення земельного банку, що дозволяє нарощувати обсяги вирощування продукції рослинництва, так і загальним підвищенням ціни на агропродукцію під впливом інфляції.

Важливим досягненням ТОВ «Компанія «Фармко» у 2024 р. стало зменшення операційних витрат попри нарощування обсягів діяльності. Розмір операційних витрат у 2024 р. склав 395321 тис. грн., що на 19,6 % менше від 2021 р. та на 24,2 % менше за 2022 р. Таких позитивних змін товариство домоглося завдяки впровадженню ресурсозберігаючих технологій, які

споживають менший обсяг ресурсів, більш економно використовують насіннєвий матеріал, паливно-мастильні матеріали тощо. На рис. 2.5 наведено динаміку вищенаведених показників за 2022-2024 рр.

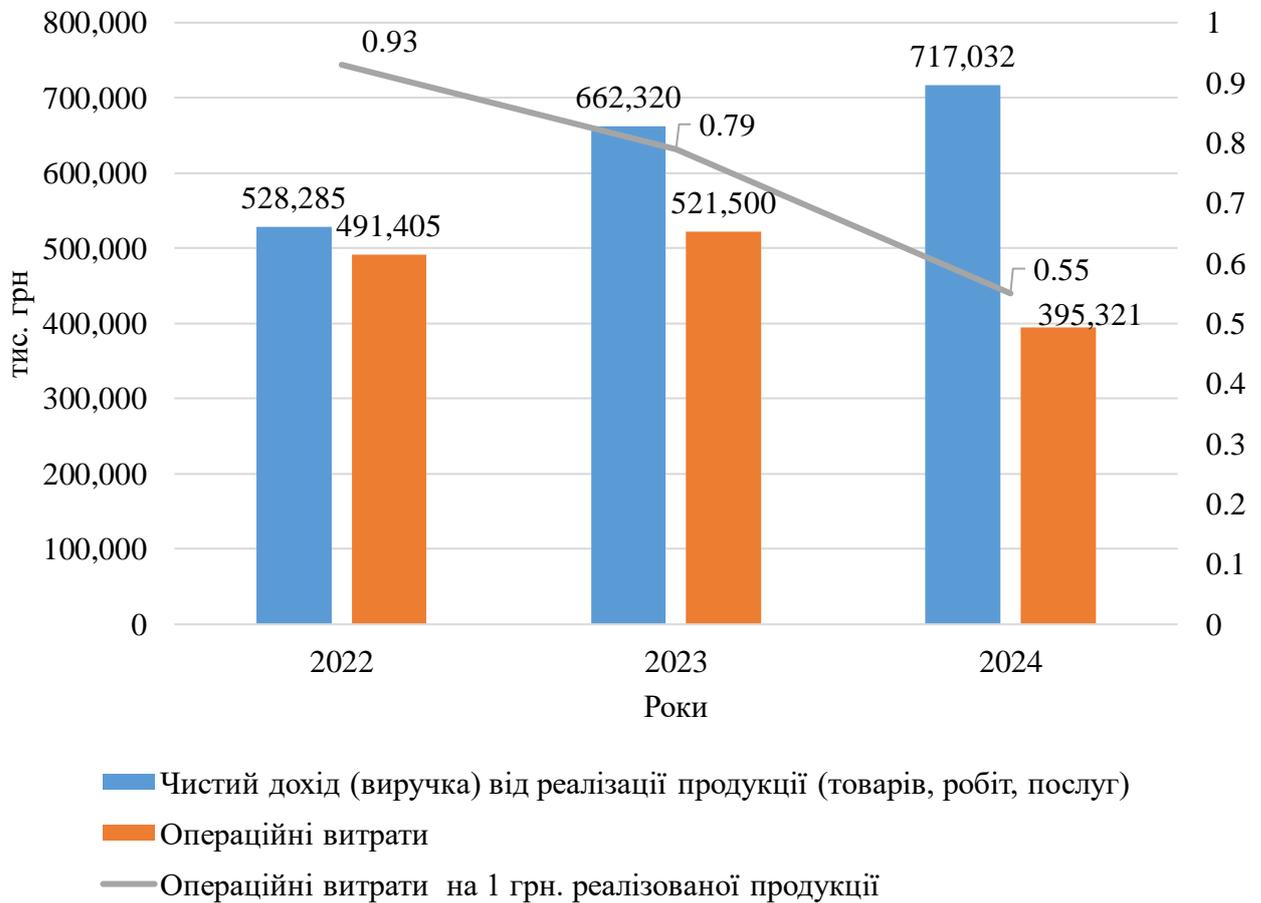


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу та операційних витрат ТОВ «Компанія «Фармко» за 2022-2024 рр.

Такі зміни ТОВ «Компанія «Фармко» дозволили наростити кінцевий фінансовий результат – чистий прибуток. За результатами 2024 р. ТОВ «Компанія «Фармко» отримав чистий прибуток в розмірі 267792 тис. грн, що на 40 % більше за 2021 р. та майже у 5 разів більше за 2022 р. Ці дані підтверджують прибуткову та ефективну фінансово-господарську діяльність ТОВ «Компанія «Фармко». На рис. 2.6 наведено графічно динаміку чистого прибутку товариства.

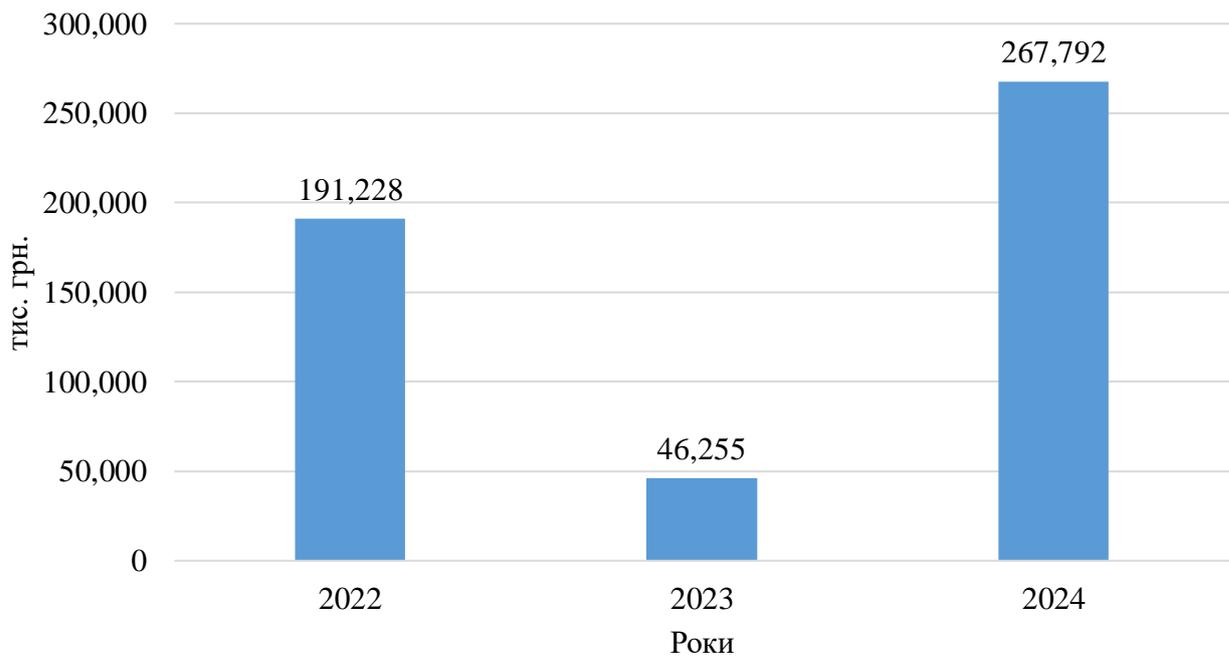


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Компанія «Фармко» за 2022-2024 рр.

Частину отриманого чистого прибутку ТОВ «Компанія «Фармко» інвестує у розвиток матеріально-технічної бази, впровадження інновацій, поліпшення умов для праці, підвищення заробітної плати працівникам, а також у забезпечення більш вигідних умов для пайовиків товариства. Залишкова частина чистого прибутку накопичується у резервних фондах ТОВ «Компанія «Фармко».

Продуктивність праці на ТОВ «Компанія «Фармко» зростає з 1509,4 тис. грн / особу до 1647,6 тис. грн / особу протягом 2022-2023 рр., у звітному 2024 р. показник досяг 1806,1 тис. грн / особу. На продуктивність праці впливає мотивація та залученість персоналу, забезпеченість їх сучасною сільськогосподарською технікою, а також погодно-кліматичні умови. Від останнього значною мірою залежить урожайність продукції рослинництва. Періоди довгих посух або ж весняних заморозків негативно впливають на ріст рослин і зменшують урожайність.

Показники рентабельності демонструють зростання у 2024 р. під впливом збільшення чистого прибутку. Рентабельність сукупного капіталу за

результатами 2024 р. склала 12,9 %, що на 2,2 % більше у порівнянні з 2022 р. та на 10,5 % більше від 2023 р. Аналогічна тенденція простежується й по показнику рентабельності власного капіталу. Рентабельність продукції у 2022 р. складала 5,3 %, у 2023 р. дещо зменшилася до 4,2 %, а у 2024 р. зросла до рекордних як для товариства 30,9 %. Ці зміни свідчать про підвищення ефективності використання наявних ресурсів на ТОВ «Компанія «Фармко», а також про те, що одиниця реалізованої продукції товариству почала приносити більше прибутку, ніж у попередні роки.

Таким чином, у 2024 р. відбуваються позитивні зміни по абсолютно усім ключовим показникам виробничо-господарської діяльності ТОВ «Компанія «Фармко». Зростає частка власного капіталу до 98 %, сума чистого прибутку досягає рекордних для товариства 267792 тис. грн, операційні витрати зменшуються на 24,2 % порівняно з попереднім роком при зростанні чистого доходу на 8,3 %, знос основних засобів зменшується на 43 % тощо. ТОВ «Компанія «Фармко» націлене на довгостроковий розвиток, поступово розширює виробничо-технологічні та фінансові можливості, збільшує земельний банк й покращує бізнес-процеси.

У епоху цифровізації важливого значення для успішного функціонування ТОВ «Компанія «Фармко» має застосування інформаційних технологій.

2.3 Аналіз забезпеченості ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями менеджменту в управлінні бізнес-процесами

ТОВ «Компанія «Фармко» є сучасним підприємством, яке активно впроваджує цифрові рішення у свою господарську діяльність з метою підвищення ефективності управління. В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій особливого значення набуває використання інструментів ІТ-менеджменту для оптимізації бізнес-процесів. Це дозволяє забезпечити гнучкість, прозорість та оперативність управлінських рішень, що є

надзвичайно важливим у висококонкурентному середовищі фармацевтичної галузі. У цьому підрозділі буде здійснено оцінку ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко» з урахуванням специфіки її діяльності та поточного рівня цифровізації.

Зауважимо, що до початку повномасштабної війни інформаційна система ТОВ «Компанія «Фармко» була побудована на основі програмного забезпечення ІС, що забезпечувало автоматизацію ключових бізнес-процесів, зокрема бухгалтерського обліку, логістики та управління персоналом. Однак у зв'язку з початком військових дій, введенням рішення РНБО, посиленням санкційної політики щодо російського програмного забезпечення, а також із міркувань інформаційної безпеки, ТОВ «Компанія «Фармко» ухвалило стратегічне рішення про відмову від використання програмного продукту ІС. Це зумовило необхідність перебудови всієї інформаційної системи, що, у свою чергу, спричинило низку додаткових викликів: виникли тимчасові перебої в обробці даних, підвищились операційні витрати на впровадження альтернативних рішень, зросли ризики втрати інформації, а також з'явилась потреба у перенавчанні персоналу для роботи з новим програмним забезпеченням. Такий перехідний етап супроводжувався як організаційними, так і фінансовими складнощами, проте розглядається як необхідний крок до забезпечення цифрової незалежності та підвищення кіберстійкості ТОВ «Компанія «Фармко».

На ТОВ «Компанія «Фармко» передбачено посаду фахівця з програмного забезпечення, який відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування інформаційної системи. До його основних завдань належить налаштування та технічне обслуговування програмного забезпечення, підтримка користувачів у процесі роботи з інформаційними системами, а також участь в інтеграції нових цифрових рішень у загальну інфраструктуру ТОВ «Компанія «Фармко». Фахівець з програмного забезпечення на ТОВ «Компанія «Фармко» також відповідає за моніторинг працездатності програмних модулів, усунення технічних збоїв та адаптацію програмного забезпечення до змін у внутрішніх

процесах компанії. Завдяки наявності такої посади забезпечується стабільність функціонування ІТ-системи та оперативне реагування на виклики, пов'язані з цифровою трансформацією підприємства.

На даний час у ТОВ «Компанія «Фармко» відсутня єдина цілісна інформаційна система: кожен підрозділ використовує окремі програмні рішення для виконання специфічних завдань. Зокрема, відділ бухгалтерії працює з однією платформою обліку, а логістика та складський облік ведуться окремим програмним пакетом. Така роздробленість ІТ-ландшафту призводить до дублювання даних, ускладнює обмін інформацією між структурними підрозділами та збільшує витрати на підтримку й ліцензування різноманітного програмного забезпечення. На рис. 2.7 наведено інформаційні технології менеджменту в управлінні бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко».



Рисунок 2.7 – Інформаційні технології менеджменту в управлінні бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко»

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства

У діяльності ТОВ «Компанія «Фармко» спостерігається активне впровадження спеціалізованих інформаційних технологій у ключових структурних підрозділах. Зокрема, головний агроном та відділ рослинництва використовують платформу AgroOnline і модулі «точного землеробства» для моніторингу стану посівів та оптимізації внесення добрив, тоді як електронний документообіг M.E.Doc забезпечує оперативне обмін документами між полем та офісом. Відділ контролю якості та лабораторія покладаються на Microsoft Excel для обробки результатів аналізів та побудови графіків, що дозволяє швидко отримувати технічні висновки, але обмежується вручну створеними шаблонами. Відділ безпеки руху і техніки безпеки поєднує Excel із GPS-навігацією для реєстрації інцидентів і контролю руху техніки, а виробничо-диспетчерський відділ також використовує GPS для диспетчеризації й планування переміщень.

Водночас низка адміністративних служб працює в інакший спосіб: бухгалтерія автоматизована в системі «Дебет-Плюс», планово-економічний відділ готує прогнози та кошториси в Excel із макросами, а відділ кадрів – у Peopleforce. Однак відсутність єдиної інформаційної системи призводить до фрагментації даних, дублювання процесів і складнощів при інтеграції показників із різних джерел. Різноманітність ПЗ змушує фахівця з програмного забезпечення виконувати функцію «містка» між підрозділами, що збільшує операційні витрати, ускладнює формування зведеної звітності та знижує оперативність управлінських рішень. Для підвищення ефективності доцільно розглядати впровадження централізованого ERP-рішення, яке зможе консолідувати інформацію з усіх відділів та забезпечити автоматизований аналітичний процес.

Велика кількість структурних підрозділів та працівників ТОВ «Компанія «Фармко» досі не використовують інформаційні технології безпосередньо в своїй щоденній роботі: облік і звітність ведуться в паперовому вигляді, після чого первинні дані передаються до бухгалтерії або фахівцю з програмного забезпечення, який уже вносить їх у єдину цифрову систему. Така практика зумовлена низкою системних обмежень: нерозвиненою інформаційною інфраструктурою підприємства, відсутністю стабільного доступу до мережі

Інтернет у віддалених ділянках виробничих майданчиків, а також недостатнім рівнем цифрової грамотності значної частини персоналу. Особливо гостро ця проблема проявляється серед працівників, які проживають у сільській місцевості, а саме вони складають основу трудового ресурсу ТОВ «Компанія «Фармко» Через це можуть виникати затримки в обробці інформації, збільшується ризик помилок при ручному введенні даних та погіршується оперативність прийняття управлінських рішень.

З метою оцінки рівня забезпеченості ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями менеджменту в управлінні бізнес-процесами використано експертну оцінку. Для цього здійснено глибинний аналіз існуючої ІТ-інфраструктури та використання інформаційних технологій у ключових підрозділах ТОВ «Компанія «Фармко». Спочатку було проведено документальний огляд внутрішніх регламентів, технічної документації та звітів про впровадження програмного забезпечення, а також проведено інтерв'ю з працівниками. Далі з урахуванням цих даних сформовано набір критеріїв для проведення оцінки .

У табл. 2.4 наведено результати аналізу забезпеченості ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями менеджменту в управлінні бізнес-процесами.

Таблиця 2.4 – Результати аналізу забезпеченості ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями менеджменту в управлінні бізнес-процесами

Питання	Коментар / Примітка	Бал
1	2	3
ІТ-інфраструктура		
1. Чи є на робочих місцях стабільний доступ до Інтернету та локальної мережі?	Частково – доступ лише в офісі та окремих цехах	1
2. Який рівень оновленості апаратного забезпечення (комп'ютери, сервери, роутери)?	Частково оновлене (50 % пристроїв нові)	1
3. Чи є централізоване сховище даних	Локальні сервера або зовнішні диски	1

Продовження табл. 2.4

1	2	3
Користувацький досвід		
4. Цифрова грамотність співробітників	Переважна більшість працівників мають базові навички	1
5. Як часто проводяться внутрішні або зовнішні тренінги з ІТ-систем?	Лише внутрішні у формі інструкцій, консультацій	1
6. Чи мають працівники доступ до користувацьких інструкцій та відео-посібників із роботи в корпоративних системах?	Частково, є лише текстові інструкції	1
Інтеграція та обмін даними		
7. Чи інтегровані між собою основні системи (ERP, CRM, WMS тощо)?	Є інтеграція двох-трьох модулів	1
8. Як швидко відбувається передача даних між підрозділами?	Електронний обмін e-mail або через М.Е.Дос, до 1 дня	1
9. Наскільки уніфіковані формати даних (звітів, облікових карток)?	Є стандартні шаблони, але не завжди використовуються	1
Аналітика та звітність		
10. Чи використовуєте ви BI-інструменти (Power BI, Tableau, Qlik) для аналізу даних?	Ні – усі звіти в Excel	0
11. Наскільки швидко формується зведена звітність за місяць?	Більше 5 днів	0
12. Чи є можливість вивантажувати дані в реальному часі (real-time)?	Ні	0
Цифрова комунікація		
13. Чи має підприємство власний веб-сайт для представлення інформації про продукти та послуги?	Ні	0
14. Рівень використання цифрових каналів комунікації	Використовуються базово (масові e-mail-розсилки, відповіді в месенджерах)	1
15. Чи автоматично формується звітність для вищого керівництва через єдину інформаційну систему?	Є шаблони, але звіти формуються частково автоматизовано	1
Агромоніторинг		
16. Чи використовує відділ рослинництва квадрокоптери та GPS-моніторинг для дистанційного огляду полів і руху техніки?	Використовує регулярно, інтегровано в загальну ІТ-систему	2
17. Чи аналізуються зображення полів за допомогою спеціалізованих ПЗ для оцінки стану посівів?	Частково – застосовують базові інструменти обробки зображень	1
18. Чи відстежується ефективність агротехнічних операцій автоматично через GPS-дані?	Так, всі операції моніторяться та аналізуються	2
Всього		16

Примітка. Авторська розробка

Згідно розробленою методикою ТОВ «Компанія «Фармко» могло отримати максимальні 36 балів. Кожен критерій оцінювався за шкалою від 0 до

2 балів. Максимальні 2 бали присвоювалися у випадку, коли інформаційні технології повністю впроваджені та ефективно використовуються, а мінімальні «0» балів – коли інформаційні технології або не використовуються взагалі, або їх використання обмежується лише базовими функціями. За результатами проведеного аналізу товариство отримало 16 балів за рівнем забезпеченості ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями менеджменту в управлінні бізнес-процесами. Це є недостатнім рівнем та свідчить про проблеми ТОВ «Компанія «Фармко» у частині забезпеченості сучасними інформаційними технологіями і їх використанням.

На рис. 2.8 наведено графічну інтерпретацію шкали оцінювання забезпеченості ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями менеджменту в управлінні бізнес-процесами.



Рисунок 2.8 – Шкала оцінювання забезпеченості ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями менеджменту в управлінні бізнес-процесами

Примітка. Авторська розробка

Відповідно до наведеної шкали забезпеченість ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями менеджменту в управлінні бізнес-процесами знаходиться на середньому або задовільному рівні. Вважаємо, що враховуючи фінансові можливості ТОВ «Компанія «Фармко» існує потенціал для подальшого підвищення рівня забезпеченості та використання інформаційних технологій. Тим більше успішний досвід у рамках цього ТОВ «Компанія «Фармко». Зокрема, впровадження системи «точного землеробства» та GPS-навігації дозволило у 2024 р. суттєво скоротити операційні витрати, посилити

контроль за використанням основних видів ресурсів, побудувати оптимізаційні логістичні маршрути, здійснювати огляд полів у режимі реального часу. У подальшому слід рухатися у напрямку цифровізації усіх бізнес-процесів.

На рис. 2.9 виділено ключові проблеми ТОВ «Компанія «Фармко» у частині застосування інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами.

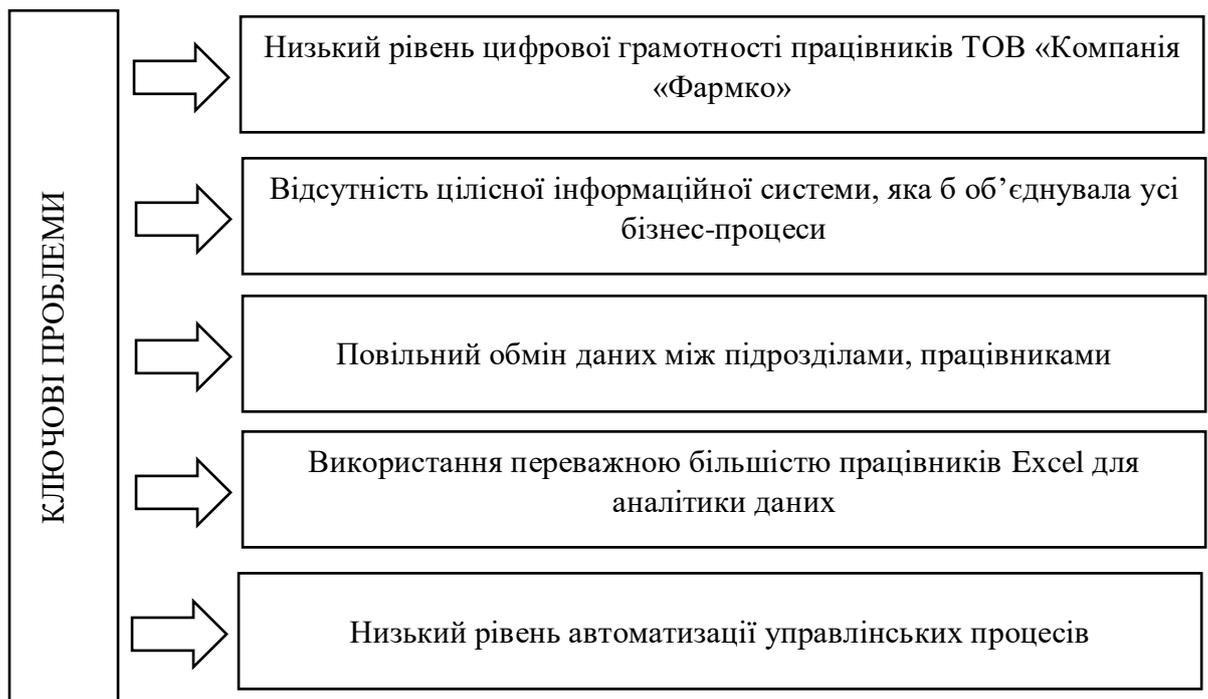


Рисунок 2.9 – Ключові проблеми ТОВ «Компанія «Фармко» у частині застосування інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами

Примітка. Авторська розробка

ТОВ «Компанія «Фармко» необхідно вирішувати наявні проблеми та підвищити рівень забезпеченості та застосування інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами. Це дозволить підвищити загальну ефективність бізнес-процесів ТОВ «Компанія «Фармко» й підвищити результативність діяльності товариства в цілому.

Для підведення підсумків дослідження у табл. 2.5 проведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Компанія «Фармко», який дозволив охопити стан внутрішнього та зовнішнього середовища товариства.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Компанія «Фармко»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вигідне географічне розташування	1. Сезонний характер
2. Прибуткова діяльність	2. Слабка диверсифікація
3. Великий земельний банк, який перевищує 12 тис. га сільських угідь	3. Відсутність єдиної інформаційної системи, яка б охоплювала усі бізнес-процеси
4. Привабливі умови співпраці для пайовиків	4. Недостатня цифрова грамотність працівників
5. Гідні умови праці з середньомісячною заробітною платою > 20 тис. грн	5. Висока залежність від погодно-кліматичних умов
6. Досвід експортера	
7. Висока соціальна відповідальність та репутація	
8. Розвинена матеріально-технічна база	
9. Впроваджена система «точного землеробства»	
10. Фінансова незалежність	
Можливості	Загрози
1. Посилення державної та міжнародної підтримки агробізнесу	1. Пошкодження виробничих потужностей через ракетні або дроніві обстріли
2. Впровадження інформаційних технологій	2. Загострення військових дій
3. Повна автоматизація виробництва	3. Нестача кваліфікованих кадрів
4. Розширення асортименту продукції	4. Ускладнення доступу до мінеральних добрив та інших ресурсів
5. Залучення новітніх технологій в агрономію	5. Підвищення собівартості вирощування продукції рослинництва
6. Підвищення світових цін на агропродукцію	6. Підвищена небезпека рейдерських захоплень
	7. Проблеми при експорті продукції
	8. Зростання податкового навантаження
	9. Загроза купівлі земельних ділянок іноземними громадянами

Примітка. Авторська розробка.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що внутрішнє середовище ТОВ «Компанія «Фармко» є досить сильним. Існує велика кількість сильних сторін, які формують йому конкурентні переваги на ринку. У частині слабких

сторін слід виділити сезонний характер, а також низький рівень диджиталізації бізнес-процесів. Це вирішити можливо завдяки подальшому впровадженню інформаційних технологій, диверсифікації бізнесу, переходу ТОВ «Компанія «Фармко» на повний виробничий цикл.

У частині зовнішнього середовища існують значні ризики для діяльності ТОВ «Компанія «Фармко». Адже, з великим відривом кількість потенційних загроз перевищує наявні можливості. Основні загрози та ризики для товариства зумовлені повномасштабною війною та постійними ракетними обстрілами. Відтак перспективи розвитку зовнішнього середовища значною мірою визначатимуться безпековою та військовою ситуацією в Україні, на яку ТОВ «Компанія «Фармко» не має змоги впливати, а лише змушене адаптуватися до наявних реалій. Завершення війни може надати товариству додаткові можливості для розвитку, зростання ринку, тоді як її продовження може негативно відобразитися на рівні інфляції, аграрному секторі в цілому, проблемах у постачанні ресурсів тощо.

У табл. 2.6 наведено матрицю SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Компанія «Фармко».

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Компанія «Фармко»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
6+10=16	6+5=11
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
9+10=19	10+5=15

Примітка. Авторська розробка.

Результати побудованої матриці дозволяють констатувати, що для ТОВ «Компанія «Фармко» оптимальною є стратегія обмеженого зростання. Наявність значних сильних сторін та висока фінансова забезпеченість ТОВ «Компанія «Фармко» створюють передумови для подальшого зміцнення конкурентного статусу, більшого охоплення ринку. Однак суттєві загрози

зовнішнього середовища стримують даний розвиток, що зумовлюють обмежене зростання.

Таким чином, на ТОВ «Компанія «Фармко» відсутня цілісна інформаційна система. Замість неї товариство використовує низку програмних продуктів, які автоматизують лише окремі бізнес-процеси. Склалася ситуація, за якої кожен підрозділ має власне програмне забезпечення, що ускладнює повну інтеграцію даних, призводить до дублювання інформації, потреби у переносі даних тощо. Однією з причин, що призводить до цього є низький рівень цифрової грамотності у працівників товариства. Найчастіше використовуваною інформаційною технологією на ТОВ «Компанія «Фармко» є MS Excel, яка має досить обмежений функціонал. З позитивних сторін слід відзначити повну автоматизацію бухгалтерського обліку за рахунок програми «Дебет-плюс», а також впровадження системи «точного землеробства», що дозволяє агрономічним службам в режимі онлайн здійснювати огляд стану полів, а відділу безпеки руху і техніки безпеки та виробничо-диспетчерському відділу контролювати рух автотранспорту, їх стан тощо. Згідно експертною оцінкою рівень забезпеченості ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями оцінюється на середньому рівні. Існують значні резерви та можливості для подальшого підвищення ефективності товариства за рахунок інформаційних технологій.

Висновки до розділу 2

За результатами виконаного аналітичного розділу кваліфікаційної роботи проведено аналіз та оцінка застосування інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко». Ключові результати можна сформулювати у наступних положеннях:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Компанія «Фармко». Дане товариство є представником сільського сектору національної економіки. Основним видом діяльності ТОВ «Компанія «Фармко» є

вирощування продукції рослинництва, а саме: пшениці, ячменю, кукурудзи, сої та соняшнику. Також ТОВ «Компанія «Фармко» експериментує, вирощує нові види продукції, зокрема до 10 гектар землі використовував для вирощування кавунів. Організаційна структура управління ТОВ «Компанія «Фармко» є лінійно-функціональною. Вищим органом управління визначено загальні збори учасників, виконавчий орган управління – дирекція, яку очолює генеральний директор. До складу дирекції, крім генерального директора, входить: директор з економіки, директор по виробництву, директор по експлуатації та ремонту, а також директор-інспектор. Кожен з них відповідає за ключові напрямки діяльності ТОВ «Компанія «Фармко». Середньооблікова чисельність працівників складає 397 осіб за результатами 2024 р. Земельний банк товариства складає більше 12 тис. гектарів сільськогосподарських земель.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Компанія «Фармко». У 2024 р. відбуваються позитивні зміни по абсолютно усім ключовим показникам виробничо-господарської діяльності ТОВ «Компанія «Фармко». Зростає частка власного капіталу до 98 %, сума чистого прибутку досягає рекордних для товариства 267792 тис. грн, операційні витрати зменшуються на 24,2 % порівняно з попереднім роком при зростанні чистого доходу на 8,3 %, знос основних засобів зменшується на 43 % тощо. ТОВ «Компанія «Фармко» націлене на довгостроковий розвиток, оступово розширює виробничо-технологічні та фінансові можливості, збільшує земельний банк й покращує бізнес-процеси.

3. Проаналізовано забезпеченість ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями менеджменту в управлінні бізнес-процесами. На ТОВ «Компанія «Фармко» відсутня цілісна інформаційна система. Замість неї товариство використовує низку програмних продуктів, які автоматизують лише окремі бізнес-процеси. Склалася ситуація, за якої кожен підрозділ має власне програмне забезпечення, що ускладнює повну інтеграцію даних, призводить до дублювання інформації, потреби у переносі даних тощо. Однією з причин, що призводить до цього є низький рівень цифрової грамотності у працівників

товариства. Найчастіше використовуваною інформаційною технологією на ТОВ «Компанія «Фармко» є MS Excel, яка має досить обмежений функціонал. З позитивних сторін слід відзначити повну автоматизацію бухгалтерського обліку за рахунок програми «Дебет-плюс», а також впровадження системи «точного землеробства», що дозволяє агрономічним службам в режимі онлайн здійснювати огляд стану полів, а відділу безпеки руху і техніки безпеки та виробничо-диспетчерському відділу контролювати рух автотранспорту, їх стан тощо. Згідно експертною оцінкою рівень забезпеченості ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями оцінюється на середньому рівні. Існують значні резерви та можливості для подальшого підвищення ефективності товариства за рахунок інформаційних технологій.

З огляду на отримані результати у наступному розділі кваліфікаційної роботи запропоновано напрями вдосконалення використання інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОМПАНІЯ «ФАРМКО»

3.1 Стратегічні підходи до цифровізації управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко»

Попередній проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ТОВ «Компанія «Фармко» знаходиться на початковому етапі цифровізації. Існує низка програмних продуктів, які активно застосовують структурні підрозділи товариства у своїй діяльності, а декілька успішних кейсів ТОВ «Компанія «Фармко» (впровадження системи «точного землеробства» та GPS-навігації) підтверджують перспективність подальшої цифровізації управління бізнес-процесами. Головним стримуючим фактором, який сповільнив роботу ТОВ «Компанія «Фармко» по цифровізації бізнес-процесів, стала повномасштабна російська агресія та як наслідок відмова від інформаційної системи «1С». Остання, у свою чергу, становила фундамент навколо якої планувалася розбудова цифровізації управління бізнес-процесів товариства.

Ці події призвели до відсутності цілісної інформаційної системи, змушуючи кожен структурний підрозділ ТОВ «Компанія «Фармко» використовувати різні програмні рішення, що часто призводить до дублювання інформації, ручного введення даних тощо. З метою ефективного подальшого розвитку ТОВ «Компанія «Фармко» варто розглянути можливість інтеграції окремих програмних рішень у єдину платформу. Це повинно стати відправною точкою для побудови цифрової екосистеми ТОВ «Компанія «Фармко».

Побудова цифрової екосистеми створить на ТОВ «Компанія «Фармко» інтегроване середовище, в якому взаємодіятимуть різні цифрові інструменти, програмні платформи, бази даних, штучний інтелект, автоматизовані дашборди

з метою забезпечення безперервного, прозорого та ефективного управління усіма бізнес-процесами товариства. Пропонована цифрова екосистема ТОВ «Компанія «Фармко» включатиме єдиний центр збору та обробки даних, модулі для управління агровиробництвом, фінансами, логістикою, кадрами, а також засоби аналітики й прогнозування. На рис. 3.1 наведено пропоновану структуру цифрової екосистеми ТОВ «Компанія «Фармко».

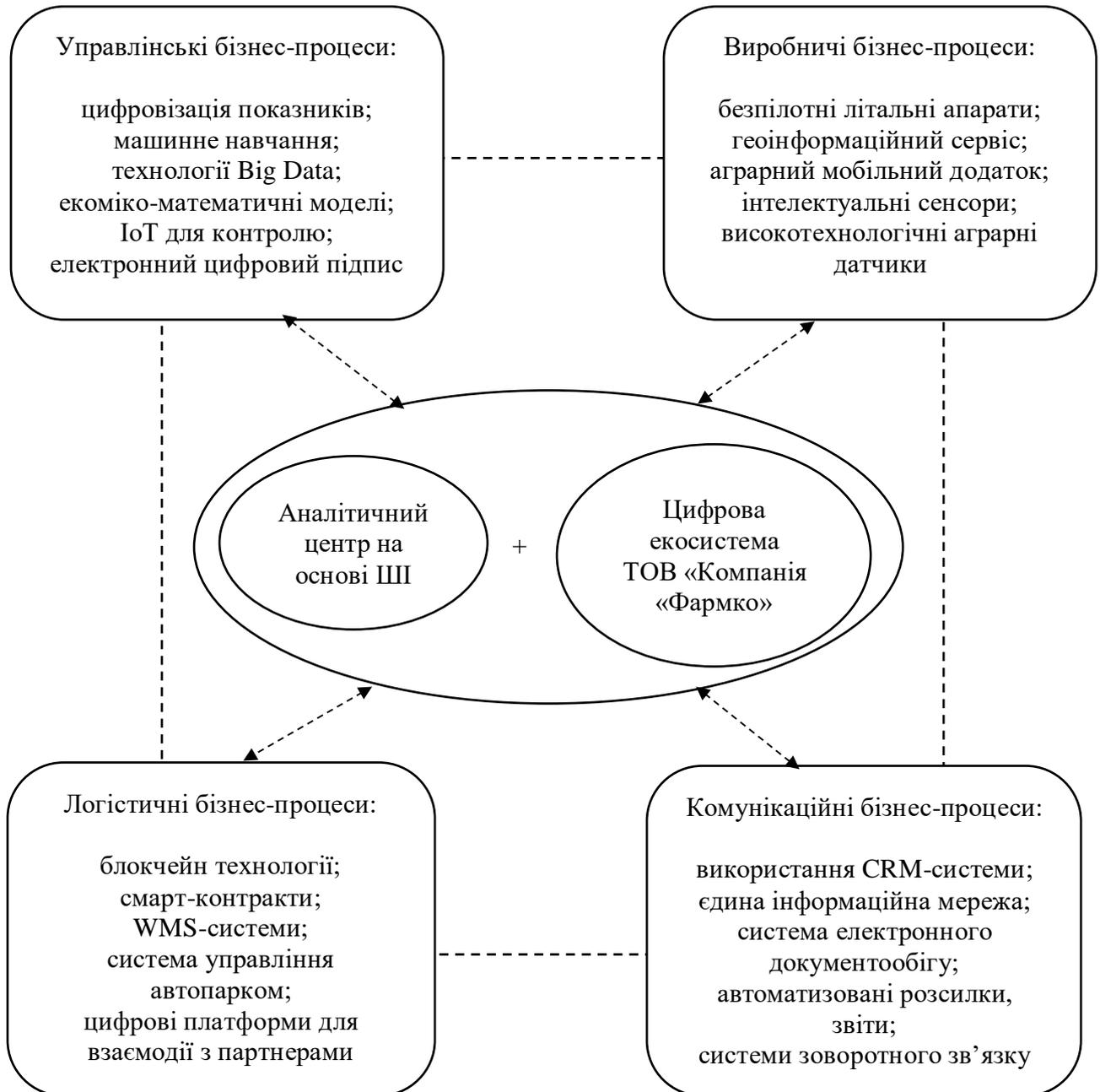


Рисунок 3.1 – Пропонована структура цифрової екосистеми ТОВ «Компанія «Фармко»

Примітка. Авторська розробка

Пропонована цифрова екосистема ТОВ «Компанія «Фармко» стане цілісною ІТ-інфраструктурою, що об'єднає у себе усі ключові бізнес-процеси товариства навколо автоматизованого аналітичного центру на основі штучного інтелекту. У центрі системи знаходиться аналітичний центр на основі ШІ, який забезпечить збір, обробку, зберігання та аналітику великих масивів даних у реальному часі, створюючи єдине інформаційне середовище для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Управлінський персонал ТОВ «Компанія «Фармко» позбавиться потреби у аналізі великого масиву даних, перевірки розрахунку допущених помилок, відхилень. У цифровій екосистемі ТОВ «Компанія «Фармко» дані завдання делегуватимуться аналітичному центру на основі ШІ.

Цифрова екосистема ТОВ «Компанія «Фармко» об'єднуватиме у собі такі ключові бізнес-процеси, як: управлінські, виробничі, логістичні та комунікаційні. Управлінські бізнес-процеси ТОВ «Компанія «Фармко» отримають новий рівень ефективності завдяки цифровізації показників, використанню Big Data, економіко-математичних моделей та IoT-рішень для контролю. Аналітичний центр на базі ШІ аналізує отриману інформацію й формує рекомендації для менеджменту. Дирекція ТОВ «Компанія «Фармко» буде приймати рішення уже на основі проаналізованої інформації й позбавиться від виконання ряду рутинних операцій. За допомогою вбудованих аналітичних можливостей ШІ за лічені секунди прорахує можливі сценарії розвитку подій. Електронний цифровий підпис забезпечить юридичну силу цифрових документів та підвищить безпеку.

Логістичні бізнес-процеси ТОВ «Компанія «Фармко» у цифровій екосистемі інтегруються за допомогою блокчейн-технологій та смарт-контрактів, що підвищує прозорість та довіру у взаємодії з партнерами. WMS-системи та системи управління автопарком забезпечують оперативне планування, моніторинг та контроль ресурсів, а цифрові платформи для партнерської взаємодії сприятимуть швидкому обміну даними та координації дій у ланцюгові постачання.

Побудова логістичних процесів ТОВ «Компанія «Фармко» на основі блокчейну надасть можливість дистанційного укладання договорів з постачальниками, підтвердження платежів, продажу продукції та інші операції. Головне, що усі ці документи та договори матимуть однакову юридичну силу як і у випадку паперових документів. Водії ТОВ «Компанія «Фармко» за допомогою девайсів зможуть отримувати розпорядження, накладні, звітувати при рух транспорту, виявлені проблеми тощо.

Окремі виробничі-процеси ТОВ «Компанія «Фармко» уже цифровізовані. Зокрема, товариство почало використовувати квадрокоптери для огляду полів, але в цифровій екосистемі пропонується масштабувати дані заходи. Сучасні геоінформаційні сервіси та інтелектуальні сенсори збиратимуть точні дані з полів, проводитимуть моніторинг стану ґрунтів і рослин, автоматизують агротехнічні операції. У підсумку зазначене сприятиме зменшенню витрат, підвищенню врожайності та якості продукції.

Зазнають суттєвої трансформації й комунікаційні бізнес-процеси ТОВ «Компанія «Фармко». Під час ведення господарської діяльності працівники різних підрозділів товариства постійно взаємодіють між собою, також відбувається обмін інформацією від партнерів, основних груп стейкхолдерів, а також пайовиків. Особливістю діяльності ТОВ «Компанія «Фармко» є те, що його сфера впливу охоплює більше 50 сіл, у яких товариство орендує сільськогосподарські угіддя. За кожним з них закріплений обліковець, який підтримує контакти, веде облік замовлень послуг ТОВ «Компанія «Фармко» щодо обробітку землі та інших послуг. Наразі даний процес ведеться у паперовому вигляді шляхом запису проведених операцій, після вони передаються до бухгалтерії центрального офісу, який проводить звірку даних, порівняння з роботою водіїв тощо. Даний процес є трудомістким, вимагає значної уваги й ручної праці, крім того відбувається подвійне дублювання: спочатку обліковець на місцях фіксує операції, далі бухгалтерія головного офісу паперові дані переносять у цифровий вигляд. Цифровізація комунікаційних бізнес-процесів направлена на виправлення даної ситуації.

В цілому, побудова такої цифрової екосистеми забезпечить ТОВ «Компанія «Фармко» підвищення ефективності бізнесу, скорочення витрат, прозорість операцій, швидке реагування на зміни ринку та формування конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації аграрного сектору. Цифрова екосистема відкриє перед ТОВ «Компанія «Фармко» нові можливості для усунення інформаційних прогалин, зменшення транзакційних витрат, зниження трудомісткості процесів завдяки удосконаленню й автоматизації процесів збору, обробки, інтерпретації даних.

Графічно відобразимо реалізацію окремих бізнес-процесів до та після їх цифровізації (рис. 3.2-3.3).

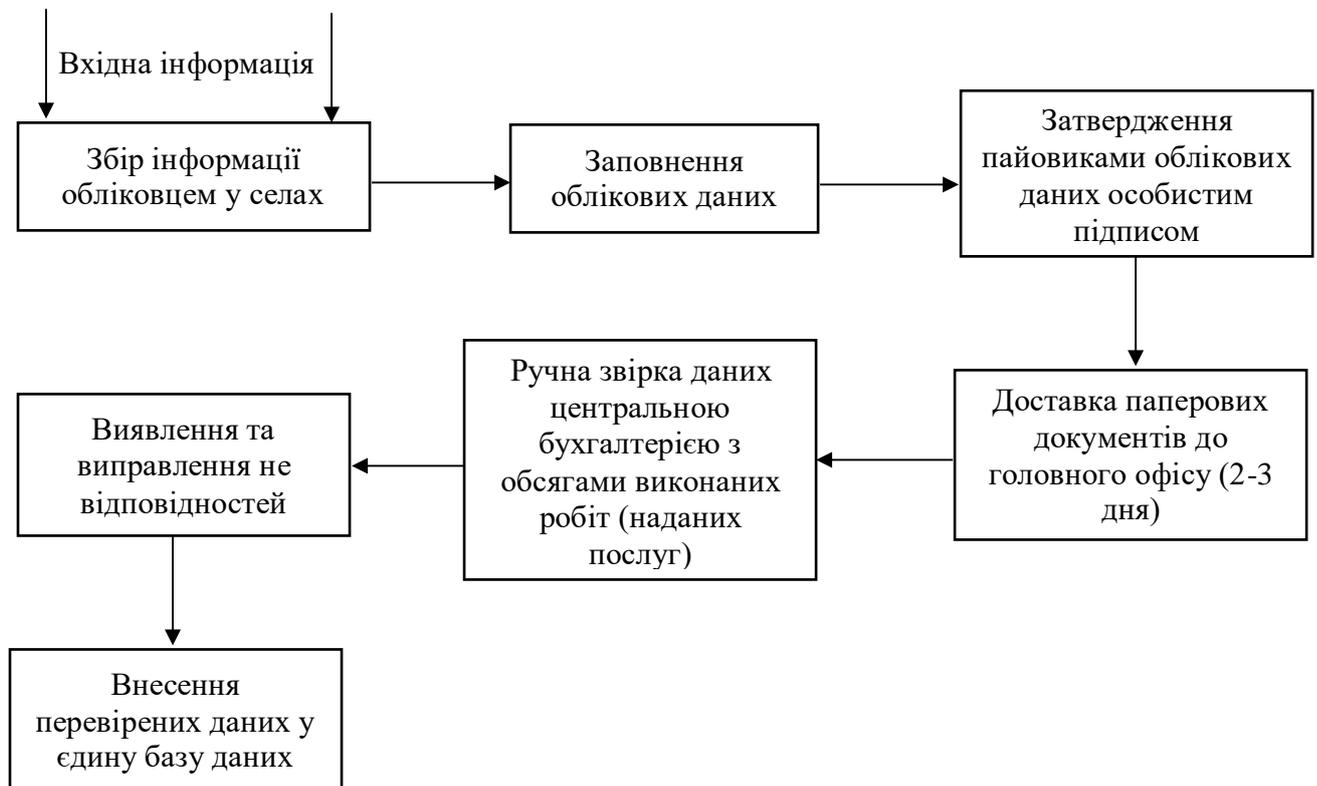


Рисунок 3.2 – Приклад бізнес-процесів ТОВ «Компанія «Фармко» до цифровізації

Примітка. Авторська розробка

За даного підходу повний цикл обробки даних в центральній бухгалтерії займає 1-2 тижні. Призводить до дублювання роботи, високій ймовірності

допущення помилок через ручну обробку, відсутність оперативної інформації для прийняття рішень. З цифровізацією даних бізнес-процесів відбудеться його автоматизація. На рис. 3.3 наведено приклад бізнес-процесів бізнес-процесів ТОВ «Компанія «Фармко» після цифровізації.



Рисунок 3.3 – Приклад бізнес-процесів ТОВ «Компанія «Фармко» після цифровізації

Примітка. Авторська розробка

Після цифровізації повний цикл обробки даних на ТОВ «Компанія «Фармко» скорочується до кількох хвилин з мінімазацією фактору людських помилок, доступною аналітикою у режимі реального часу, суттєвого зниження адміністративних витрат, виключення дублювання роботи.

Ключові переваги цифрової трансформації для ТОВ «Компанія «Фармко» включають:

прискорення бізнес-процесів у десятки разів;

- підвищення точності обліку;
- зменшення трудомісткості процесів;
- виключення дублювання роботи;
- доступ до аналітики в реальному часі;
- оперативний контроль та прийняття управлінських рішень.

Потенційними викликами цифрової трансформації ТОВ «Компанія «Фармко» є потреба у кваліфікованих кадрах, а також розширення доступу до інтернет-з'єднання у сільській місцевості.

Проте вже сьогодні в Україні активно реалізуються державні та приватні ініціативи щодо розширення доступу до інтернету в сільській місцевості. Зокрема, за підтримки програми «Інтернет-субвенція» та інших проєктів, все більше сіл підключаються до швидкісного інтернету, що дозволяє підприємствам у регіонах, таких як ТОВ «Компанія «Фармко», впроваджувати сучасні цифрові рішення.

Водночас, навіть у разі тимчасової відсутності інтернет-з'єднання, передбачено використання програмного забезпечення, яке дозволяє працювати в офлайн-режимі. Такі системи можуть автономно збирати та зберігати дані, формувати електронні реєстри, а щойно з'являється інтернет-з'єднання – здійснювати автоматичну передачу накопиченої інформації до центральної бази даних. Це забезпечить безперервність процесів та знизить залежність ТОВ «Компанія «Фармко» від якості мережевого покриття.

Щодо забезпечення цифрової грамотності персоналу, варто відзначити, що ТОВ «Компанія «Фармко» вже має у своєму штаті чимало кваліфікованих працівників з високим рівнем комп'ютерної підготовки. Разом із тим, для адаптації решти працівників до нових цифрових рішень можна організувати серію навчальних заходів: курси, тренінги, індивідуальні консультації зі спеціалістами. Також ефективною практикою стане створення коротких відеоінструкцій, у яких буде продемонстровано порядок роботи з новими девайсами, програмами та системами обліку.

Під час таких навчальних заходів особливу увагу слід приділяти не лише технічним аспектам, а й популяризації переваг цифрових нововведень. Варто наголосити на тому, що цифровізація дозволяє суттєво знизити трудомісткість облікових, адміністративних та виробничих процесів, підвищити точність даних, прискорити прийняття управлінських рішень та загалом зробити роботу більш ефективною, прозорою й зручною для кожного працівника ТОВ «Компанія «Фармко».

Отже, стратегічним підходом до цифровізації управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко» є побудова власної цифрової екосистеми. Вона у себе буде об'єднувати управлінські, виробничі, логістичні та комунікаційні бізнес-процеси. З формування такої цифрової екосистеми автоматизується більшість управлінських процесів, вищий менеджменту отримає доступ до актуальної інформації у режимі реального часу, фахівці структурних підрозділів будуть звільнені від рутинних й малопродуктивних операцій. Крім того аналітика даних на основі ШІ підвищить якість прийняття управлінських процесів, дозволить своєчасно реагувати на виявлені відхилення та вносити необхідні корективи. На реальному прикладі одного з бізнес-процесів ТОВ «Компанія «Фармко» деталізовано показано суттєву його трансформацію завдяки цифровізації.

3.2 Імплементация інформаційних технологій менеджменту в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко»

Майбутня цифрова екосистема ТОВ «Компанія «Фармко» базуватиметься на імплементации інформаційних технологій менеджменту. Товариство має декілька варіантів: впровадження готового стандартизованого рішення або ж розробка індивідуальної інформаційної технології під конкретні потреби товариства. Рекомендовано обрати другий варіант. Оскільки ТОВ «Компанія «Фармко» за обсягами земельного банку відноситься до великих аграрних

підприємств. Також ТОВ «Компанія «Фармко» має достатні фінансові ресурси, щоб профінансувати індивідуальну розробку інформаційної технології під власні потреби. Така інформаційна технологія буде працювати на ТОВ «Компанія «Фармко» протягом тривалого часу й забезпечить автоматизацію більшості процесів.

Окремо зауважимо, що розробка індивідуальної інформаційної технології менеджменту відповідає стратегії ТОВ «Компанія «Фармко», яке займає активну інвестиційну політику. Щорічно інвестує у розвиток власної матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій, поліпшення й оптимізацію бізнес-процесів. Такий підхід забезпечить максимально ефективну цифрову трансформацію ТОВ «Компанія «Фармко», дозволить автоматизувати ключові функції, зменшити ризики людського фактора та підвищити прозорість управлінських рішень.

Оскільки штат ТОВ «Компанія «Фармко» не має достатньої кількості висококваліфікованих фахівців у сфері ІТ, зокрема програмістів і системних аналітиків, до розробки та впровадження ERP-системи буде залучено сторонню компанію, що спеціалізується на впровадженні корпоративних інформаційних систем. У штаті ТОВ «Компанія «Фармко» наявний лише фахівець з підтримки програмного забезпечення, який здійснюватиме надалі базове адміністрування та технічний супровід, тому зовнішній професійний підрядник є оптимальним рішенням.

Вибір саме індивідуального підходу, а не готового шаблонного програмного продукту, обґрунтовується низкою факторів. По-перше, діяльність ТОВ «Компанія «Фармко» має свої унікальні особливості – сезонність, складні логістичні цикли, залежність від погодних умов, потребу в інтеграції з аграрною технікою та дронами, а також управління земельним банком і обліком урожайності. Стандартні ERP-рішення не враховують цих специфічних елементів у повному обсязі.

По-друге, індивідуальна ERP-система дозволить врахувати структуру ТОВ «Компанія «Фармко», особливості обліку, кадрового складу, логістики,

маркетингу та фінансового контролю. Це сприятиме тому, що всі підрозділи ТОВ «Компанія «Фармко» будуть працювати в єдиній цифровій екосистемі з можливістю гнучкого налаштування та масштабування в майбутньому. Таким чином, система розвиватиметься разом із ТОВ «Компанія «Фармко».

Також важливо, що індивідуальне рішення дозволяє враховувати питання кібербезпеки та захисту даних з урахуванням аграрної специфіки. Дані про земельні ресурси, врожаї, постачальників, контракти – це стратегічно важлива інформація, яка має бути надійно захищена. Розробка ERP «під ключ» дозволяє закласти ці вимоги вже на етапі технічного завдання.

Вважаючи на вищевикладене на рис. 3.4 наведено пропоновану модель імплементації ERP-системи в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко».

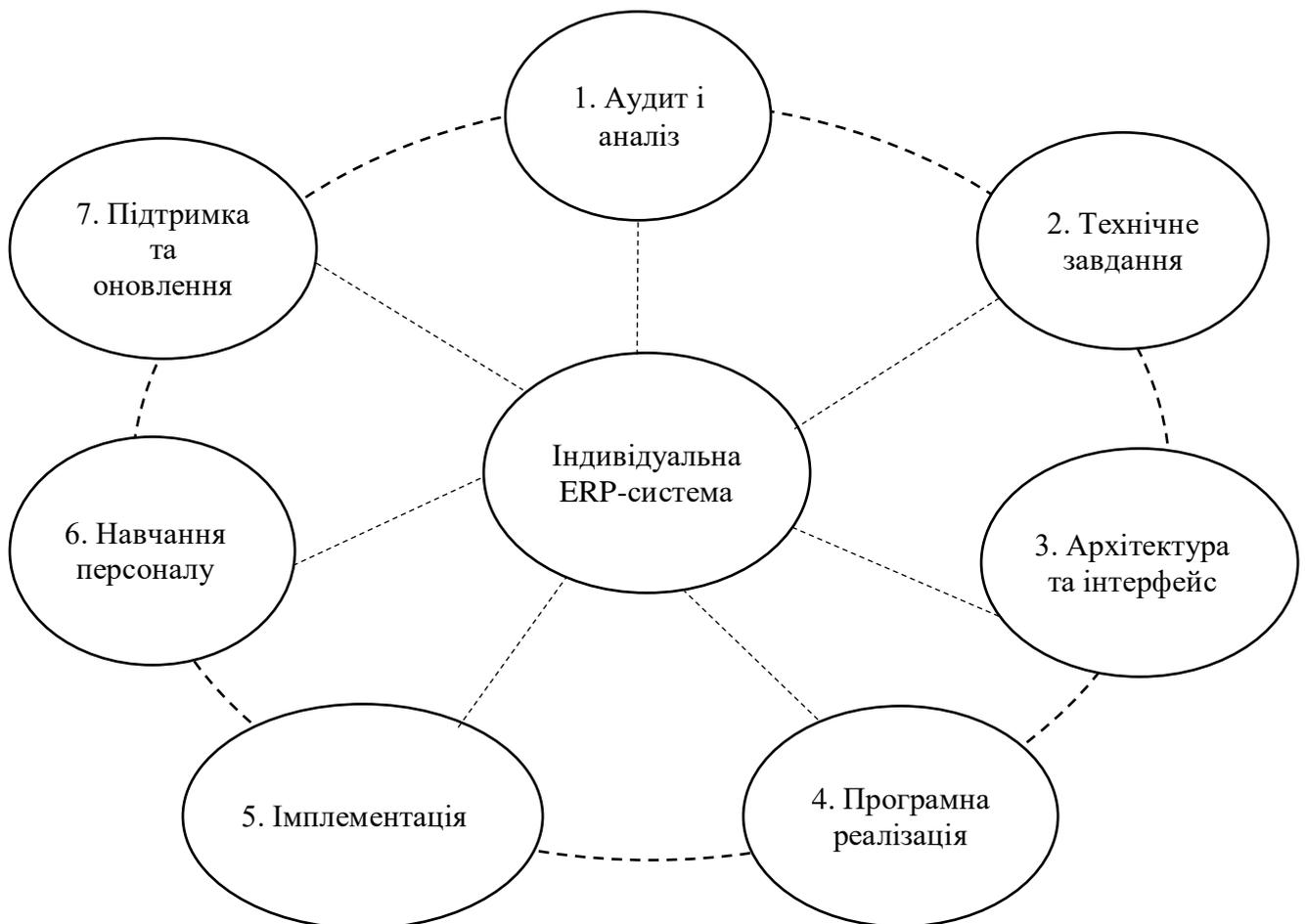


Рисунок 3.4 – Пропонована модель імплементації ERP-системи в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко»

Примітка. Авторська розробка

Впровадження такої системи підвищить оперативність прийняття управлінських рішень, забезпечить повну аналітику в режимі реального часу, дозволить ефективно планувати витрати та прогнозувати прибутковість діяльності. В умовах цифрової трансформації та посилення конкуренції на аграрному ринку це є важливою умовою для збереження та зміцнення ринкових позицій ТОВ «Компанія «Фармко».

На першому етапі імплементації ERP-системи в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко» буде проведено аудит усіх основних бізнес-процесів. Зокрема, проаналізується структура управління, логістика, виробничий цикл, облік ресурсів, взаємодія між відділами та документаційні потоки. Основна мета даного етапу полягає у виявленні ключових потреб ТОВ «Компанія «Фармко», проблемні зони та ті процеси, які доцільно автоматизувати. Буде зібрана інформація від працівників, керівників підрозділів і на основі цього сформульовано вимоги до функціоналу майбутньої ERP-системи, враховуючи аграрну специфіку діяльності ТОВ «Компанія «Фармко».

На другому етапі, після проведення аналітики, буде розроблено технічне завдання (ТЗ), у якому детально визначаться функції, які повинна виконувати система. Зокрема, передбачається створення таких модулів, як: облік земельного банку, управління технікою, планування посівів, облік урожайності, логістика, бухгалтерія, складський облік, CRM-система для взаємодії з контрагентами, управління персоналом тощо. Також буде передбачено інтеграцію з іншими вже використовуваними програмами (GPS-системами, системою «точного землеробства», програмою «Дебет-плюс» тощо). Технічне завдання стане основою для подальшої розробки ERP-системи.

Третій етап передбачає проектування архітектури ERP-системи та користувацького інтерфейсу. Це дозволить створити зрозумілу, логічну структуру взаємодії між модулями системи. Особлива увага буде приділена простоті використання системи для кінцевого користувача: інтерфейс має бути максимально доступним, навіть для працівників із базовими навичками роботи з

комп'ютером. Будуть розроблені прототипи візуального оформлення, які дадуть змогу протестувати зручність ще до етапу програмування.

На четвертому етапі розпочнеться безпосередня програмна реалізація ERP-системи для ТОВ «Компанія «Фармко». Розробники програмного забезпечення, залучені зі спеціалізованої ІТ-компанії, почнуть створювати окремі модулі відповідно до затвердженого ТЗ. Кожен модуль проходитиме тестування на відповідність функціоналу, а після цього – перевірку на сумісність із іншими модулями. Цей етап включає в себе написання коду, налаштування серверної інфраструктури, баз даних та механізмів безпеки.

П'ятий етап включає імплементацію системи в діяльність ТОВ «Компанія «Фармко». Спочатку ERP буде впроваджена в одному з відділів для тестового запуску (наприклад, на складі чи в бухгалтерії), що дозволить виявити недоліки та адаптувати систему під реальні умови роботи. Після успішного тестування буде здійснено поетапне масштабування на всі інші підрозділи. Це дозволить зменшити ризики і забезпечити плавне впровадження нових цифрових рішень у роботу компанії.

Шостий етап передбачає навчання працівників. Оскільки система буде новою, а в штаті ТОВ «Компанія «Фармко» переважають фахівці аграрного профілю, буде організовано серію практичних курсів, індивідуальних консультацій та відеоінструкцій, які пояснять принципи роботи з ERP-системою. Крім того, за необхідності будуть проведені ознайомчі зустрічі з розробниками або консультантами з ІТ-сфери. Особливий акцент буде зроблено на поясненні переваг нововведення: зменшення ручної роботи, пришвидшення обліку, прозорість бізнес-процесів та зручність прийняття управлінських рішень.

Після повного впровадження ERP-системи розпочнеться постійна технічна підтримка, оновлення та вдосконалення її функціоналу. У процесі експлуатації можуть з'явитися нові вимоги або ідеї щодо оптимізації, тому співпраця з ІТ-компанією триватиме на етапі супроводу, що дозволить системі залишатися гнучкою та адаптивною до потреб підприємства у майбутньому.

На рис. 3.5 наведено переваги імплементації ERP-системи в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко».

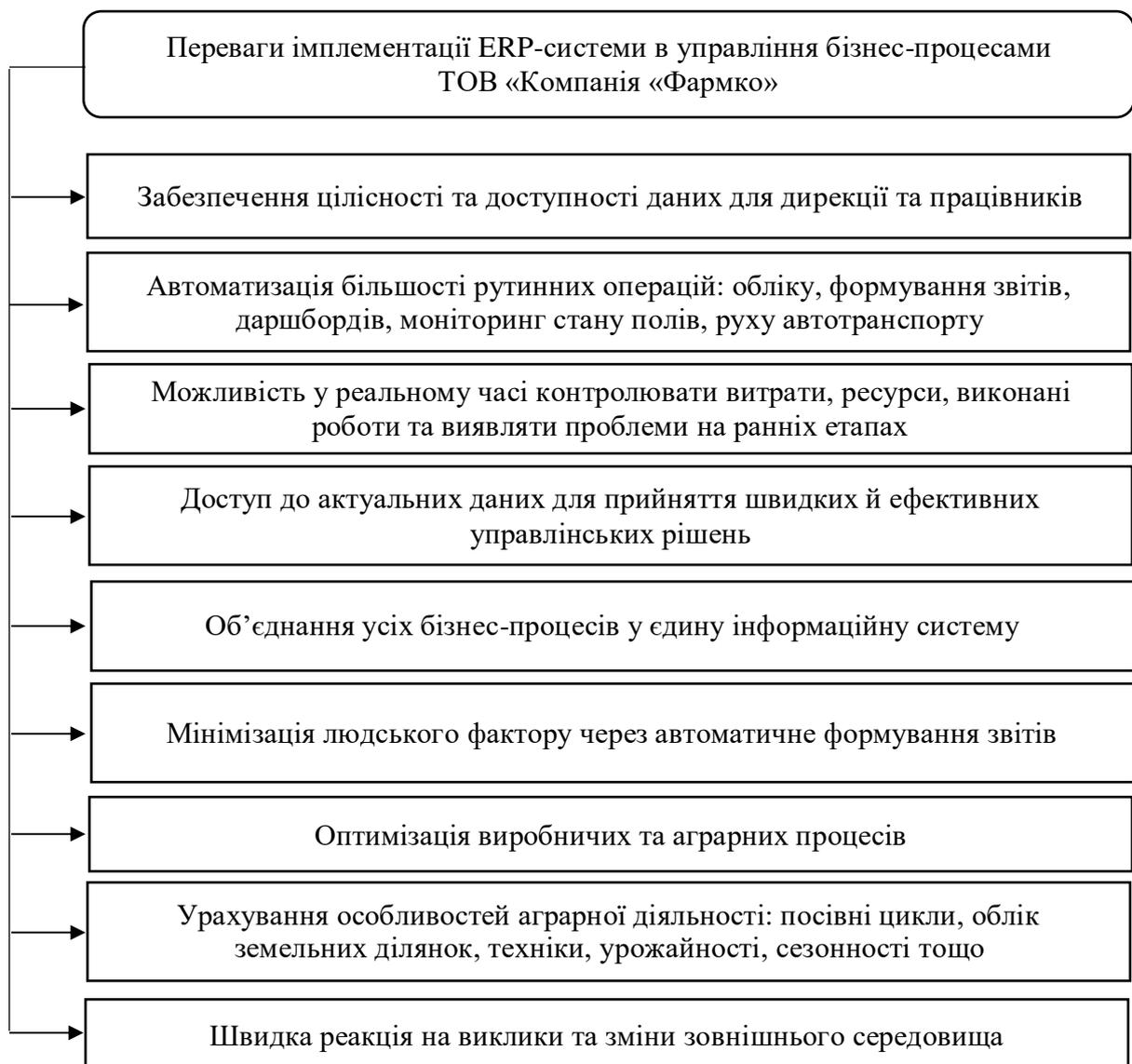


Рисунок 3.5 – Переваги імплементації ERP-системи в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко»

Примітка. Авторська розробка

Імплементація ERP-системи в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко» є масштабним і поетапним процесом, що потребує значних ресурсів, часу та залучення фахівців. З урахуванням специфіки аграрної галузі, індивідуального підходу до розробки системи, проведення аудиту бізнес-

процесів, налаштування модулів, навчання персоналу та тестування функціоналу, орієнтовна тривалість впровадження ERP-системи може становити від 10 до 14 місяців. Такий часовий горизонт дозволяє уникнути помилок, забезпечити поступову адаптацію працівників до нових умов роботи, а також гарантує належну якість технічної реалізації.

Важливо також враховувати, що перші результати від впровадження ERP-системи проявляться не одразу, а протягом певного періоду після запуску. На початкових етапах можливе зниження ефективності через необхідність навчання персоналу та коригування процесів. Проте у середньо- та довгостроковій перспективі система дозволить значно покращити управлінські рішення, оптимізувати ресурси, скоротити витрати та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства. Саме тому тривале впровадження є виправданим і стратегічно важливим кроком.

Імплементация інформаційних технологій менеджменту в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко» вимагає значних інвестицій. У табл. 3.1 сформовано бюджет на даний захід.

Таблиця 3.1 – Плановий бюджет імплементации інформаційних технологій менеджменту в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко»

Стаття витрат	Орієнтовна вартість, тис. грн	Пояснення
1	2	3
1. Аудит та аналіз бізнес-процесів	200	Залучення бізнес-аналітиків для вивчення поточних процесів, виявлення потреб та формування технічного завдання.
2. Розробка технічного завдання (ТЗ)	120	Створення детального опису функціоналу системи, модулів та інтеграцій відповідно до специфіки підприємства.
3. Розробка та налаштування ERP-системи	2000	Програмування, налаштування модулів (бухгалтерія, логістика, CRM, управління полями тощо) та інтеграція з існуючими системами.
4. Ліцензії та програмне забезпечення	200	Придбання необхідних ліцензій на ERP-платформу (наприклад, Odoo, Microsoft Dynamics) та додаткових модулів.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
5. Тестування та впровадження	400	Проведення тестування системи, виправлення помилок та поступове впровадження на підприємстві.
6. Навчання персоналу	80	Організація тренінгів, семінарів та створення навчальних матеріалів для працівників.
7. Технічна підтримка та обслуговування	250	Забезпечення безперебійної роботи системи, оновлення та вирішення технічних питань.
8. Резерв на непередбачені витрати	200	Фінансовий резерв на випадок додаткових витрат або змін у проекті.
Разом	3450	Реінвестування частини чистого або нерозподіленого прибутку

Примітка. Авторська розробка

Наведений бюджет є орієнтовним та може змінюватися в залежності від інфляції й інших економічних та організаційних факторів. Плановий бюджет складає 3450 тис. грн. Для ТОВ «Компанія «Фармко» дана сума є прийнятною, адже товариство є прибутковим, протягом останніх років отримує стабільні прибутки. Зокрема, за результатами попереднього 2024 р. ТОВ «Компанія «Фармко» отримано чистий прибуток розміром 267792 тис. грн, частину з неї у розмірі 3450 тис. грн товариство може реінвестувати у імплементацію ERP-системи. Дана сума є меншою за 2 % від суми чистого прибутку, що суттєвого на фінансовий стан товариства не вплине.

Окрім технічної підтримки та оновлення, усі інші статті витрат є одноразовими та не вимагатимуть додаткових витрат у наступні роки. Таким чином ТОВ «Компанія «Фармко» зможе отримати інструмент стратегічного рівня, який забезпечуватиме ефективне управління бізнес-процесами протягом багатьох років. ERP-система стане фундаментом для цифрової трансформації підприємства, дозволить оптимізувати ресурси, підвищити прозорість операцій та забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Інвестовані кошти мають довгостроковий характер та забезпечать сталу конкурентну перевагу компанії в умовах сучасного аграрного ринку. Оцінку ефективності

імплементатії інформаційних технологій менеджменту в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко» буде здійснено після декількох місяців їх застосування у діяльності товариства. У табл. 3.2 наведено очікувані результати від імплементатії інформаційних технологій менеджменту в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко».

Таблиця 3.2 – Очікувані результати від імплементатії інформаційних технологій менеджменту в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко»

Очікуваний результат	Орієнтовний ефект, тис. грн	Механізм досягнення результату
1. Зменшення втрат ПММ	750	Повний GPS-моніторинг с/г техніки, автоматизований облік заправок і пробігу
2. Оптимізація використання земельного банку	1200	GIS-модулі ERP, агросупутникові знімки, інтеграція з реєстром земель, агроаналітика
3. Економія на добривах і ЗЗР	400	Карти продуктивності, індивідуальні норми внесення
4. Підвищення врожайності (в середньому на 8–10%)	1400	Контроль за дотриманням агротехнологій, точне планування робіт, прогнозування ризиків
5. Зменшення втрат урожаю	500	ERP-модуль агровиробництва: своєчасність сівби, захисту та збирання
6. Зниження витрат на персонал	300	Автоматизація обліку, графіків, зарплати, документообігу
7. Економія на техобслуговуванні та запчастинах	280	ERP-модуль техніки: своєчасне ТО, попередження збоїв, логістика
8. Поліпшення складського обліку, зниження списань	250	Інвентаризація в реальному часі, QR/штрих-коди, планування закупівель
9. Додаткові доходи від точного планування збуту та цін	600	Аналітика ринку, ERP-модуль збуту, оптимізація логістики
10. Підвищення фінансової дисципліни і договірної ефективності	300	ERP-модулі документообігу, CRM, управління дебіторкою
Сумарний ефект	5980	Загальний розмір економії та додаткових доходів за рахунок ERP-системи
Економічний ефект	2530	Показує різницю між додатковим прибутком та витратами на впровадження запропонованих заходів
Економічна ефективність	1,73	Розмір додаткового прибутку, який припадає на одиницю інвестованих коштів

Примітка. Розраховано автором

Згідно плану очікується сумарний ефект у розмірі 5980 тис. грн у перший рік після впровадження ERP-системи. Цей ефект досягається завдяки підвищенню ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко». Це дозволить домогтися раціонального використання ресурсів, своєчасного прийняття управлінських рішень, коригування виробничих планів тощо. Економічний ефект складе 2530 тис. грн, у наступні роки буде ще більшим, оскільки інвестиція у ERP-систему є одноразова, надалі необхідні незначні фінансові вкладення лише для її підтримки, оновлення, розширення функціоналу.

Таким чином, з урахуванням реальних потреб та можливостей ТОВ «Компанія «Фармко» рекомендовано розробити індивідуальну ERP-систему, яка урахуватиме специфіку діяльності товариства, його реальні потреби та бізнес-модель. Для цього необхідно скористатися послугами спеціалізованої ІТ-компанії, яка займиться розробкою та імплементацією ERP-системи «під ключ». Цей процес буде довготривалим та триватиме близько 1 року, загальні витрати складуть 3450 тис. грн. Очікується окупність даного проєкту уже в перший рік та отримання економічного ефекту розміром 2530 тис. грн. Крім економічного ефекту ТОВ «Компанія «Фармко» суттєво поліпшить умови праці, покращить управління бізнес-процесами, підвищить менеджмент товариства на якісно новий рівень.

Висновки до розділу 3

За результатами виконаного кваліфікаційного розділу кваліфікаційної роботи запропоновано напрями вдосконалення використання інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко». Ключові результати можна сформулювати у наступних положеннях:

1. Обґрунтовано стратегічні підходи до цифровізації управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко». Стратегічним підходом до цифровізації

управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко» є побудова власної цифрової екосистеми. Вона у себе буде об'єднувати управлінські, виробничі, логістичні та комунікаційні бізнес-процеси. З формування такої цифрової екосистеми автоматизується більшість управлінських процесів, вищий менеджменту отримає доступ до актуальної інформації у режимі реального часу, фахівці структурних підрозділів будуть звільнені від рутинних й малопродуктивних операцій. Крім того аналітика даних на основі ШІ підвищить якість прийняття управлінських процесів, дозволить своєчасно реагувати на виявлені відхилення та вносити необхідні корективи. На реальному прикладі одного з бізнес-процесів ТОВ «Компанія «Фармко» деталізовано показано суттєву його трансформацію завдяки цифровізації.

2. Запропоновано імплементацію інформаційних технологій менеджменту в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко». З урахуванням реальних потреб та можливостей ТОВ «Компанія «Фармко» рекомендовано розробити індивідуальну ERP-систему, яка урахуватиме специфіку діяльності товариства, його реальні потреби та бізнес-модель. Для цього необхідно скористатися послугами спеціалізованої ІТ-компанії, яка займиться розробкою та імплементацією ERP-системи «під ключ». Цей процес буде довготривалим та триватиме близько 1 року, загальні витрати складуть 3450 тис. грн. Очікується окупність даного проекту уже в перший рік та отримання економічного ефекту розміром 2530 тис грн. Крім економічного ефекту ТОВ «Компанія «Фармко» суттєво поліпшить умови праці, покращить управління бізнес-процесами, підвищить менеджмент товариства на якісно новий рівень.

ВИСНОВКИ

У даному кваліфікаційному дослідженні виявлено особливості застосування інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко», а також розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності їх використання. За результатами цього зроблено такі висновки.

1. Розкрито сутність та значення інформаційних технологій менеджменту в управлінні бізнес-процесами. Встановлено, що впровадження інформаційних технологій менеджменту сьогодні є необхідною вимогою сучасного часу для забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах сучасних турбулентностей та підвищеної невизначеності. Під інформаційними технологіями менеджменту слід розуміти сукупність технічних, організаційних й програмних засобів, які дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки, аналізу, інтерпретації та інших операцій, пов'язаних з інформацією, яка використовується для ефективного управління. Інформаційні технології у своєму розвитку пройшли тривалий період еволюції від обчислювальних систем до сучасних систем наділених можливостями штучного інтелекту здатних підтримувати рішення, моделювати ситуації, прогнозувати зміни тощо. Підприємства, які використовують сучасні інформаційні технології менеджменту отримують ряд конкурентних переваг, особливо в умовах динамічних змін.

2. Розглянуто класифікацію інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами. Існування різних інформаційних технологій, що використовуються в управлінні бізнес-процесами вимагає їх класифікації. Наукова література багата на різні підходи до їх класифікації в залежності від різних класифікаційних ознак. За найбільш поширеного підходу дані інформаційні технології класифікують за: технологічними особливостями, характером використання інформації, типом об'єкта управління, функціональним призначенням, ступенем охоплення

завдань менеджменту, від галузі застосування, класом реалізованих технологічних операцій тощо. Також нами класифікація доповнена додатковою класифікаційною ознакою за ступенем використання штучного інтелекту, що актуально в умовах широкого поширення й розвитку штучного інтелекту.

3. Проаналізовано сучасний стан впровадження інформаційних технологій менеджменту в діяльність підприємств. Нині є велика кількість інформаційних технологій менеджменту, які можуть бути впровадженими підприємствами. Для цього підприємство може впровадити як готовий програмний продукт, який існує на ринку ІТ, так і розробити під власні потреби. У другому випадку варіант впровадження інформаційних технологій буде більш вартісним, але враховуватиме усі потреби й специфіку підприємства. Результати проведеного аналізу показали, що українські підприємства перебувають на низькому рівні впровадження інформаційних технологій менеджменту, лише 10 % з них використовують штучний інтелект, а 38 % хмарні технології. Головними гальмівними факторами виступає нестача фінансових ресурсів та відсутність кваліфікованих кадрів. Закордоном ситуація протилежна, зарубіжні підприємства активно інвестують в нові інформаційні технології, розвивають штучний інтелект, що дозволяє їм бути високо конкурентними в умовах глобальних змін та біфуркацій.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Компанія «Фармко». Дане товариство є представником сільського сектору національної економіки. Основним видом діяльності ТОВ «Компанія «Фармко» є вирощування продукції рослинництва, а саме: пшениці, ячменю, кукурудзи, сої та соняшнику. Також ТОВ «Компанія «Фармко» експериментує, вирощує нові види продукції, зокрема до 10 гектар землі використовував для вирощування кавунів. Організаційна структура управління ТОВ «Компанія «Фармко» є лінійно-функціональною. Вищим органом управління визначено загальні збори учасників, виконавчий орган управління – дирекція, яку очолює генеральний директор. До складу дирекції, крім генерального директора, входить: директор з економіки, директор по виробництву, директор по експлуатації та ремонту, а

також директор-інспектор. Кожен з них відповідає за ключові напрямки діяльності ТОВ «Компанія «Фармко». Середньооблікова чисельність працівників складає 397 осіб за результатами 2024 р. Земельний банк товариства складає більше 12 тис. гектарів сільськогосподарських земель.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Компанія «Фармко». У 2024 р. відбуваються позитивні зміни по абсолютно усім ключовим показникам виробничо-господарської діяльності ТОВ «Компанія «Фармко». Зростає частка власного капіталу до 98 %, сума чистого прибутку досягає рекордних для товариства 267792 тис. грн, операційні витрати зменшуються на 24,2 % порівняно з попереднім роком при зростанні чистого доходу на 8,3 %, знос основних засобів зменшується на 43 % тощо. ТОВ «Компанія «Фармко» націлене на довгостроковий розвиток, оступово розширює виробничо-технологічні та фінансові можливості, збільшує земельний банк й покращує бізнес-процеси.

6. Проаналізовано забезпеченість ТОВ «Компанія «Фармко» інформаційними технологіями менеджменту в управлінні бізнес-процесами. На ТОВ «Компанія «Фармко» відсутня цілісна інформаційна система. Замість неї товариство використовує низку програмних продуктів, які автоматизують лише окремі бізнес-процеси. Склалася ситуація, за якої кожен підрозділ має власне програмне забезпечення, що ускладнює повну інтеграцію даних, призводить до дублювання інформації, потреби у переносі даних тощо. Однією з причин, що призводить до цього є низький рівень цифрової грамотності у працівників товариства. Найчастіше використовуваною інформаційною технологією на ТОВ «Компанія «Фармко» є MS Excel, яка має досить обмежений функціонал. З позитивних сторін слід відзначити повну автоматизацію бухгалтерського обліку за рахунок програми «Дебет-плюс», а також впровадження системи «точного землеробства», що дозволяє агрономічним службам в режимі онлайн здійснювати огляд стану полів, а відділу безпеки руху і техніки безпеки та виробничо-диспетчерському відділу контролювати рух автотранспорту, їх стан тощо. Згідно експертною оцінкою рівень забезпеченості ТОВ «Компанія

«Фармко» інформаційними технологіями оцінюється на середньому рівні. Існують значні резерви та можливості для подальшого підвищення ефективності товариства за рахунок інформаційних технологій.

7. Обґрунтовано стратегічні підходи до цифровізації управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко». Стратегічним підходом до цифровізації управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко» є побудова власної цифрової екосистеми. Вона у себе буде об'єднувати управлінські, виробничі, логістичні та комунікаційні бізнес-процеси. З формування такої цифрової екосистеми автоматизується більшість управлінських процесів, вищий менеджменту отримає доступ до актуальної інформації у режимі реального часу, фахівці структурних підрозділів будуть звільнені від рутинних й малопродуктивних операцій. Крім того аналітика даних на основі ШІ підвищить якість прийняття управлінських процесів, дозволить своєчасно реагувати на виявлені відхилення та вносити необхідні корективи. На реальному прикладі одного з бізнес-процесів ТОВ «Компанія «Фармко» деталізовано показано суттєву його трансформацію завдяки цифровізації.

8. Запропоновано імплементацію інформаційних технологій менеджменту в управління бізнес-процесами ТОВ «Компанія «Фармко». З урахуванням реальних потреб та можливостей ТОВ «Компанія «Фармко» рекомендовано розробити індивідуальну ERP-систему, яка урахуватиме специфіку діяльності товариства, його реальні потреби та бізнес-модель. Для цього необхідно скористатися послугами спеціалізованої ІТ-компанії, яка займиться розробкою та імплементацією ERP-системи «під ключ». Цей процес буде довготривалим та триватиме близько 1 року, загальні витрати складуть 3450 тис. грн. Очікується окупність даного проекту уже в перший рік та отримання економічного ефекту розміром 2530 тис грн. Крім економічного ефекту ТОВ «Компанія «Фармко» суттєво поліпшить умови праці, покращить управління бізнес-процесами, підвищить менеджмент товариства на якісно новий рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 24.04.2025)
2. Земельний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення: 24.04.2025)
3. Кодекс законів про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 24.04.2025)
4. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 24.04.2025)
5. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 24.04.2025)
6. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 24.04.2025)
7. Про державну підтримку сільського господарства: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення: 24.04.2025)
8. Про охорону земель: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15#Text> (дата звернення: 24.04.2025)
9. Айзенберг Т. Сучасні тенденції застосування ші-інструментів у міжнародному менеджменті людських ресурсів. *Економіка та суспільство*, 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4459/4398> (дата звернення: 07.04.2025).
10. Буяк Л.А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. *Журнал стратегічних економічних економіки досліджень*. 2023. № 6. С. 49-62.
11. Буяк Л.М., Семененко Ю.С., Пришляк К.М. Вплив інформаційних технологій самоменеджменту на ефективність діяльності компанії. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. С. 7-16.

12. Валух А.В., Зайцев О.В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. С. 113-119.
13. Галіцина О.В, Воленчук Н.А. Статистичне оцінювання економічної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. С. 61-72.
14. Гапоненко А.Л. Менеджмент. Київ: Знання, 2013. 396 с.
15. Глущенко Л.С., Баканов М.І., Гнатюк О.С. Інформаційні системи і технології в управлінні підприємством: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
16. Добровольська О.В., Дуброва Н.П. Показники ЕВІТ та ЕВІ в аналізі фінансової звітності: методичний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 52. С. 14-20.
17. Добровольська О.В., Кравченко М.В., Даніленко О.В. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32-34. С. 134-140.
18. Епіцентр запускає на Хмельниччині «офіс майбутнього» з власним IT-Hub: наймуть понад 600 спеціалістів. URL: <https://dou.ua/forums/topic/35786/> (дата звернення: 22.04.2025)
19. Етапи розвитку та сутність інформаційних систем у менеджменті. URL: <https://surl.li/hdutkz> (дата звернення: 06.04.2025)
20. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. (26). URL: <https://economyand society.in.ua/index.php/journal/article/view/385> (дата звернення: 25.04.2025)
21. Інформація та інформаційні системи в менеджменті. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5283> (дата звернення: 06.04.2025)
22. Калінеску Т.В., Калиніченко Т.Л. Облік і аналіз фінансових результатів в сучасних умовах діяльності підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1. С. 28-34.
23. Климчук О.В. Інформаційні системи і технології в управлінні. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с.

24. Коляденко С., Дзись О., Гайдей В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3441> (дата звернення: 25.04.2025)

25. Королюк Т., Рапа Н. Діджиталізація документообігу на підприємстві: особливості сервісного забезпечення. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 75. № 2. С. 37-45.

26. Кулиняк І.Я., Перелигіна О.В. Науково-теоретичні підходи до створення інформаційних систем управління на підприємствах. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/07b105ca-9dde-4374-b9fb-c0b061f49b85/content> (дата звернення: 06.04.2025)

27. Макоєдова В. Аналіз принципів побудови та підходів до визначення поняття «інформаційна технологія». *Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка»*. 2022. 2(18). С. 138-149.

28. Маліков В., Новіченко Л., Стойка, Н. Бухгалтерська звітність: вимоги та складові. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. С. 86-95.

29. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес-діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 133-139.

30. Миколишин І., Миронов Ю. Інформаційні технології в менеджменті. *Інформаційні технології*. 2012. URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/mykolyshyn.html> (дата звернення: 06.04.2025)

31. Мінімальна заробітна плата. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 24.04.2025)

32. Могильна Л., Орехова А., Хромушина, Л. Використання інноваційних іт технологій для hr-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> (дата звернення: 07.04.2025)

33. Мулеса О.Ю. Інформаційні системи та реляційні бази даних. 2018. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/19776/1/%D0%9C%D1%83%>

D0%BB%D0%B5%D1%8 1%D0%B0_%D0%91%D0%94.pdf. (дата звернення: 07.04.2025)

34. Насібова О.В., Шипенко А.А. Методичні підходи фінансового аналізу підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2019. Випуск 206. С. 35-44.

35. Опендатабот ТОВ «Компанія «Фармко». URL: <https://opendatabot.ua/c/30195816> (дата звернення: 24.04.2025)

36. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4343> (дата звернення: 07.04.2025).

37. Панасюк Б.М., Шулик Ю.В. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Науковий блог*. 2019. № 3. С. 141-148.

38. Перезозова І., Земляков І., П'яста А., Драганчук Н. Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/1234/1111> (дата звернення: 07.04.2025).

39. Подмешальська Ю.В., Скирдова О.А. Бухгалтерський облік та управлінський облік виробничих запасів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 93-99.

40. Пожуєв В.І. Еволюція розвитку інформаційних в контексті розвитку корпоративного бізнесу. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2008. Вип. 35. С. 4-14.

41. Пчелянська Г.Б., Пчелянський Д.П., Васьковська К.О. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10, Вип. 1. С. 71-75.

42. Сакун Л., Веденіна Ю., Шишлова Ю. Вплив сучасних інформаційних технологій та командної роботи на систему менеджменту організацій в умовах глобалізаційних викликів. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 85-92.

43. Скриньковський Р., Гладун В., Крамар М. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку на підприємстві. *Path of Science*. 2019. № 2. С. 3001-3010.
44. Сорока А.М. Інформаційні технології в управління бізнес-процесами на підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 76-81.
45. Чорна Л., Коаленко О., Гончар О. Інтеграція інформаційних та управлінських процесів в системі менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 5. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1379> (дата звернення: 22.04.2025)
46. Чупріна М.О., Ситник Н.І., Пермінова С.О. Вплив інформаційних технологій на інноваційний розвиток логістичного менеджменту. *Economic space*. 2025. № 199. С. 283-287.
47. Шевчук І., Старух А., Васьків О. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1 (І. Шевчук, Ред.). ННБК «АТБ». 2020. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Posibnyk_IT-vbiznesi_2.pdf. (дата звернення: 07.04.2025)
48. Шишкова Н. Автоматизація обліку запасів: інноваційні технології, оцінка ефективності. *In Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. szám. Pp. 563-577.
49. Шпак Ю., Андрухів І. ІТ-технології як об'єкти управління на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4065/3993> (дата звернення: 06.04.2025)
50. Automation Statistics: Business, Machine Learning and Challenges. URL: <https://flair.hr/en/blog/automation-statistics/> (дата звернення: 22.04.2025)
51. A short history of Information Management. URL: https://www.academia.edu/53102573/A_short_history_of_Information_Management (дата звернення: 06.04.2025)
52. Advanter Group. URL: <https://advanter.ua/> (дата звернення: 22.04.2025)

53. Business Process Management, BPM. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm> (дата звернення: 07.04.2025)
54. ChatGPT. URL: <https://chatgpt.com/c/67f2cf34-404c-8009-828d-05f6e60c8341> (дата звернення: 06.04.2025)
55. Drucker P.F. Post-Capitalist Society. New York: HarperBusiness. 1993, 232 p.
56. Leading 20 artificial intelligence (AI) countries in 2024, by commercial investment. URL: <https://www.statista.com/statistics/1574235/top-20-ai-countries-by-commercial-investment/> (дата звернення: 22.04.2025)
57. NEW Artificial Intelligence Statistics (Mar 2025). URL: <https://explodingtopics.com/blog/ai-statistics> (дата звернення: 22.04.2025)
58. Nolan R.L. Managing the Computer Resource: A Stage Hypothesis. *Communications of the ACM*. 1973. № 16(7). С. 399-405.
59. Top AI Statistics 2025: What To Expect?. URL: <https://springsapps.com/knowledge/top-ai-statistics-2024-what-to-expect> (дата звернення: 22.04.2025)
60. Use of artificial intelligence in enterprises. Eurostat data basis. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises (дата звернення: 07.04.2025)
61. Youcontrol ТОВ «Компанія «Фармко». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30195816/ (дата звернення: 24.04.2025)

ДОДАТКИ