

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 «магістр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
на тему: «Розробка і впровадження цифрової стратегії у діяльність організації»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Полтавець Ростислав Олександрович \_\_\_\_\_

Керівник:

к.е.н., доцент Кудінова А. О . \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Теоретичні основи формування цифрової стратегії.....	5
1.2. Методологічні підходи до розроблення та реалізації цифрової стратегії.....	12
1.3. Особливості практичного впровадження цифрової стратегії в діяльності організації.....	18
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	25
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»....	25
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	32
2.3. Оцінка існуючої цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	40
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	51
3.1. Розробка заходів щодо підвищення рівня цифровізації управлінських процесів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	51
3.2. Формування та впровадження цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	58
3.3 Оцінка ефективності впровадження цифрових рішень.....	67
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

## ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств виступає здатність ефективно інтегрувати цифрові технології у свою діяльність, що стосується не лише автоматизації окремих процесів, а й формування цілісної цифрової стратегії, яка здатна визначати напрями розвитку, оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості управлінських рішень і створення нової цінності для споживачів. Дослідження питання розробки та впровадження цифрової стратегії є особливо актуальним для виробничих підприємств, зокрема таких, як ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», що функціонують на динамічному ринку та потребують адаптації до нових технологічних і ринкових викликів.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних підходів, методологічних засад і практичних шляхів розробки та впровадження цифрової стратегії в діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також формування рекомендацій щодо підвищення ефективності цифрової трансформації підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження виступають процеси, інструменти та методи формування й реалізації цифрової стратегії на підприємстві, а також їх вплив на розвиток та ефективність операційної діяльності.

В ході виконання роботи було поставлено наступні завдання:

описати теоретичні основи формування цифрової стратегії;

охарактеризувати методологічні підходи до розроблення та реалізації цифрової стратегії;

визначити особливості практичного впровадження цифрової стратегії в діяльності організації;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

провести оцінку існуючої цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;  
розробити заходи щодо підвищення рівня цифровізації управлінських процесів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

сформувати та впровадити цифрову стратегію на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;

оцінити ефективність впровадження цифрових рішень.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових методів: аналіз, синтез, порівняння та системний підхід, що дозволили розкрити теоретичні основи цифрової стратегії та особливості її впровадження. Для оцінювання діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовано економічний аналіз, елементи SWOT-аналізу та метод експертних оцінок.

Матеріалами дослідження слугували відкриті дані підприємства, статистичні джерела, наукова література з питань цифрової трансформації, а також нормативно-правова документація, що регулює цифровізацію бізнес-процесів в Україні.

Результати наукового дослідження були апробовані на Міжнародній конференції:

Полтавець Р.О., Кудінова А.О. Розробка і впровадження цифрової стратегії у діяльність організації. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р.* Полтава : Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”, 2025. С. 141-142. <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20711>

Робота містить 20 рисунків, 22 таблиці, 51 використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 83 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Теоретичні основи формування цифрової стратегії

Формування цифрової стратегії сьогодні стає одним із ключових чинників розвитку будь-якої сучасної організації. Під впливом цифрових технологій трансформуються бізнес-моделі, змінюються підходи до управління, а конкуренція переходить у площину здатності підприємства швидко адаптуватися та ефективно використовувати дані, цифрові ресурси й інновації, тому важливо не просто впроваджувати окремі цифрові рішення, а вибудовувати цілісну стратегію, що узгоджує технологічний розвиток із загальними цілями підприємства.

Кіржецька М. [20] зазначає, що цифрова стратегія підприємства підпорядковується корпоративній стратегії підприємства, її застосування передбачає впровадження стратегічних завдань підприємства через використання можливостей цифрової економіки за рахунок використання цифрових ресурсів. Таке твердження автора, є цілком логічним і відображає реальну природу стратегічного управління. Цифрова стратегія не існує сама по собі, так як вона має бути інструментом реалізації загальних цілей організації, а не замінювати чи конкурувати з ними. Якщо корпоративна стратегія визначає бачення, місію, пріоритети та довгострокові орієнтири розвитку, то цифрова стратегія забезпечує способи та технологічні рішення, які дозволяють досягти цих цілей більш ефективно. У цьому контексті використання можливостей цифрової економіки стає не самоціллю, а способом підсилити конкурентні переваги підприємства, оптимізувати операційні процеси, покращити взаємодію з клієнтами та створити нову цінність. Цифрові ресурси – це дані, аналітичні системи, програмні платформи, автоматизація, штучний інтелект, що

перетворюються на стратегічні активи, які забезпечують гнучкість і адаптивність бізнесу [42]. Цифрова стратегія має працювати як логічне продовження корпоративної, допомагаючи бізнесу реалізовувати свої завдання в умовах цифрової економіки, проте її успіх залежить не лише від технологій, а й від того, наскільки глибоко підприємство розуміє власні стратегічні пріоритети та здатне інтегрувати цифрові можливості у всі сфери діяльності.

Дергачова В. [12] запевнює, що цифрова стратегія – це напрям розвитку підприємства у цифровому вимірі або ж напрям цифровізації; загалом, таке визначення підкреслює, що цифрова стратегія задає вектор руху підприємства в умовах цифрової економіки та формує підхід до впровадження технологій, але цифрова стратегія – це не просто напрямок, а системний план, який поєднує технологічні рішення з бізнес-цілями. На практиці цифрова стратегія охоплює значно ширший зміст: вона визначає, як підприємство буде використовувати цифрові ресурси для підвищення ефективності, створення нових продуктів, підсилення конкурентоспроможності та покращення взаємодії із клієнтами, також особливої уваги вимагає те, що вона включає аналіз цифрової зрілості, визначення пріоритетів цифровізації, вибір технологічних платформ, формування дорожньої карти та оцінку очікуваних результатів.

Бугайчук О. [3] згадує про те, що способи пришвидшення темпів впровадження нових стратегій розвитку інформаційно-інноваційної діяльності в умовах цифровізації є спільною проблемою керівників організацій, керівників лідерів, індивідів. Це пов'язано з тим, що цифрова трансформація змінює не лише технологічні процеси, а й підходи до управління, культуру взаємодії, навички персоналу та способи прийняття рішень. Для керівників підприємств основним викликом є здатність забезпечити швидке стратегічне планування, створити умови для гнучкого впровадження інновацій та підтримати готовність організації адаптуватися до змін.

Стратегічний підхід дозволяє підприємству зрозуміти, які саме цифрові можливості мають найбільшу цінність, як інтегрувати їх у бізнес-процеси та як забезпечити технологічний розвиток, що відповідає загальним цілям і

довгостроковій перспективі компанії, тому в контексті швидкого розвитку цифрових технологій, саме стратегічний підхід до управління в умовах цифровізації стає критично важливим для підприємства [9].

На думку Сметанюк О. А. та Цісар Д. О. [37] цифрову стратегію можна визначити як комплексну систему управлінських рішень, що базується на використанні цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства. Таке визначення цифрової стратегії є змістовним і достатньо влучно передає її сучасну природу. Цифрову стратегію справді можна розглядати як комплексну систему управлінських рішень, адже вона охоплює широкий спектр аспектів – від вибору технологічних платформ і оптимізації бізнес-процесів до трансформації організаційної культури та моделі взаємодії з клієнтами, а її головною особливістю є те, що всі ці рішення базуються на можливостях цифрових технологій: автоматизації, аналітиці великих даних, штучному інтелекті, хмарних сервісах, інтернеті речей та інших інноваційних інструментах.

Цифрова стратегія відіграє ключову роль у розвитку сучасної організації, оскільки визначає напрям технологічної трансформації та узгоджує цифрові ініціативи з бізнес-цільми. Вона допомагає підприємству підвищувати ефективність процесів, скорочувати витрати, впроваджувати інновації та створювати нові джерела цінності. Через використання цифрових технологій компанія може краще розуміти потреби клієнтів, покращувати сервіс і розвивати нові бізнес-моделі. Цифрова стратегія також сприяє формуванню сучасних компетентностей персоналу та підвищує гнучкість організації [47]. У сучасному онлайн-світі бізнесу потрібна добре спланована цифрова стратегія, яка дозволяє розвиватися. Наявність стратегічного підходу, який окреслює цілі, завдання та тактики, може допомогти компаніям створити дорожню карту успіху. Чіткий план дій краще орієнтується на аудиторію, вимірює ефективність кампанії та, отже, максимізує охоплення. Він може успішно залучити клієнтську базу та розвинути бізнес. Технології продовжують розвиватися, а поведінка споживачів

продовжує змінюватися, тому цифрова стратегія бізнесу повинна бути підкріплена дослідженнями та ретельно реалізована.

Сталим цифровим екосистемам потрібна цілісність: вони мають охоплювати технології, процеси, дані, інфраструктуру, людський капітал і партнерські мережі. Концептуальна модель визначає, яким має бути баланс між цими елементами, як вони взаємодіятимуть, які інструменти забезпечать розвиток, та яким чином оцінюватиметься їх ефективність. Вона також дозволяє підприємству адаптуватися до постійних технологічних змін, оскільки базується на принципах гнучкості, масштабності та відкритості, тому розробка концептуальної моделі впровадження діджиталізації є критично важливою для формування сталих цифрових екосистем [29], тож, розробка продуманої концептуальної моделі впровадження діджиталізації є необхідною передумовою створення стійких цифрових екосистем, що здатні підтримувати інноваційний розвиток підприємства, забезпечувати конкурентоспроможність та формувати довготривалі переваги в умовах цифрової економіки.

Інші вчені узагальнюють різноманітні підходи до формування цифрової стратегії (рис. 1.1):

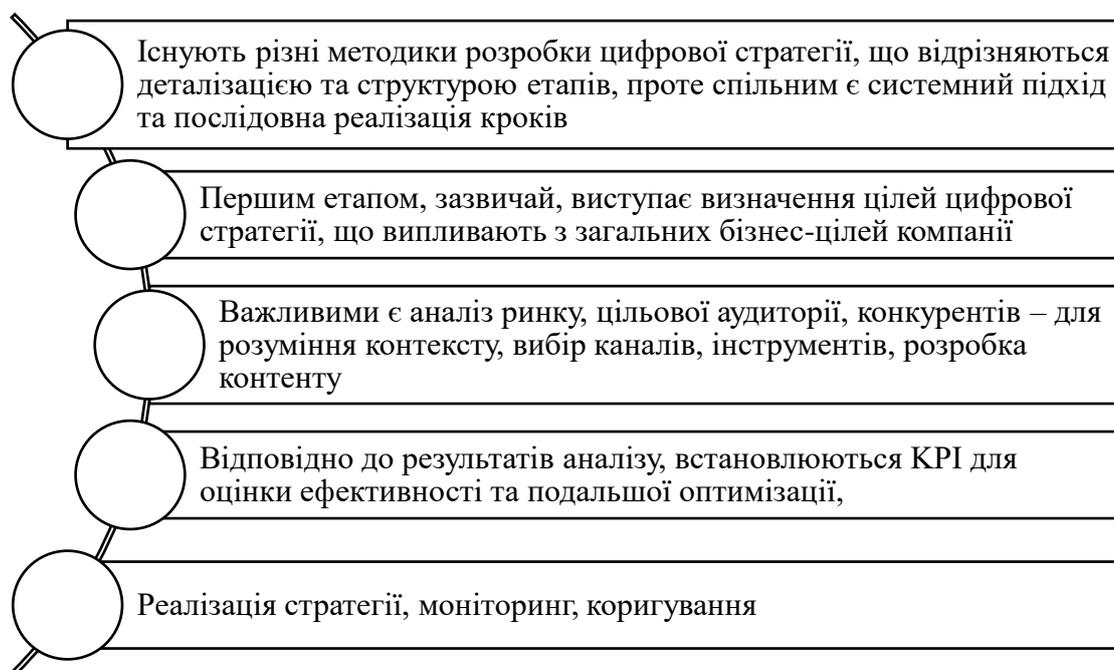


Рис. 1.1. Підходи до формування цифрової стратегії

Джерело. Сформовано автором на основі [16]

Узагальнюючи різноманітні підходи до формування цифрової стратегії, можна зазначити, що попри відмінності в деталізації, структурі чи інструментарії, більшість методик спираються на єдиний системний та логічно вибудований процес. Незалежно від обраної моделі, цифрова стратегія завжди починається з визначення цілей, які мають бути безпосередньо пов'язані із загальними бізнес-цілями компанії, так як саме це забезпечує стратегічну узгодженість і дозволяє сприймати цифрову трансформацію не як окремий проект, а як частину загального розвитку підприємства. На ранньому етапі надзвичайно важливим є комплексний аналіз: ринку, галузевих тенденцій, цільової аудиторії та конкурентів, тому що цей етап дає змогу зрозуміти контекст, у якому діє підприємство, виявити наявні цифрові можливості та ризики, а також визначити найбільш перспективні канали комунікації та технологічні інструменти. Після цього формується наповнення майбутньої стратегії: обираються цифрові платформи, моделі взаємодії з клієнтами, інструменти аналітики, а також визначається підхід до створення та управління контентом.

На основі проведеного аналізу встановлюються ключові показники ефективності (KPI), що дозволяють відстежувати ступінь реалізації стратегії, своєчасно виявляти проблеми та здійснювати коригувальні дії. Завершальним етапом є впровадження стратегії, постійний моніторинг результатів і регулярне оновлення елементів стратегії відповідно до змін у ринковому середовищі та технологічному розвитку.

Цифрова бізнес-стратегія включає чотири елементи (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Елементи цифрової бізнес-стратегії

Джерело. Сформовано автором на основі [48]

Обсяг (scope) визначає, які саме напрями діяльності підприємства охоплює цифрова стратегія: операційні процеси, продуктову лінійку, взаємодію з клієнтами, бізнес-модель чи всю організаційну систему. Масштаб (scale) відображає рівень і глибину цифрових змін: чи впроваджуються вони лише в окремих підрозділах, чи поширюються на всю компанію, а також наскільки технологічні рішення інтегровані у внутрішні та зовнішні процеси. Швидкість (speed) є критичною характеристикою цифрової стратегії, оскільки в цифровому середовищі успіх часто залежить від здатності швидко адаптуватися, тестувати рішення, впроваджувати інновації та реагувати на зміни попиту. Джерела цінності (sources of value) визначають, де саме підприємство створює додаткову цінність завдяки цифровізації: у підвищенні ефективності, зниженні витрат, створенні нового продукту, покращенні клієнтського досвіду, персоналізації, аналітиці даних, автоматизації чи виході на нові ринки.

У сучасних умовах стрімкої цифровізації формування цифрової стратегії стало одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємств, але необхідно зважувати те, що цей процес вимагає не лише впровадження окремих цифрових технологій, а й глибокого переосмислення логіки управління, структури бізнес-процесів та принципів взаємодії з ринковим середовищем. Принципи формування цифрової стратегії визначають загальні правила та орієнтири, на які спирається підприємство при плануванні цифрових трансформацій. Важливо пам'ятати, що цифрова стратегія – це одночасно концепція та річ, тобто цифрова стратегія повинна зрештою призвести до створення конкретного плану або дорожньої карти.

Концептуальні підходи відображають різні моделі й методології, що допомагають вибудувати логічну архітектуру цифрової стратегії, від ресурсного та процесного підходів до інноваційного, компетентнісного, екосистемного й клієнтоцентрованого. Узагальнення цих принципів та підходів у табл. 1.1 дозволяє краще побачити їх взаємозв'язки, визначити, на що саме спирається сучасна стратегія цифрового розвитку підприємства, та зрозуміти, які фактори є вирішальними для її успішної реалізації.

## Принципи та концептуальні підходи до формування цифрової стратегії

Група	Зміст	Характеристика
Принципи цифрової стратегії	Клієнтоорієнтованість	У центрі цифрової трансформації – потреби користувача; рішення спрямовані на покращення клієнтського досвіду.
	Гнучкість і адаптивність	Стратегія повинна динамічно коригуватися відповідно до технологічних і ринкових змін.
	Інноваційність	Підприємство орієнтується на активне впровадження нових технологій та бізнес-моделей.
	Даноцентричність (data-driven)	Рішення базуються на аналізі даних, аналітичних інструментах і доказовому управлінні.
	Безперервний розвиток	Цифрова стратегія передбачає постійне вдосконалення процесів і компетентностей.
Концептуальні підходи до формування цифрової стратегії	Ресурсний підхід	Орієнтується на цифрові ресурси — дані, IT-інфраструктуру, компетентності персоналу.
	Процесний підхід	Фокус на оптимізації бізнес-процесів та автоматизації за допомогою цифрових рішень.
	Інноваційний підхід	Пріоритет на створення нових продуктів, сервісів та інноваційних бізнес-моделей.
	Клієнтоцентрований підхід	Стратегія формується навколо цінності для споживача та персоналізації пропозиції.
	Екосистемний підхід	Формування партнерств, платформ і мереж, що створюють комплексну цифрову екосистему навколо підприємства.

Джерело. Сформовано автором на основі [33, 50, 45]

Принципи та концептуальні підходи до формування цифрової стратегії створюють методологічну основу для ефективної цифрової трансформації підприємства, вони ж покликані забезпечувати системність, визначають пріоритети розвитку, формують логіку впровадження цифрових рішень та сприяють досягненню стратегічних бізнес-цілей. Поєднання принципів клієнтоорієнтованості, гнучкості, інноваційності та даноцентричності з різними концептуальними підходами дозволяє підприємству адаптуватися до швидких технологічних змін, підвищувати конкурентоспроможність і створювати стійку цифрову екосистему, готову до майбутніх викликів цифрової економіки. Процес цифрової трансформації вимагає координації в усій організації та включає зміни бізнес-культури.

## 1.2. Методологічні підходи до розроблення та реалізації цифрової стратегії

Українські науковці та практики у сфері цифрової трансформації пропонують низку методологічних підходів до розроблення цифрової стратегії, що враховують як міжнародний досвід, так і специфіку вітчизняного бізнес-середовища та державного управління (табл.1.2).

Таблиця 1.2

### Методологічні підходи до розроблення цифрової стратегії

Підхід	Характеристика
Етапний та системний підхід	Багато українських вчених, зокрема Н. Романченко, наголошують на необхідності чіткого формулювання цілей digital-стратегії з урахуванням загальних бізнес-цілей компанії, глибокого вивчення цільової аудиторії та послідовного планування діяльності, що включає в себе етапи діагностики поточного стану, стратегічного планування та управління змінами.
Підхід, що ґрунтується на трансформації бізнес-моделей	Українські дослідники, такі як А. Панчук та К. Малькова, аналізують теоретичні основи формування цифрової стратегії та підкреслюють, що вона має інтегруватися з корпоративною стратегією підприємства, використовуючи цифрові ресурси для створення диференційованої цінності та конкурентного потенціалу.
Класифікація стратегій цифрової модернізації	У працях вітчизняних авторів розглядаються різні напрями формування стратегії цифрової модернізації, а саме: 1) Тактичний: зосереджений на короткочасних зусиллях для зниження операційних витрат без істотних змін бізнес-моделей. 2) Холістичний (цілісний): передбачає комплексний перегляд усіх аспектів діяльності підприємства. 3) Еволюційний: поступове впровадження змін. 4) Револьюційний: кардинальні, швидкі зміни.
Орієнтація на дані та технології	В. Мельниченко та інші вчені відзначають важливість використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту, роботизації та інших ключових технологій як основи для перегляду корпоративних та функціональних стратегій.
Врахування специфіки українського МСБ	Дослідники (Бречко О. В. Желюк Т. А) наголошують на потребі розробки науково обґрунтованих рекомендацій для малого та середнього бізнесу України, значна частка якого досі не має цілісної цифрової стратегії, що особливо актуально в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

**Джерело.** Сформовано автором на основі [36, 30, 39, 27, 2]

Державні методологічні положення також можна виділити як окремий підхід до розроблення цифрової стратегії, тож на державному рівні розробляються та впроваджуються стратегії і методичні положення щодо

використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на підприємствах та в органах влади, які слугують орієнтирами для приватного сектору (наприклад, Стратегія цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2025 року) [1].

Українська наукова думка активно інтегрує світові підходи, адаптуючи їх до локальних умов, із сильним акцентом на практичну реалізацію та подолання викликів, пов'язаних із рівнем цифрової зрілості населення та бізнесу. Розроблення ефективної цифрової стратегії вимагає застосування різноманітних методологічних підходів, які допомагають охопити всі аспекти діяльності організації від аналізу зовнішнього середовища до технічної реалізації та управління змінами.

Класичні стратегічні підходи (SWOT, PESTEL, BSC) формують основу для розуміння поточної ситуації та визначення довгострокових цілей. Аналіз PESTEL (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів) допомагає оцінити макросередовище, в якому функціонує бізнес. SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й загрози на шляху цифровізації [49]. Системи типу Збалансованої системи показників (BSC – Balanced Scorecard) використовуються для перекладу стратегічних цілей у конкретні, вимірювані показники (KPIs) у чотирьох ключових перспективах: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання й розвиток.

У сучасному, мінливому цифровому світі класичні підходи доповнюються більш гнучкими методологіями, такими як Agile-підхід до стратегування. Замість довгострокового, жорсткого планування, Agile передбачає ітеративний процес розроблення стратегії, що складається з коротких циклів (спринтів), постійного тестування гіпотез, збору зворотного зв'язку та швидкої адаптації до нових ринкових умов, що дозволяє компаніям оперативно реагувати на технологічні зміни та вимоги клієнтів [11].

Критично важливим для створення інноваційних цифрових рішень є Design Thinking (дизайн-мислення), через те, що такий підхід фокусується на

глибокому розумінні потреб кінцевого користувача через етапи емпатії, визначення проблеми, генерування ідей (ідеації), створення прототипів та тестування. Design Thinking допомагає створювати не просто технологічні, а людино-орієнтовані продукти та послуги, які дійсно вирішують проблеми споживачів [40].

Фундаментом для прийняття обґрунтованих рішень у цифровій стратегії є Data-driven підхід, який полягає у використанні даних та аналітики як основи для стратегічного планування. Збір, обробка та інтерпретація великих обсягів даних (Big Data) дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, персоналізувати пропозиції, прогнозувати ринкові тенденції та об'єктивно оцінювати ефективність впроваджених цифрових ініціатив. Google став одним із найяскравіших прикладів ефективної реалізації data-driven бізнес-моделі [38].

Для забезпечення цілісності та масштабованості цифрових систем застосовується архітектурний підхід (Enterprise Architecture, EA), суть якого полягає в тому, що він передбачає комплексне моделювання організаційної структури, бізнес-процесів, інформаційних систем та технологічної інфраструктури. Фреймворки, подібні до TOGAF (The Open Group Architecture Framework), надають структурований метод для розроблення, управління та підтримки єдиної архітектури підприємства, гарантуючи, що всі цифрові рішення працюють злагоджено та підтримують загальну бізнес-стратегію. TOGAF складається з чотирьох основних компонентів, а саме: бізнес-архітектури, архітектури додатків, архітектури технологій та архітектури даних. Архітектура підприємства допомагає компаніям розробляти архітектури додатків та технологій, які можуть пришвидшити впровадження продуктів та послуг і підвищити операційну ефективність [43].

Конкурентне середовище є складним: зростання тарифів, можливі рецесії та швидкі збої, спричинені штучним інтелектом, створюють тиск на бізнес-операції та стратегію. Технології можуть забезпечити зростання та допомогти компаніям подолати ці виклики, але погано інтегровані технологічні стратегії продовжують обмежувати рентабельність інвестицій.

Побудова цифрової стратегії – це системний процес, який охоплює аналіз, планування, вибір інструментів, впровадження та контроль результативності. Щоб компанія могла ефективно розвиватися у цифровому середовищі, важливо послідовно проходити кожний з етапів: від оцінки поточної ситуації до постійної оптимізації, тому нижче доцільно розглянути основні складові цього процесу, їх призначення та результат, який отримує бізнес (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Етапи побудови цифрової стратегії

Аналіз поточного стану	Дослідження рівня цифрової зрілості, аудиту активів, конкурентів і ринку	Усвідомлення поточних можливостей і слабких місць
Визначення цілей і КРІ	Формування бізнес-цілей і вимірюваних показників ефективності	Чіткі орієнтири для розвитку та оцінки результатів
Аналіз цільової аудиторії	Вивчення потреб, поведінки та мотивацій споживачів	Створення сегментів і портретів аудиторії
Вибір каналів і інструментів	Визначення найефективніших digital-каналів	Побудована багатоканальна стратегія
Розробка дорожньої карти	Планування етапів реалізації у часі, визначення пріоритетів	Чіткий план дій
Бюджетування	Розрахунок витрат на інструменти, рекламу, контент	Прогноз ROI і фінансовий план
Впровадження	Реалізація запланованих активностей	Запуск рекламних кампаній і систем
Моніторинг та оптимізація	Аналіз ефективності та коригування стратегії	Підвищення ефективності та досягнення КРІ

Джерело. Сформовано автором на основі [14, 6, 18]

Цифрова стратегія – це не одноразовий документ, а живий механізм, який постійно розвивається. Таблиця 1.3 відображає логіку цього процесу: від розуміння вихідної точки до підготовки циклу постійного вдосконалення. Правильне проходження кожного етапу дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до цифрових змін, а й активно використовувати їх для зростання, залучення аудиторії та підвищення ефективності.

Саме регулярність, адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни ринку роблять цифрову стратегію живим інструментом бізнес-зростання, так як вона допомагає компанії оптимізувати витрати, вибудувати сильні комунікації з аудиторією та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Системний підхід, в свою чергу, дозволяє уникати хаосу, чітко розставляти пріоритети й ефективно розподіляти ресурси, тому саме такий підхід забезпечує конкурентні переваги в умовах швидкоплинного цифрового середовища та відкриває бізнесу нові можливості для масштабування.

У сучасному бізнес-кліматі організації повинні пріоритетувати інвестиції, які забезпечують найвищу віддачу та відповідають стратегічним цілям. Успіх вимагає чіткої зосередженості на таких цілях, як економія коштів, зростання, ефективність або диференціація ринку, одночасно відфільтровуючи ініціативи, які безпосередньо не сприяють досягненню цих результатів. Співпраця є важливою, тому внесок керівників, ІТ-команд та кінцевих користувачів гарантує, що рішення відповідають ключовим потребам та узгоджуються в рамках усієї організації. Балансування короткострокових перемог із довгостроковими цілями та впровадження гнучких моделей фінансування допомагає бізнесу залишатися адаптивним до змін пріоритетів.

Інструменти та моделі, що застосовуються під час реалізації цифрової стратегії, формують цілісну систему управління змінами, результатами та технологічною інфраструктурою. Вони дозволяють компаніям координувати команди, будувати цифрові екосистеми, впроваджувати нові процеси та забезпечувати вимірність прогресу. Управління цифровою стратегією починається з правильно вибудованої системи вимірювання, саме тому KPI та OKR відіграють центральну роль. KPI допомагають оцінювати стабільність і ефективність процесів, тоді як OKR задають амбітний вектор розвитку, координують команди та орієнтують їх на досягнення стратегічних результатів [23]. Завдяки поєднанню цих підходів бізнес отримує як контроль над поточними операціями, так і інструмент для масштабування. Важливо підкреслити той факт, що цифрова стратегія неможлива без технологічної основи, тому цифрові платформи та екосистеми забезпечують збирання даних, автоматизацію, управління комунікаціями та взаємодію з клієнтами. Сучасний бізнес використовує CRM, аналітичні платформи, рекламні системи та рішення для автоматизації, створюючи єдину інтегровану цифрову інфраструктуру, що

допомагає сформувати екосистему, у якій кожен інструмент доповнює інший, а дані стають основою для прийняття рішень.

Ключовим аспектом будь-якого цифрового проєкту є вміння управляти змінами, тож саме тому моделі ADKAR та Kotter відіграють важливу роль у забезпеченні готовності команди, зниженні опору та системному впровадженні змін. ADKAR зосереджується на особистісній зміні кожного працівника від усвідомлення потреби до закріплення нової поведінки (рис. 1.3). Модель Kotter, своєю чергою, пропонує стратегічний підхід, що охоплює загальну культуру організації, починаючи зі створення терміновості та формування коаліції змін, і завершуючи масштабуванням і закріпленням результатів.

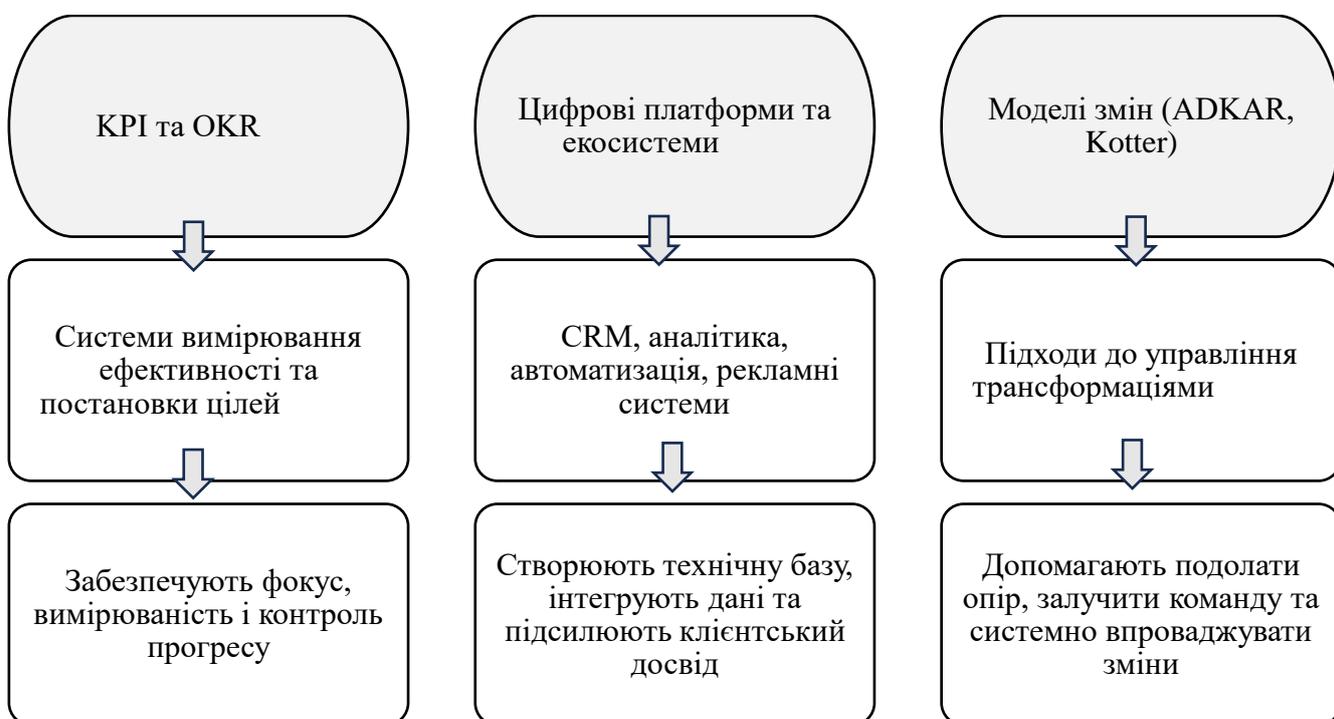


Рис. 1.3. Інструменти та моделі реалізації цифрової стратегії

Джерело. Сформовано автором на основі [46, 35, 34]

Успішна реалізація цифрової стратегії неможлива без комплексного підходу, який поєднує чітку систему вимірювання результатів, технологічну інфраструктуру та ефективне управління змінами. КРІ та ОКР забезпечують прозорість і спрямованість дій, дозволяючи бізнесу оцінювати прогрес та швидко реагувати на відхилення. Цифрові платформи та екосистеми створюють

технічний фундамент, на якому вибудовується взаємодія з клієнтами, автоматизація процесів та аналітична підтримка рішень. Моделі управління змінами, такі як ADKAR і Kotter, гарантують, що цифрова трансформація буде не лише технічною, а й культурною, підтриманою командою та закріпленою в операційних практиках. У сукупності ці інструменти формують цілісну систему, завдяки якій компанія може не просто впроваджувати цифрові рішення, а й робити їх частиною довгострокової стратегії розвитку, тому саме такий підхід забезпечує стійкість, адаптивність і здатність бізнесу зростати в умовах швидких технологічних змін.

### 1.3. Особливості практичного впровадження цифрової стратегії в діяльності організації

Підготовчий етап впровадження цифрової стратегії охоплює кілька ключових напрямів, які забезпечують основу для подальших трансформаційних змін в організації. З самого початку, звичайно ж, проводиться діагностика цифрової готовності, що передбачає аналіз наявних технологічних ресурсів, рівня цифрових компетентностей персоналу, стану бізнес-процесів та здатності компанії інтегрувати нові рішення, такі заходи дозволяють визначити сильні сторони та прогалини, які потрібно врахувати під час розроблення детальної цифрової дорожньої карти [10].

Паралельно з діагностикою цифрової готовності здійснюється формування команди цифрової трансформації, до складу якої входять групи фахівців, які будуть відповідальними за планування, а також за координацію та реалізацію цифрових ініціатив. До такої команди зазвичай входять представники різних підрозділів, ІТ-експерти, менеджери з інновацій, а також керівники, які забезпечують стратегічне бачення та прийняття рішень [41]. Така команда формує основу для ефективної комунікації, узгодження дій і швидкого реагування на виклики цифровізації.

Завершальним завданням підготовчого етапу є визначення пріоритетних напрямів цифровізації, тож на основі отриманих результатів діагностики та стратегічних цілей організації встановлюються ті сфери, де цифрові рішення можуть принести найбільшу цінність: оптимізація процесів, підвищення продуктивності, покращення клієнтського досвіду чи розвиток нових цифрових продуктів. Чітке визначення пріоритетів дозволяє раціонально розподілити ресурси та забезпечити послідовність упровадження цифрової стратегії [31].

Організаційні аспекти впровадження цифрової стратегії охоплюють правильний розподіл ролей і відповідальності між учасниками процесу, що дає змогу забезпечити скоординоване виконання цифрових ініціатив. Важливо визначити ключових керівників, відповідальних за окремі напрями цифровізації, а також встановити чіткі зони відповідальності для аналітиків, IT-фахівців, менеджерів проєктів та інших учасників команди. Чіткий розподіл ролей створює прозору систему управління й мінімізує ризики дублювання функцій чи втрати контролю. В момент розподілу ролей здійснюється модернізація організаційної структури: оновлюються або створюються нові підрозділи, з'являються посади на кшталт CDO (Chief Digital Officer), а бізнес-процеси адаптуються до вимог цифрового середовища. Така трансформація сприяє швидшому прийняттю рішень та підвищенню гнучкості компанії. Виключно важливим є й управління змінами, адже цифрові перетворення часто викликають опір персоналу [51]. Організація має забезпечити ефективну комунікацію, навчання, мотивацію та підтримку співробітників, щоб зменшити стрес та сформувати позитивне ставлення до впроваджуваних технологій.

Технологічні аспекти впровадження стратегії передбачають насамперед вибір відповідних цифрових платформ і інструментів, які відповідають потребам та ресурсам організації, тож це може бути ERP-система, CRM-платформа, рішення для автоматизації процесів, аналітичні інструменти або хмарні сервіси. Після вибору необхідним є правильне інтегрування нових технологій у наявні бізнес-процеси. Інтеграція включає адаптацію робочих процедур, переналаштування інформаційних потоків, навчання персоналу та тестування

систем. Водночас особлива увага приділяється кібербезпеці та управлінню даними, оскільки збільшення обсягу цифрових операцій підвищує ризики доступу до конфіденційної інформації, кібератак або втрат даних [16]. Організація повинна забезпечити надійні механізми захисту, створити політики доступу, впровадити системи резервного копіювання та контролю відповідності стандартам безпеки. У комплексі це дозволяє успішно реалізувати цифрову стратегію та зміцнити конкурентні позиції компанії.

Фінансово-економічні аспекти впровадження цифрової стратегії полягають у ретельному плануванні бюджету цифрової трансформації, що передбачає визначення обсягів фінансових ресурсів, необхідних для модернізації інфраструктури, закупівлі програмних рішень, навчання персоналу й підтримки нових технологій. Важливо не лише сформулювати бюджет, а й передбачити резерви для непередбачених витрат, які часто виникають під час впровадження інновацій. Наступним елементом є оцінка інвестицій у цифрові проекти, що включає аналіз потенційної окупності, прогнозування економічних вигод, порівняння інвестиційних ризиків та оцінку довгострокової вартості впровадження цифрових рішень [19]. Ефективна оцінка дає змогу визначити проекти з найбільшим стратегічним значенням, а важливим завершальним компонентом стає оптимізація витрат та оцінка економічного ефекту: організація аналізує, як цифрові технології впливають на продуктивність, швидкість процесів, якість послуг, собівартість операцій та прибутковість бізнесу. Цифрова стратегія повинна бути достатньо далекоглядною, щоб допомогти компаніям пройти через зміни в цифровій економіці таким чином, щоб продовжувати надавати бізнесу цифрову перевагу.

Усі цифрові стратегії починаються з мети, чи то збільшення обороту, підвищення залученості, розширення аудиторії, максимізація прибутку чи забезпечення сталого розвитку, чітка мета є основою успіху. Чітко визначена стратегія цифрового маркетингу слугує дорожньою картою, допомагаючи компаніям орієнтуватися на потрібну аудиторію, ефективно комунікувати та вимірювати успіх. Ефективна стратегія не зосереджується лише на одній

платформі – вона інтегрує кілька каналів, щоб створити безперебійний досвід для клієнтів.

Впровадження цифрової стратегії в організації є комплексним процесом, що охоплює фінансові, організаційні, технологічні та управлінські аспекти. Ефективність цифрової трансформації залежить від здатності організації планувати бюджет, раціонально інвестувати в цифрові рішення, оптимізувати витрати, а також використовувати сучасні методології управління проектами (табл. 1.4). Узгодженість цих напрямів забезпечує стабільний розвиток компанії, підвищує її конкурентоспроможність та створює основу для довгострокового інноваційного зростання.

Таблиця 1. 4

#### Ключові аспекти впровадження цифрової стратегії

Блок	Зміст
Фінансово-економічні аспекти	Планування бюджету цифрової трансформації, формування резервів для непередбачених витрат, оцінка інвестицій у цифрові проекти (окупність, ризики, економічна доцільність), оптимізація витрат та аналіз економічного ефекту від цифрових рішень.
Планування бюджету цифрової трансформації	Визначення обсягів коштів, необхідних для модернізації технологій, навчання персоналу, придбання програмних продуктів та підтримки інфраструктури.
Оцінка інвестицій у цифрові проекти	Аналіз потенційної прибутковості, довгострокової вигоди, економічних ризиків, розрахунок ROI та вибір найбільш перспективних цифрових ініціатив.
Оптимізація витрат та економічний ефект	Оцінка зниження операційних витрат, підвищення продуктивності, покращення якості та швидкості процесів завдяки цифровим технологіям.
Управління цифровими проектами	Застосування Agile, Scrum, Kanban для гнучкого управління завданнями, швидкої адаптації до змін та поетапної реалізації цифрових рішень.
Використання методологій Agile, Scrum, Kanban	Забезпечення прозорості робочих процесів, регулярних ітерацій, командної взаємодії, гнучкого планування та швидкого реагування на зміни.
Управління ризиками	Виявлення й аналіз потенційних загроз, оцінка їхнього впливу на цифрові проекти, розроблення планів мінімізації й попередження ризиків.
Контроль виконання та звітність	Моніторинг прогресу проектів, відстеження відповідності планам, регулярна звітність керівництву, коригування планів та прийняття управлінських рішень.

Джерело. Сформовано автором на основі [16, 10, 31, 51]

Успішне впровадження цифрової стратегії потребує системного підходу, що поєднує грамотне фінансове планування, ефективне управління проєктами та продумане оцінювання ризиків. Поєднання сучасних методологій, технологічних інструментів і раціонального використання ресурсів забезпечує не лише оперативний прогрес трансформації, а й довгострокові переваги для організації. Чітке дотримання перерахованих аспектів дозволяє компанії ефективно реагувати на виклики цифрової економіки та зміцнювати свої позиції на ринку.

Управління цифровими проєктами передбачає використання сучасних гнучких методологій, таких як Agile, Scrum чи Kanban, які забезпечують швидку адаптацію до змін і дозволяють поступово впроваджувати цифрові рішення, такі методології сприяють ефективній взаємодії команд, підвищують прозорість процесів і забезпечують постійне удосконалення продуктів. Важливим аспектом є управління ризиками, що включає виявлення потенційних загроз для цифрових проєктів, оцінку їхнього впливу та планування заходів для їхнього мінімізації, що дає змогу уникнути затримок, технічних збоїв та фінансових втрат. [5]. Завершальним етапом є контроль виконання та звітність, які забезпечують регулярне відстеження прогресу, відповідність планам, своєчасне коригування дій та інформування керівництва, тож завдяки цьому цифрова трансформація стає керованою, прозорою та результативною. Ключовий принцип цифрового маркетингу полягає в тому, що те, що вимірюється, те й покращується. Відстеження ключових показників ефективності дозволяє компаніям оцінювати ефективність своїх стратегій та приймати рішення на основі даних.

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій організації змушені постійно адаптуватися до нових викликів, підвищувати свою гнучкість та ефективність, щоб залишатися конкурентоспроможними. Цифрова трансформація перестала бути простою модернізацією ІТ-інфраструктури, тож сьогодні це вже комплексний процес глибоких організаційних змін, тому цифрова трансформація – це не одноразовий проєкт, а довгостроковий стратегічний процес, який потребує комплексного підходу та поєднання управлінських, комунікаційних та аналітичних інструментів. Лише завдяки

системності, гнучкості й відкритості до інновацій організація може досягти високих результатів, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток у цифрову епоху (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Ключові аспекти управління, комунікації та оцінювання результатів  
цифрової трансформації

Блок	Зміст
Управління цифровими проектами	Забезпечення організації роботи цифрових ініціатив, планування, контроль виконання та координація різних команд. Використання сучасних підходів до управління проектами.
Використання методологій Agile, Scrum, Kanban	Agile забезпечує гнучкість та адаптацію до змін; Scrum дає структуру через ітераційність і регулярні спринти; Kanban дозволяє оптимізувати потік робіт і контролювати навантаження.
Управління ризиками	Виявлення можливих проблем, оцінка їхнього впливу на проекти, розроблення превентивних заходів і стратегій мінімізації ризиків.
Контроль виконання та звітність	Постійний моніторинг виконання завдань, аналіз відхилень, підготовка регулярних звітів для керівництва, прийняття рішень щодо коригування планів.
Комунікації та взаємодія із зацікавленими сторонами	Установлення ефективного діалогу між усіма учасниками трансформації – співробітниками, керівництвом, клієнтами, партнерами та постачальниками.
Формування цифрової культури	Розвиток мислення, орієнтованого на інновації, підтримка експериментів, готовність до змін, розвиток цифрових компетентностей.
Оцінювання результатів впровадження	Регулярний аналіз досягнень цифрової трансформації та її впливу на організацію.
Аналіз досягнення цілей	Порівняння фактичних результатів із запланованими, оцінювання відповідності реалізованих рішень стратегічним цілям.
Метрики ефективності цифрових рішень	Використання ключових показників (KPI, OKR), аналітичних моделей та інструментів для вимірювання продуктивності, швидкості процесів, задоволеності клієнтів тощо.
Коригування стратегічних дій та планів	Внесення змін на основі зібраних даних, оптимізація проєктів, адаптація стратегії відповідно до нових умов чи результатів.

Джерело. Сформовано автором на основі [25, 26, 44]

Управління цифровими проектами, ефективна комунікація та системне оцінювання результатів є фундаментальними складниками успішної цифрової трансформації. Використання гнучких методологій, належне управління ризиками та прозорий контроль виконання забезпечують організованість і

передбачуваність процесів. Залучення всіх зацікавлених сторін та формування цифрової культури створюють сприятливе середовище для інновацій.

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних та практичних аспектів впровадження цифрової стратегії у діяльності організації дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Теоретичні основи формування цифрової стратегії демонструють, що цифрова трансформація є комплексним і багаторівневим процесом, який охоплює не лише впровадження технологій, а й переосмислення бізнес-моделі, процесів, цінностей та підходів до управління. На цьому етапі визначається сутність цифрової стратегії, її місце у загальній системі стратегічного менеджменту, а також принципи, на яких вона ґрунтується: клієнтоцентричність, дані як основа рішень, гнучкість, інноваційність та інтеграція цифрових інструментів у бізнес-екосистему.

2. Методологічні підходи підкреслюють необхідність системного та структурованого планування, що включає аналіз середовища, визначення цілей, вибір інструментів, формування KPI та OKR, управління змінами й ресурсне забезпечення, які дозволяють перевести абстрактні стратегічні ідеї у практичні кроки, визначаючи логіку їх реалізації. Застосування сучасних моделей (ADKAR, Kotter, дизайн-мислення, agile-підходи) забезпечує керованість трансформацій, зменшує ризики та підвищує ефективність.

3. Практичне впровадження цифрової стратегії показує, що успіх цифрової трансформації залежить не лише від вибору технологій, а передусім від здатності організації змінювати процеси, культуру та управлінські підходи. У реальних умовах виникають виклики, пов'язані з опором персоналу, браком компетенцій, обмеженими ресурсами, а також необхідністю інтегрувати різні цифрові платформи в єдину екосистему, саме тому важливими є поетапність реалізації, навчання команд, безперервний моніторинг результатів та оптимізація.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

#### 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є одним із провідних виробників пива в Україні. Підприємство розташоване у місті Полтава за адресою вул. Європейська, 160. Основним видом діяльності є виробництво пива (КВЕД 11.05). «Полтавпиво» функціонує як приватне акціонерне товариство, тому його діяльність регулюється законодавством України про акціонерні товариства та внутрішніми нормативними документами.

Засновником Публічного Акціонерного Товариства «Фірма «Полтавпиво» являється фонд комунального майна області Полтавської обласної Ради депутатів. Товариство є правонаступником усіх прав та обов'язків колективної виробничоторгівельної фірми «Полтавпиво».

Метою діяльності є одержання прибутків на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створена на базі Полтавського пивзаводу, який був збудований у 1965 році. З самого початку тут була закладена традиція виробляти не просто якісну, а найкращу продукцію. Його потужність складала 1 млн. Декалітрів за рік. До 1985 року завод випускав тільки безтарне і пляшкове пиво. У радянський період пивзавод входив до складу Полтавського пивоб'єднання Укрхарчопрому.

У 1985 році збудований цех з розливу безалкогольних газованих напоїв. В ході процесу роздержавлення власності пивзавод був приватизований у формі закритого акціонерного товариства. Згодом підприємство увійшло до «Донецької пивної групи», контрольованої фінансово-промисловою групою «СКМ» українського мільярдера Ріната Ахметова. Окрім власних сортів випускало пиво під загальним для підприємств групи брендом «Дніпро».

Приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво» є одним із найстаріших і найвідоміших виробників пива в Україні і його історія починається ще у 1881 році, коли було засновано Полтавський пивоварний завод. Сьогодні «Полтавпиво» є сучасним виробничим комплексом, який поєднує традиційні технології пивоваріння з інноваційними методами контролю якості, автоматизованими лініями розливу та власною лабораторною базою.

Асортимент продукції підприємства охоплює широкий спектр пивних напоїв, серед яких найвідомішими торговими марками є «Полтавське», «Гетьман», «Бархатне», «Світле Полтавське», «Лагер» та «Хмільний мед». Підприємство випускає як класичні сорти пива низового бродіння, так і спеціальні види з використанням карамельних солодів і натуральних хмелів. Крім пива, компанія виробляє слабоалкогольні напої та безалкогольне пиво, орієнтуючись на потреби різних категорій споживачів.

Сировинна база підприємства формується за рахунок високоякісного солоду, який виготовляється з добірного ячменю, та натурального хмелю, що постачається як українськими, так і європейськими виробниками. Особливу увагу «Полтавпиво» приділяє якості води – вона проходить кількоступеневу систему очищення та контролюється лабораторією підприємства. Контроль якості здійснюється на всіх етапах виробництва – від приймання сировини до пакування готової продукції. На підприємстві діє внутрішня система менеджменту якості, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та системи безпеки харчових продуктів ISO 22000 (HACCP). Наявність цих сертифікатів підтверджує, що виробничі процеси організовані відповідно до міжнародних вимог, а кінцева продукція є безпечною, стабільною за якістю та відповідає санітарним нормам Європейського Союзу.

У лабораторії заводу регулярно проводяться фізико-хімічні та мікробіологічні дослідження. Всі партії пива проходять обов'язкову дегустаційну оцінку перед виходом у продаж. Контроль здійснюється як внутрішньою службою якості, так і незалежними акредитованими лабораторіями, що підтверджується відповідними сертифікатами відповідності та висновками

санітарно-епідеміологічної експертизи.

Крім цього, підприємство неодноразово отримувало нагороди за високу якість продукції на всеукраїнських виставках і конкурсах, зокрема відзнаки «Кращий український пивовар» та «Лідер галузі». Такі результати свідчать про стабільну якість продукції та високий рівень організації виробництва.

Система управління підприємством має ієрархічно-функціональну структуру, де вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які приймають стратегічні рішення щодо діяльності товариства (рис.2.1).

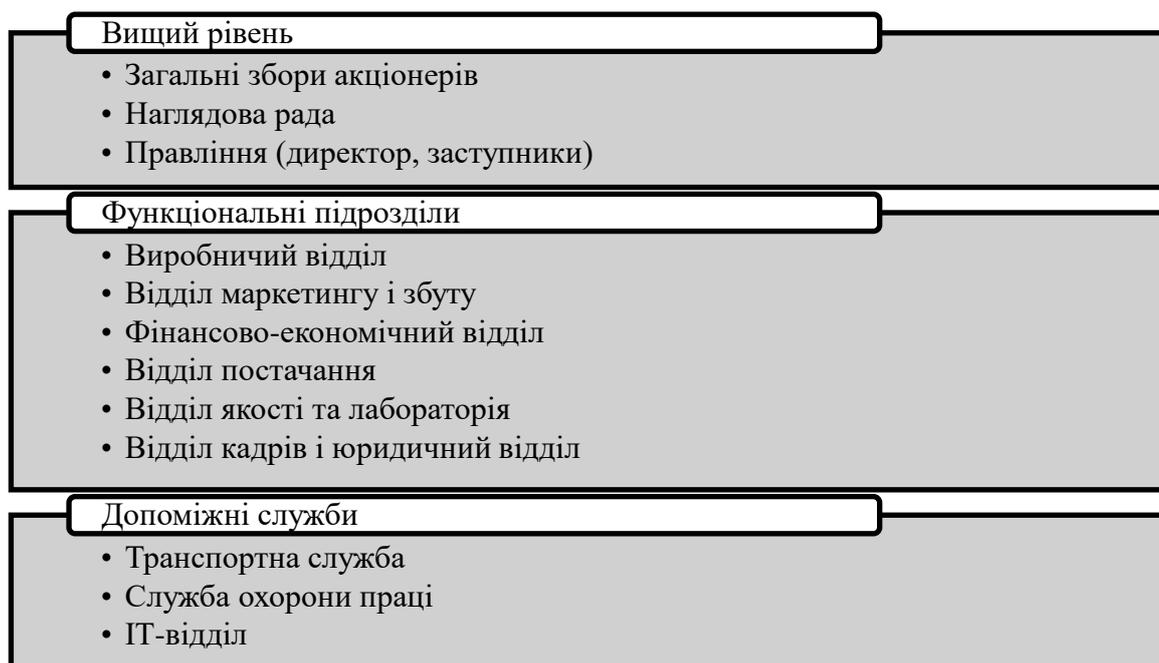


Рис. 2.1. Система управління підприємством ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Контроль за виконанням рішень здійснює наглядова рада, тоді як оперативне управління покладено на правління на чолі з директором. До складу управлінського апарату входять керівники виробничих, фінансових, маркетингових, збутових, юридичних та кадрових підрозділів. Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій, підзвітність і контроль на всіх рівнях управління.

Діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» регламентується як державними нормативними актами, так і внутрішніми документами. Основними зовнішніми правовими актами є Цивільний і Господарський кодекси України, Закон України

«Про акціонерні товариства», Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок», Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та інші. Вони визначають загальні правила функціонування підприємства, порядок ведення обліку, формування звітності, управління корпоративними правами та відповідальність посадових осіб.

Внутрішні документи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» конкретизують структуру управління та розподіл повноважень, до них належать Статут підприємства, Положення про наглядову раду, Положення про правління, Положення про ревізійну комісію, Колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку та накази керівництва щодо організації роботи структурних підрозділів. Усі ці документи визначають компетенції управлінських органів, відповідальність персоналу, порядок ухвалення рішень та контролю за їх виконанням. Копії основних документів, таких як Статут і положення, доступні на офіційному сайті компанії в розділі «Інформація для акціонерів».

За характером взаємодії з зовнішнім середовищем підприємство належить до відкритого типу, адже активно співпрацює з постачальниками сировини, дистриб'юторами, торговельними мережами та споживачами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Тип підприємства за класифікацією

Критерій	Тип підприємства	Характеристика
За взаємодією із зовнішнім середовищем	Відкрите (ринково-орієнтоване)	Активно взаємодіє з ринком споживачів, постачальниками, державними структурами, інвесторами.
За взаємодією з людиною (персоналом)	Соціально-орієнтоване	Велика увага до соціальних програм, преміювання, безпеки праці, корпоративної культури.
За взаємодією структурних підрозділів	Механістичне (бюрократизоване)	Чітка ієрархія, формалізація рішень, підпорядкованість, регламентовані інструкції.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дотримується принципів соціальної відповідальності, підтримуючи добрі умови праці та систему мотивації персоналу, що свідчить про її соціально орієнтований характер у взаємодії з

працівниками. Внутрішня організаційна структура має риси механістичної моделі управління: чітка ієрархія, регламентовані процедури, централізоване ухвалення рішень і формалізований контроль. Організаційну структуру наведено в додатку А.

Аналіз системи управління показав, що основою управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є поєднання централізованого керівництва з децентралізованим виконанням виробничих і функціональних завдань. Внутрішні нормативні документи, такі як Статут, Положення про наглядову раду, Положення про правління, колективний договір та інші, регламентують діяльність усіх управлінських рівнів і забезпечують прозорість у прийнятті управлінських рішень. Це дозволяє підтримувати стабільність, дисципліну та корпоративну культуру на високому рівні.

Підприємство належить до відкритих, ринково орієнтованих організацій, активно взаємодіє з постачальниками, партнерами, споживачами та державними структурами. У взаємодії з персоналом воно дотримується соціально орієнтованого підходу, забезпечуючи належні умови праці, систему мотивації та професійного розвитку працівників. За внутрішньою структурою управління компанія має риси механістичної моделі із чітким розподілом ролей, формалізованими процедурами й регламентованою підпорядкованістю.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дотримується встановлених державою вимог щодо організації виробничого процесу, якості продукції, сплати податків і забезпечення належних умов праці. Підприємство має чинні ліцензії, регулярно проходить державні перевірки та аудити, забезпечує відповідність своєї продукції санітарним і технологічним нормам. Завдяки системному підходу до дотримання законодавства та впровадженню стандартів якості (зокрема, системи управління якістю ISO), діяльність підприємства є прозорою й узгодженою з вимогами державного регулювання.

Місія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» полягає у забезпеченні споживачів якісною, натуральною та безпечною пивоварною і безалкогольною продукцією, виготовленою з використанням сучасних технологій та найкращих традицій

українського пивоваріння. Підприємство прагне не лише задовольняти потреби ринку, а й формувати культуру споживання пива, підтримувати імідж надійного, соціально відповідального та екологічно орієнтованого виробника.

Основними цілями діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є підвищення ефективності виробництва, розширення ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій на національному ринку. Підприємство орієнтується на постійне вдосконалення технологій, модернізацію обладнання, підвищення якості продукції та розширення її асортименту відповідно до потреб і очікувань споживачів. Важливе місце займають екологічна безпека виробництва, соціальна відповідальність перед працівниками та громадою, стабільне зростання фінансових результатів і створення позитивного іміджу бренду, який поєднує традиції, інновації та довіру споживачів.

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволяє оцінити його внутрішній потенціал і вплив зовнішнього середовища на подальший розвиток. У таблиці 2.2 наведено основні сильні та слабкі сторони підприємства.

Таблиця 2.2

#### Аналіз сильних і слабких сторін діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції, підтверджена стабільним попитом у регіоні.	1. Недостатня географічна диверсифікація збуту (обмеження ринку Полтавщиною).
2. Впізнаваний бренд із позитивною репутацією серед споживачів.	2. Слабка маркетингова активність і незначна реклама у всеукраїнському масштабі.
3. Сучасне технологічне обладнання та модернізовані виробничі потужності.	3. Недостатній рівень цифровізації управління.
4. Висока фінансова автономія та стабільний власний капітал.	4. Обмежені можливості інвестування у масштабне оновлення.
5. Екологічність виробництва та дотримання санітарних стандартів.	5. Залежність від сезонного характеру попиту.
6. Наявність довготривалих партнерських зв'язків із постачальниками.	

До сильних сторін належать висока впізнаваність бренду на регіональному рівні, сучасне технологічне обладнання, стабільна якість продукції, фінансова стійкість, наявність партнерських зв'язків із постачальниками та дистриб'юторами, широкий асортимент напоїв, а також орієнтація на екологічність виробництва. Водночас підприємство має певні слабкі сторони:

обмежену присутність на національному ринку, недостатню цифровізацію управлінських процесів, невисокий рівень інвестицій у маркетинг, залежність від сезонного попиту, слабкий експортний потенціал і потребу в оновленні дизайну упаковки.

Наступним етапом проведемо аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища

Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту через участь у національних торгових мережах і онлайн-продажах.	1. Посилення конкуренції з боку національних і міжнародних брендів.
2. Зростання попиту на крафтове та безалкогольне пиво.	2. Підвищення податкового навантаження та акцизів.
3. Розвиток інноваційних технологій у пивоварінні та цифрових систем управління.	3. Коливання цін на енергоносії та сировину.
4. Участь у державних і регіональних програмах підтримки харчової промисловості.	4. Зміни у споживчих перевагах через тренд на здоровий спосіб життя.
5. Можливість експорту продукції до країн ЄС та ближнього зарубіжжя.	5. Економічна нестабільність і логістичні ризики воєнного періоду.
	6. Демографічне скорочення споживачів пивної продукції.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність значних можливостей: розширення географії продажів, розвиток електронної комерції, впровадження нових технологій, участь у державних програмах підтримки та потенціал виходу на експортні ринки. Водночас існують суттєві загрози – висока конкуренція, зростання податкового тиску, коливання цін на ресурси, демографічні зміни та економічна нестабільність, які потребують адаптивного стратегічного управління.

Результати аналізу свідчать, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має сильні позиції у виробничо-технологічній та фінансовій сферах, однак потребує активнішої маркетингової та цифрової трансформації. Використання можливостей зовнішнього середовища – насамперед розширення ринків, інновацій та онлайн-продажів дозволить подолати внутрішні обмеження та мінімізувати вплив загроз.

## 2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності

Дослідження капіталу підприємства є важливою складовою фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності, оскільки саме капітал є базою фінансової стійкості й джерелом розвитку, тому почати даний аналіз доцільно саме з капіталу. У 2024 році середня вартість сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» становила 533555 тис. грн, що суттєво більше порівняно з 2023 р. (77753,5 тис. грн) та 2022 р. (160343,5 тис. грн). Зростання також простежується щодо власного капіталу, так у 2024 році він дорівнює 476874,5 тис. грн, що на 72461,5 тис. грн більше ніж у 2023 р., та на 156246 тис. грн більше ніж у 2022 р., таке зростання вказує на розширення фінансової бази підприємства, а також є показником можливостей фінансування діяльності за рахунок власних і залучених ресурсів. Так як ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» нарощує капітал, то можна простежити позитивний сигнал щодо ділової активності, що підтверджують ресурси підприємства (рис.2.2):



Рис. 2.2. Динаміка зміни ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр., тис. грн.

У 2024 році підприємство демонструє зростання ресурсної бази, так відмічається, що середньорічна вартість основних засобів збільшилась до 284032 тис. грн, що на 15,03 % більше, ніж у 2023 р., таке зростання вказує на оновлення або ж розширення виробничих потужностей, що також узгоджується і зі зростанням капіталу. Протягом досліджуваного періоду спостерігається факт того, що вартість нематеріальних активів продовжує знижуватися і у 2024 р. становить лише 606 тис. грн., тож можна це розцінювати як завершення строку дії окремих НМА, або відсутність інвестицій у цифрові технології, ліцензії чи програмне забезпечення.

Середні залишки оборотних засобів у 2024 році зросли до суми в 332357,5 тис. грн, що на 21,11 % більше ніж у 2023 році. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наростило обіговий капітал, що є прямо пов'язаним з необхідністю забезпечення зростаючих обсягів виробництва.

Протягом 2022-2024 років ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє стабільну позитивну динаміку основних економічних показників, що свідчить про ефективну діяльність підприємства, розширення ринку збуту та підвищення рівня прибутковості виробництва (рис 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка зміни економічних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр., тис. грн.

У 2024 році економічні результати діяльності підприємства загалом демонструють позитивну динаміку обсягів виробництва та продажів. Чистий дохід від реалізації зріс до 745683 тис. грн, що на 9,99 % більше у порівнянні з 2023 роком. Збільшення показників чистого прибутку є доводом того, що відбувається збільшення попиту і відповідно розширення продажів підприємства. Обсяг реалізованої продукції також підвищився до 1010000 тис. грн, показавши приріст у 7,45%, що також підтверджує активізацію виробничої діяльності.

Попри позитивне зростання показників доходу та прибутку, необхідно зазначити, що збільшення виручки супроводжується суттєвим зростанням витрат. Операційні витрати у 2024 році значно підвищилися і досягли 184765 тис. грн, що на 44,11% більше, ніж у 2023 році, тож такий темп приросту витрат суттєво випереджає динаміку доходу, що негативно впливає на операційну ефективність підприємства.

Фонд оплати праці також відзначається позитивними тенденціями зростання, тож в 2024 році він сягнув позначки в 105200 тис. грн, а середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла до 32469,14 грн, що на 10,3 % більше ніж у попередньому році. Такі позитивні зміни в фонді оплати праці свідчать про підвищення витрат на трудові ресурси, що частково пов'язано з інфляційними процесами та необхідністю утримувати кваліфікований персонал на фоні скорочення чисельності працівників.

Попри приріст валового прибутку до 240987 тис. грн, фінансові результати 2024 року загалом погіршилися. Валовий прибуток зріс на 13,8% порівняно з 2023 роком, однак операційний прибуток зменшився до 85735 тис. грн, що на 21,82 % менше і основною причиною таких коливань є різке збільшення операційних витрат.

Прибуток від звичайної діяльності та чистий прибуток також скоротилися. Чистий прибуток у 2024 році становив 58953 тис. грн, що на 30% менше, ніж це було у 2023 р., тому слід зауважити, що це було спричинено зниженням

ефективності управління витратами та загальним погіршення фінансового результату.

Продуктивність праці ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024 році зросла до 3740,74 тис. грн/особу, що є позитивною тенденцією і свідчить про ефективність оптимізації чисельності персоналу, але на противагу цьому, фондвіддача та коефіцієнт оборотності оборотних засобів продовжують знижуватися (рис. 2.4).

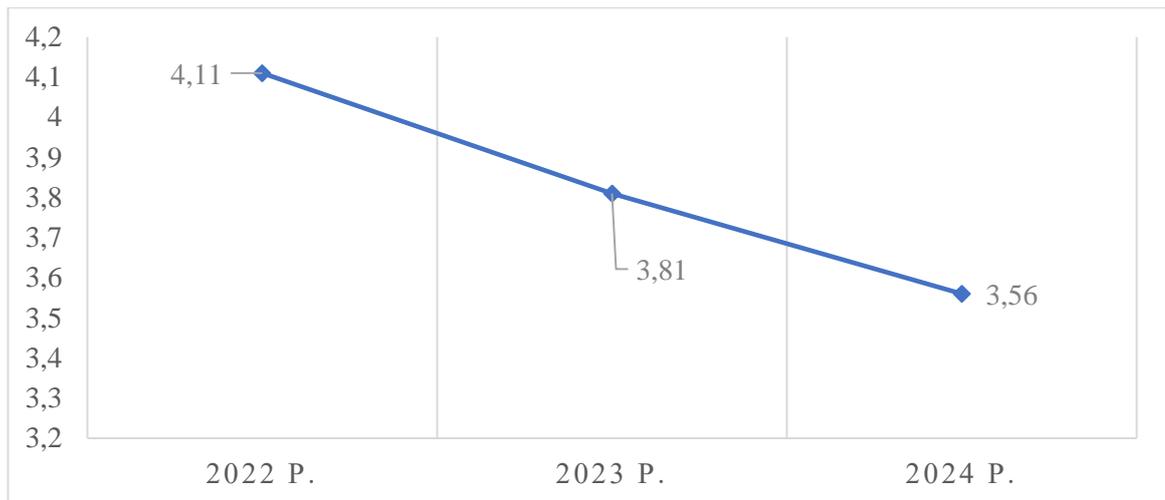


Рис. 2.4. Динаміка зміни фондвіддачі на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр.

У 2024 році коефіцієнт обіговості становив лише 2,24 обороти, що вказує на процес уповільнення обертання капіталу та збільшення його потреби в фінансуванні. Період обороту оборотних засобів зріс до 160,46 днів, а це вказує на погіршення ліквідності та ефективності використання ресурсів.

Ще однією негативною тенденцією є те, що у 2024 році всі ключові коефіцієнти рентабельності різко знизилися:

рентабельність сукупного капіталу: 15,85% (у 2023 р. було 23,81%);

рентабельність власного капіталу: 12,36% (у 2023 р. було 20,87%);

рентабельність продукції: 46,4%, що вдвічі нижче рівня 2023 року (85,54%);

Стрімке зниження показників рентабельності свідчить про зниження ефективності діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024 році і, насамперед, це спричинено збільшенням витрат та уповільненням оборотності.

У 2024 році ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зберігає високу фінансову стійкість, на що вказує, в першу чергу, коефіцієнт автономії, який становить 0,89, що значно перевищує норматив в  $\geq 0,5$  і свідчить про домінування власного капіталу у структурі фінансування. Порівняно з 2023 роком значення трохи знизилася, але однак рівень все ще дуже високий (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за  
2022-2023 рр.

Показники	Норма- тив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,87	0,9	0,89	+0,37	+0,4	+0,39
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,15	0,11	0,11	-0,35	-0,39	-0,39
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	1,17	1,12	1,12	-0,83	-0,88	-0,88
Коефіцієнт фінансування	$> 1$	5,12	8,91	8,89	+4,12	+7,91	+7,89
Коефіцієнт заборгованості	$< 1$	0,2	0,11	0,11	-0,8	-0,89	-0,89
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	1,81	2,22	2,11	+1,01	+1,42	+1,31
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	0,71	0,76	0,74	+0,21	+0,26	+0,24
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	0,39	0,42	0,41	-0,11	-0,08	-0,09
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,06	0,03	0,03	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,66	0,77	0,78	x	x	x

Досить на хорошому рівні залишається коефіцієнт концентрації залученого капіталу, цим самим він вказує на мінімальну залежність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» від позикових коштів. Коефіцієнт фінансової залежності у 2024 році зберігається на рівні 1,12, що нижче нормативної межі 2, тож цей показник підтверджує стабільну фінансову структуру. Показник фінансування досягає

позначки 8,89, тобто власного капіталу достатньо для покриття зобов'язань, і ця тенденція є сталою протягом трьох досліджуваних років.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними коштами залишається високим і має показник в 2,11, з цього випливає, що підприємство має значний резерв ліквідних ресурсів для фінансування запасів. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів також достатній, знаходиться він на позначці 0,74, перевищуючи норматив. Коефіцієнт маневреності у 2024 році становить 0,41, що дещо нижче від нормативного рівня в  $>0,5$ , але його значення, майже, стабільне впродовж 2022-2024 років (від 0,39 до 0,42), тож частка власних коштів, які перебувають у мобільній формі, обмежена.

Платоспроможність підприємства у 2024 році залишається на дуже високому рівні, що свідчить про значну здатність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виконувати свої короткострокові зобов'язання без залучення позикових ресурсів, тож розглянемо кожен показник детальніше (рис. 2.5).

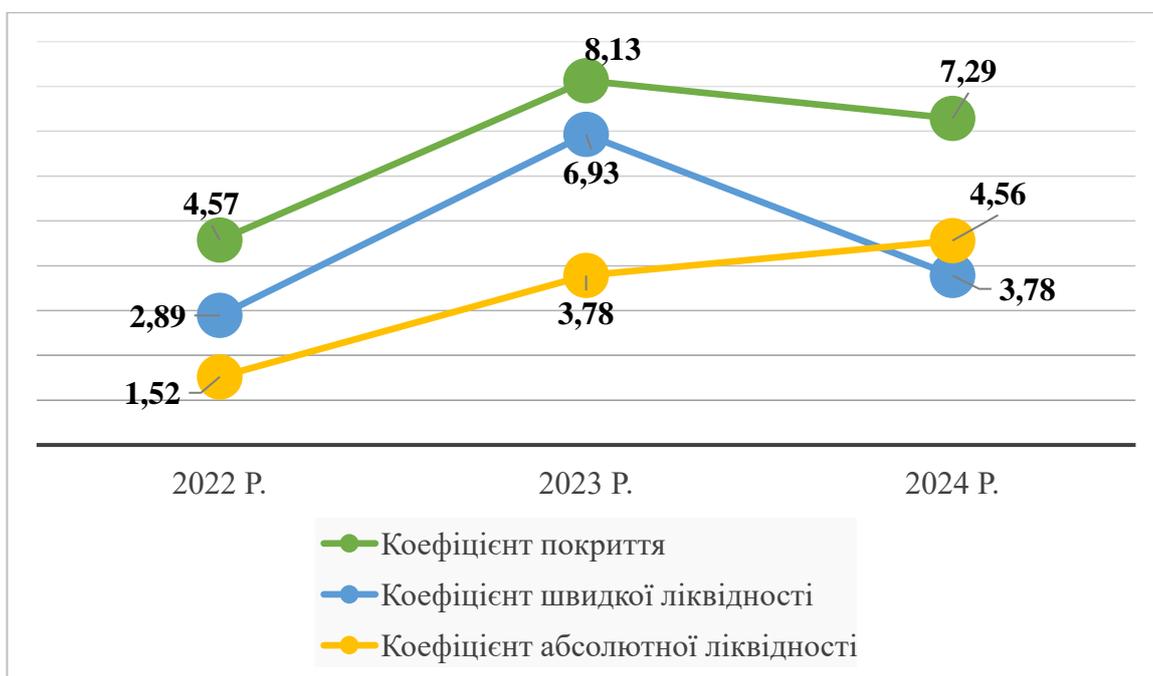


Рис. 2.5. Динаміка зміни показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2022-2024 рр.

У 2024 році коефіцієнт покриття становить 7,29, тоді як нормативне

значення повинно бути в межах 1-1,5, і попри те, що у порівнянні з 2023 роком він дещо зменшився, все ж таки його рівень залишається надмірно високим, що вказує на те, що підприємство має оборотних активів у 7 разів більше, ніж поточних зобов'язань. Така ситуація також свідчить про високу платоспроможність, низькі ризики неплатежів та надлишковий обсяг обігових коштів, які могли б бути використані ефективніше (наприклад, для інвестицій або зменшення дебіторської заборгованості).

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 році дорівнював 5,35, що також значно вище нормативного мінімуму, тому навіть без урахування запасів підприємство здатне покрити свої короткострокові зобов'язання більш ніж у п'ять разів. Порівнюючи з 2023 роком, можна відслідкувати зниження, однак абсолютний рівень залишається дуже високим.

У 2024 році коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 4,56, що також значно перевищує норматив у понад 15 разів. Даний показник є надзвичайно сильний, так як свідчить про значний обсяг грошових коштів на рахунках підприємства або еквівалентів грошових коштів, а його збільшення порівняно з 2023 роком означає, що відбулося покращення миттєвої платоспроможності та збільшення чистих грошових ресурсів, також це вказує на можливість оперативно погашати будь-які короткострокові борг та непередбачені зобов'язання. Такий значний рівень абсолютної ліквідності несе переваги, але також може вказувати на неефективне використання грошових ресурсів, адже надмірні залишки на рахунках зазвичай не приносять підприємству високого доходу.

Узагальнюючі показники фінансової стійкості відображають здатність підприємства забезпечувати формування запасів за рахунок різних джерел фінансування: власних, довгострокових та короткострокових коштів. У 2024 році ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє значне зміцнення своєї ресурсної бази та здатності покривати запаси без залучення короткострокових позик (табл. 2.5).

У 2024 році обсяг власних обігових коштів зріс до 295 094 тис. грн, що є

найбільшим значенням за три роки, і порівнюючи з 2023 роком, він збільшився на майже 39 млн. грн, а відносно 2022 року – на понад 105 млн. грн., і таке зростання вказує на зміцнення внутрішнього фінансового потенціалу та достатність власних ресурсів для фінансування операційного циклу, що призводить до позитивної динаміки накопичення капіталу.

Таблиця 2.5

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «Фірма  
«Полтавпиво» за 2022-2024 рр

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів	189995	256260	295094
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів	201662	268920	308994
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів	201662	268920	308994
Запаси	75068	83986	95765
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів	114927	172274	199329
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів	126594	184934	213229
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів	126594	184934	213229

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не лише зберігає, але й нарощує власні обігові ресурси, що є важливим чинником стабільності в умовах коливання ринку. У 2024 році наявність власних обігових коштів була на рівні 308994 тис. грн, що на 40 млн. грн. більше, ніж у попередньому році. Довгострокові позикові кошти в структурі цього показника відповідають за підсилення фінансової стійкості, оскільки забезпечують стабільність фінансування протягом кількох років.

Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів також становить 308994 тис. грн, що співпадає із попереднім показником, оскільки короткострокові позикові кошти не були залучені. Фактично це означає, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2024 році практично не користувалося короткостроковими позиками, а фінансове навантаження, з

позиції короткострокових зобов'язань, мінімальне, тож підприємство має достатній запас стійкості навіть без залучення додаткових кредитів.

Запаси підприємства у 2024 році становили 95765 тис. грн, що також більше за значення попереднього року. Зростання запасів пояснюється збільшенням обсягів виробництва, активізацією діяльності та потребою забезпечити безперервність операційного циклу. Однак темпи зростання запасів значно нижчі за темпи зростання обігових коштів, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

У 2024 році надлишок власних обігових коштів становив 199329 тис. грн, і це також більше від показника 2023 року, який був у розмірі 172274 тис. грн. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має значні вільні ресурси, які перевищують реальну потребу для фінансування запасів більш ніж у двічі. Такий обсяг надлишку вказує на повну незалежність від зовнішніх короткострокових джерел та можливість оперативно реагувати на коливання попиту, тому рівень фінансової безпеки можна визначити як високий.

Надлишок власних обігових та довгострокових позикових коштів виріс до 213229 тис. грн. у 2024 році і такий рівень забезпеченості підтверджує, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» високий рівень стабільності фінансування, тому є можливість формувати стратегічні запаси. Підприємство може дозволити собі рішення щодо заміни обладнання, модернізації виробництва або збільшення оборотного капіталу без необхідності залучення кредитів.

### 2.3. Оцінка існуючої цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Цифрова стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має переважно операційно-технологічну спрямованість, що відповідає специфіці виробничого підприємства. Основний акцент, в цій стратегії, робиться на автоматизації внутрішніх процесів, підвищенні ефективності виробництва, модернізації обладнання та покращенні контролю за якістю продукції. У діяльності підприємства простежуються окремі елементи цифровізації, зокрема:

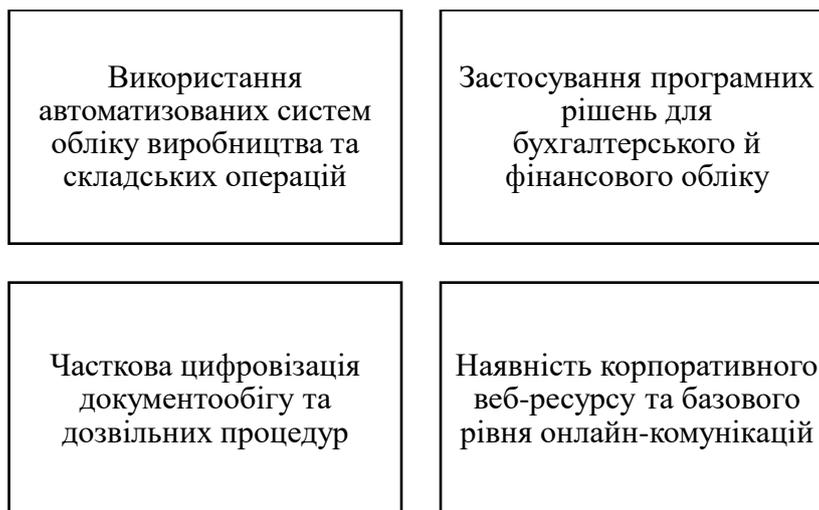


Рис. 2.6. Елементи цифровізації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Цифрова стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виглядає фрагментарною та загалом не оформлена як комплексний документ, тож вона переважно реагує на поточні потреби, а не визначає довгострокове бачення цифрової трансформації, тому це обмежує швидкість впровадження інновацій і знижує потенціал використання цифрових технологій на стратегічному рівні.

Сьогодні цифрова трансформація ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» розвивається у кількох ключових напрямках і на першому місці знаходиться саме автоматизація виробничих процесів, що має на меті зниження витрат, підвищення точності контролю та стабільності технологічних операцій. Хоча системи управління виробництвом уже застосовуються, їх інтеграція залишається неповною. Одним із важливих напрямків є оптимізація логістики та управління запасами: використання електронних систем складського обліку та внутрішньої логістики допомагає зменшувати втрати й покращувати планування виробництва. У фінансовій сфері підприємство застосовує стандартні ERP-рішення, що забезпечують прозорість даних та контроль за обліковими процесами. Okремо варто відзначити маркетингові та комунікаційні інструменти, тож компанія має корпоративний сайт і використовує онлайн-канали для взаємодії зі споживачами, хоча їх розвиток ще не досягає рівня сучасних FMCG-компаній.

Підприємство не має єдиної інтегрованої ERP або MES-системи, яка б

охоплювала всі ключові бізнес-процеси починаючи від виробництва до фінансів і збуту. Робота з клієнтами цифровізована на недостатньому рівні, так як CRM-система використовується в обмеженому обсязі. Аналітична підтримка управлінських рішень слабка, адже ВІ-інструменти не інтегровані належним чином. Взаємодія між структурними підрозділами залишається низькою, а онлайн-присутність компанії не відповідає сучасним стандартам галузі. Також важливим нюансом є те, що наразі відсутня комплексна система кібербезпеки, що створює додаткові ризики для цифрової стратегії.

Бізнес-модель ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ґрунтується на виробництві продукції масового попиту, контролі якості, оптимізації витрат і розширенні ринків збуту, тому, у цьому контексті, цифровізація підприємства частково відповідає бізнес-моделі, але не повною мірою (рис. 2.7):

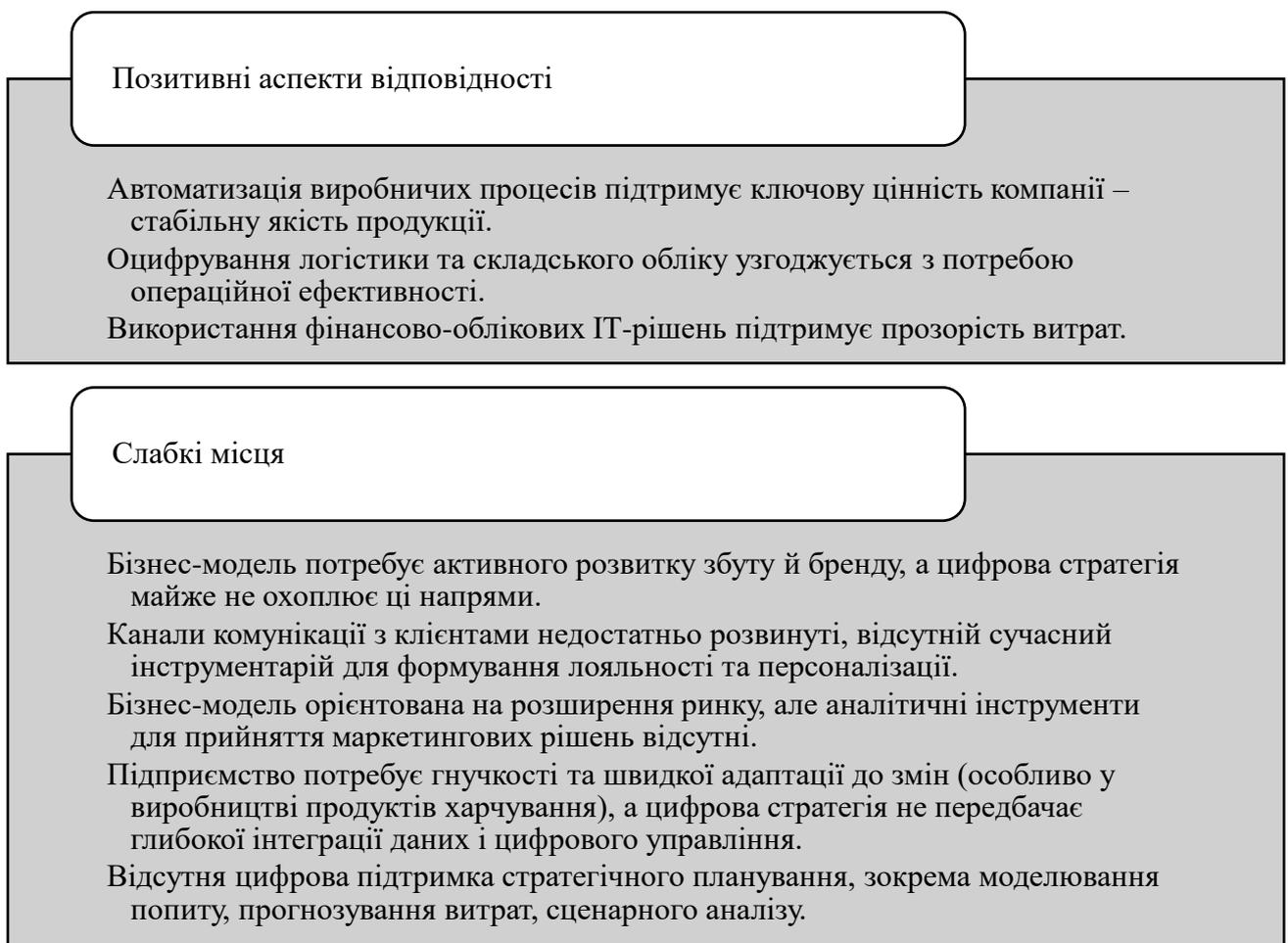


Рис. 2.7. Аспекти відповідності цифрової стратегії бізнес-моделі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Цифрова стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має базовий, переважно виробничо-орієнтований характер і лише частково відповідає сучасним вимогам цифрової трансформації. Стратегія підтримує поточні операційні потреби, але не забезпечує стратегічного розвитку і не повністю узгоджена саме з бізнес-моделлю, яка орієнтована на зростання, підвищення конкурентоспроможності та розширення ринку.

У виробничих процесах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» цифрові технології відіграють важливу роль, однак рівень їхнього впровадження залишається частковим і поступовим. Автоматизація охоплює окремі виробничі етапи, які є переважно пов'язаними з такими напрямками як: контроль якості, облік сировини, ведення технологічних параметрів та моніторинг роботи обладнання. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовуються автоматизовані лінії розливу та контролю герметичності упаковки, системи вимірювання температурних і тискових режимів, а також обладнання з частковими цифровими модулями для збирання оперативної інформації.

Загальна інтегрованість цифрових систем на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» поки що залишається обмеженою. Повноцінна MES-система відсутня, а дані з окремих цехів збираються в автономних програмах та передаються у фінансово-облікову систему лише частково, що не дозволяє забезпечити наскрізну цифрову взаємодію між виробництвом, складом та планово-економічною службою, а також зменшує швидкість прийняття управлінських рішень.

У сфері логістики та постачання ІТ-рішення впроваджені в діяльність на рівні автоматизованого складського обліку, що включає облік партій, строків зберігання, формування видаткових документів та контролю запасів. Попри наявні переваги, система ще не є повністю інтегрованою з виробництвом та відділом постачання, що призводить до розривів у оперативній інформації. На ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» планування потреб у сировині здійснюється на підставі облікових даних, але не завжди враховується реальний стан технологічних процесів у режимі реального часу (табл.2.6).

Використання цифрових технологій у виробництві та логістичних  
процесах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Напрямок	Наявні цифрові рішення	Рівень інтеграції	Недоліки	Потенціал розвитку
Автоматизація виробництва	Автоматизовані лінії розливу, датчики контролю параметрів, електронний облік технологічних операцій	Частковий: окремі цехи працюють автономно	Відсутність MES; слабка взаємодія даних між виробництвом і обліком	Впровадження MES, онлайн-моніторинг виробництва, цифровий контроль енергоспоживання
Управління якістю	Електронні журнали лабораторних аналізів, системи контролю якості продукції	Середній	Дані не інтегровані в загальну ERP	Автоматизація контролю якості, аналітика відхилень
Складська логістика	Система електронного складського обліку, штрихкодування	Середній	Немає повної інтеграції зі збутом і постачанням	Запровадження WMS, оптимізація руху товарів
Постачання та управління запасами	Облік партій і строків зберігання, автоматизоване формування заявок	Частковий	Планування потреб у сировині не пов'язане з даними виробництва в реальному часі	Впровадження систем прогнозування потреб, інтеграція з MES/ERP
Логістика та транспорт	Базові електронні документи, контроль відвантажень	Низький	Немає GPS-контролю, маршрутизації, аналітики доставок	Введення TMS, цифрова оптимізація маршрутів

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вже здійснило низку кроків у напрямі цифровізації виробництва та логістичних процесів, але при цьому всьому, рівень інтегрованості цифрових технологій залишається недостатнім для формування повноцінної цифрової екосистеми. Підприємство активно використовує автоматизовані лінії та електронні системи контролю, що підвищує точність виробничих операцій і сприяє дотриманню технологічних параметрів. У сфері складської логістики та постачання також наявні окремі електронні рішення, які покращують облік і відстеження матеріальних потоків.

Попри чисельні переваги, доцільно розглянути і проблеми, тож ключовою проблемою є фрагментарність цифрових рішень: вони працюють автономно, не поєднані в єдину інформаційну систему та не забезпечують наскрізного контролю всього виробничо-логістичного циклу, що в загальному результаті обмежує оперативність управлінських рішень, створює розриви в потоках даних і зменшує потенціал оптимізації процесів. Відсутність MES, повноцінної ERP-інтеграції, а також недорозвиненість цифрових інструментів у логістиці й постачанні свідчать про значний простір для удосконалення.

Цифровий маркетинг ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» перебуває на початковому рівні розвитку та представлений переважно використанням базових онлайн-каналів. Підприємство використовує в своїй діяльності цифрові точки контакту зі споживачами, однак їхня ефективність і ступінь інтеграції в загальну маркетингову стратегію поки що обмежені. Зокрема, використання соціальних мереж та онлайн-платформ зводиться до стандартної присутності у вигляді сторінок і публікацій, але не підтримує сучасних тенденцій побудови цифрових комунікацій, а саме: персоналізації, активної взаємодії, таргетованої реклами та залучення спільноти.

У взаємодії зі споживачами ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наразі користується окремими інструментами просування, проте їх застосування має фрагментарний характер і не вибудовує цілісної цифрової маркетингової екосистеми. Онлайн-платформи виконують здебільшого роль інформаційного каналу, де компанія повідомляє про свої продукти чи послуги, але вони рідко використовуються як інструмент активного впливу на поведінку споживачів, формування довготривалої лояльності чи створення емоційного зв'язку з брендом.

Відсутність комплексного підходу проявляється також у слабкому розвитку систем аналітики даних, CRM-рішень та механізмів зворотного зв'язку, що спричиняє обмеження можливості підприємства глибше зрозуміти мотиви та очікування своєї аудиторії, оперативно реагувати на зміни ринку й адаптувати комунікаційні стратегії до реальних потреб клієнтів. У результаті ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» ризикує залишатися лише «інформатором», а не партнером для споживача, що знижує потенціал для побудови довготривалих відносин та стійкої конкурентної переваги (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Використання цифрового маркетингу та онлайн-комунікацій  
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Компонент	Наявні практики	Рівень розвитку	Недоліки	Можливості вдосконалення
Соціальні мережі	Офіційні сторінки, публікація новин, фото продукції	Низький–середній	Низька частота постів, слабка взаємодія зі споживачами, відсутність крос-платформної стратегії	Розробка SMM-стратегії, таргетована реклама, регулярні інтерактивні активності
Онлайн-платформи	Офіційний сайт, окремі партнерські майданчики	Середній	Недостатня оптимізація сайту, слабе SEO, відсутність інтеграції з CRM	Розвиток контент-маркетингу, SEO/SEM, використання веб-аналітики
Інструменти просування	Рекламні пости, інформаційні матеріали	Низький	Немає рекламних кампаній із чітким таргетингом, мало інтерактиву	Впровадження digital-реклами (Google Ads, Meta Ads), відеомаркетинг
Взаємодія зі споживачами	Коментарі, базові відповіді	Низький	Відсутній омніканальний підхід, нема чат-ботів, нема онлайн-опитувань	Запуск чат-ботів, цифрових опитувань, система лояльності
Аналітика та CRM	Часткове використання даних із соцмереж	Дуже низький	Відсутність сегментації клієнтів, аналізу поведінки, персоналізації	Впровадження CRM та BI для аналізу клієнтських даних

Цифровий маркетинг ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» перебуває на початковому етапі розвитку та обмежується базовою присутністю в інтернеті. Із наявних каналів: соціальні мережі, сайт, партнерські онлайн-майданчики, які використовуються переважно як інформаційні, а не маркетингові інструменти. Низький рівень інтерактивності, відсутність системної SMM-стратегії, обмежене використання аналітики та відсутність CRM свідчать про недостатню глибину опрацювання цифрової взаємодії зі споживачами. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має значний потенціал зростання у цифровому маркетингу: посилення таргетованої реклами, створення інтерактивного контенту, розвиток SEO/SEM, запуск онлайн-акцій та програм лояльності, впровадження CRM і BI-аналітики. Реалізація цих напрямів дозволить компанії зміцнити позиції на ринку,

підвищити пізнаваність бренду, глибше розуміти потреби споживачів та формувати довгострокову клієнтську лояльність.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» застосовує окремі інформаційні системи для управління ресурсами, проте їхній рівень інтеграції та масштаб використання залишається обмеженим. У підприємства наявні елементи ERP-рішень, які забезпечують ведення бухгалтерського обліку, контроль фінансів, управління запасами та формування первинних документів. ERP-система використовується не на повну потужність: вона не охоплює всі виробничі, збутові та логістичні процеси, а дані з цехів часто вводяться вручну або передаються у вигляді окремих файлів.

Щодо CRM, то, як і зазначалося раніше, її використання мінімальне або епізодичне, тож внаслідок цього підприємство не має повноцінної системи управління взаєминами зі споживачами, через що відсутня якісна і актуальна сегментація клієнтів, аналіз їх поведінкових даних, автоматизована комунікація та персоналізовані маркетингові кампанії.

Документообіг на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» частково є цифровізованим і в цьому розрізі використовуються електронні версії різних видів документації, а саме: наказів, звітів, складських та бухгалтерських документів. Але не весь документообіг на підприємстві є цифровізованим і переважна частина внутрішньої документації все ще оформлюється в паперовому вигляді, що ускладнює швидкість обробки даних та створює ризики дублювання інформації.

Внутрішні комунікації представлені електронною поштою та локальними чатами, однак єдиного корпоративного цифрового середовища немає, що призводить до інформаційних розривів між підрозділами та уповільнює координацію виробничих, логістичних і планових процесів, і важливо зауважити, що чати в популярних месенджерах не можуть повністю відповідати вимогам єдиного цифрового середовища. Загалом інформаційні системи підприємства потребують модернізації, переходу на комплексне ERP/MES-рішення, впровадження CRM та повного переходу на електронний документообіг.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вдалося досягти низки важливих результатів у цифровізації (рис.2.8):

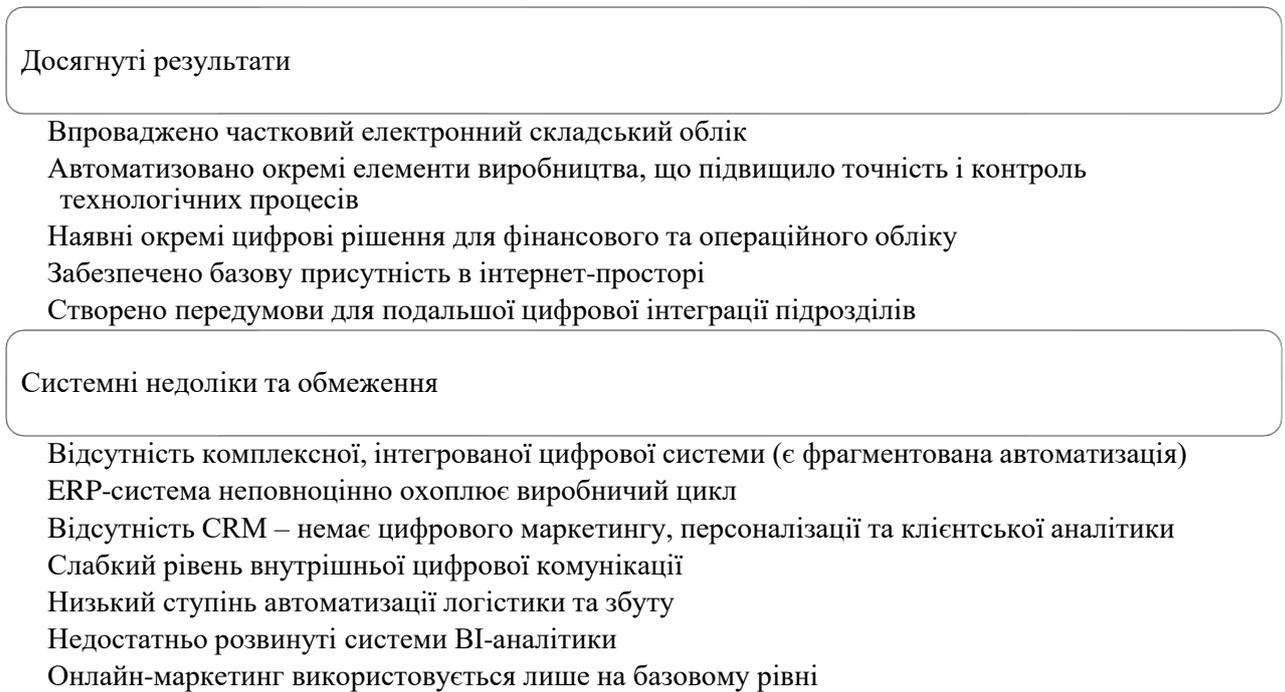


Рис. 2.8. Результати цифровізації на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вже зробило помітні кроки у напрямі цифровізації, що дозволило підвищити ефективність окремих бізнес-процесів та закласти основу для подальшої трансформації. Автоматизація виробничих елементів, електронний складський облік та базова присутність в інтернет-просторі свідчать про готовність компанії рухатися в бік сучасних технологічних рішень. Водночас наявні такі обмеження як: відсутність комплексної інтегрованої системи управління, слабкий розвиток CRM, ВІ-аналітики та цифрового маркетингу і такі обмеження в сукупності знижують потенціал досягнутих результатів і стримують формування конкурентних переваг.

Подальший успіх цифрової трансформації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» напряду залежить від переходу від фрагментарних рішень до системної інтеграції, що має охоплювати всі ключові напрями діяльності підприємства. Системна інтеграція дозволить не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й вибудувати ефективну комунікацію з клієнтами, посилити аналітичні

можливості та забезпечити стійке зростання на ринку.

Наступним кроком порівняємо цифрову стратегію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з практиками конкурентів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

### Порівняння з практиками конкурентів

Критерій	ПрАТ «Полтавпиво»	Типові конкуренти (Carlsberg, Оболонь, Львівське)
Рівень автоматизації виробництва	Середній, часткова автоматизація	Високий, MES-системи, автоматизовані лінії з інтеграцією
ERP-інтеграція	Часткова, без пов'язаних модулів	Повна ERP+MES інтеграція
CRM та цифровий маркетинг	Практично відсутні	Активний CRM, персоналізація, омніканальні комунікації
Логістичні IT-рішення	Середній рівень (облік, документи)	WMS, TMS, GPS-моніторинг, аналітика маршрутів
Електронний документообіг	Частковий	Повний, включаючи документи з постачальниками
ВІ та аналітика	Мінімальна	Активне використання прогнозової аналітики
Онлайн-комунікації та бренд-присутність	Базова діяльність у соцмережах	Розвинуті SMM-кампанії, відеомаркетинг, колаборації

Порівняльний аналіз показує, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» значно поступається ключовим конкурентам у рівні цифрової зрілості. Підприємство має окремі успішні рішення з автоматизації та обліку, однак вони не інтегровані в єдину цифрову систему, що істотно знижує ефективність управління. Конкуренти натомість активно використовують комплексні ERP+MES-системи, цифрову логістику, CRM, аналітичні інструменти та сучасні канали комунікацій, що дозволяє їм швидше реагувати на ринкові зміни, оптимізувати витрати та підтримувати вищий рівень взаємодії зі споживачами.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має суттєвий потенціал для підвищення результативності цифрової стратегії, зокрема через поглиблення автоматизації, впровадження CRM, розвиток цифрового маркетингу, удосконалення внутрішніх IT-процесів та переходу до повноцінної інтегрованої цифрової моделі управління.

## Висновки до розділу 2

Аналіз стану впровадження цифрової стратегії у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показав:

1. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має розвинену виробничо-господарську базу та працює на основі чітко сформованої організаційної структури, яка забезпечує поділ функцій і відповідальності між підрозділами. Система управління підприємством характеризується ієрархічністю, наявністю функціональних служб та ефективною взаємодією між виробничими, фінансовими й адміністративними ланками. Управлінський персонал демонструє достатній рівень професійності, що дозволяє забезпечувати стабільну діяльність, контроль за ресурсами та підтримання високої фінансової стійкості.

2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» засвідчує, що підприємство у 2024 році зберігає високу фінансову стійкість та платоспроможність, маючи значний обсяг власних ресурсів і мінімальну залежність від позикових коштів. Обсяги виробництва та реалізації зростають, однак істотне підвищення операційних витрат зумовило зниження чистого прибутку та рентабельності. Незважаючи на це, структура капіталу, достатність обігових коштів та забезпеченість запасів свідчать про стабільний і фінансово безпечний стан підприємства, яке має потенціал для подальшого розвитку за умови підвищення ефективності витрат.

3. Оцінка існуючої цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» свідчить про те, що компанія вже зробила важливі кроки у напрямі цифрової трансформації: використання соціальних мереж для комунікації з клієнтами, розвиток онлайн-продажів та підтримка бренду через цифровий контент. Водночас стратегія має низку обмежень, а саме: недостатня інтеграція інструментів аналітики, слабка персоналізація маркетингових повідомлень та обмежене використання сучасних технологій автоматизації. Загалом цифрова стратегія підприємства є базовою та функціональною, але потребує подальшого вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

### 3.1. Розробка заходів щодо підвищення рівня цифровізації управлінських процесів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Проведений аналіз показав, що рівень цифровізації підприємства є частковим і фрагментарним, а існуючі цифрові рішення не охоплюють усіх ключових управлінських процесів. Для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності та оптимізації витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно перейти від окремої автоматизації до комплексної цифрової трансформації. З цією метою пропонується система заходів, спрямованих на модернізацію технологічної інфраструктури, цифровізацію внутрішніх процесів, розвиток аналітики та цифрових комунікацій (рис. 3.1).

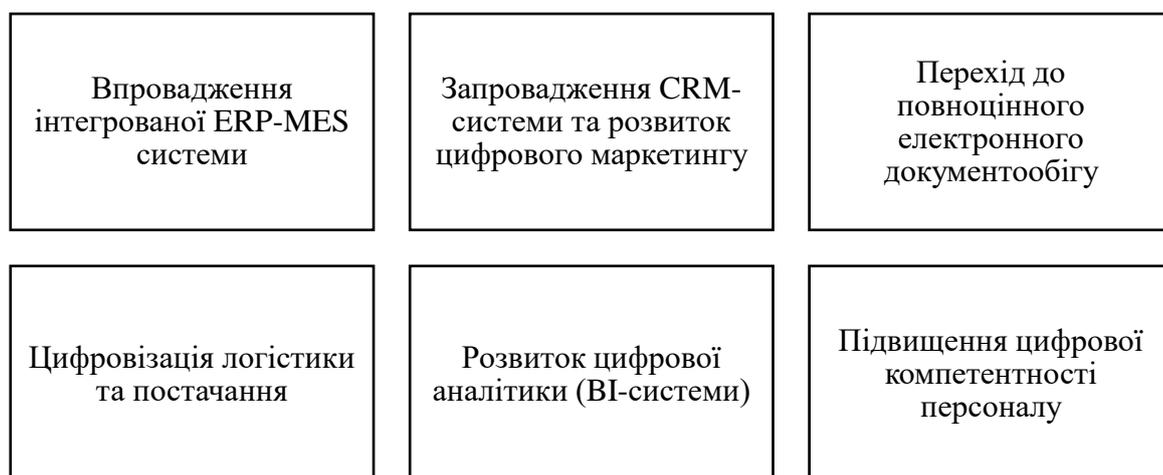


Рис. 3.1. Заходи для підвищення рівня цифровізації управлінських процесів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Одним із ключових напрямів підвищення цифрової зрілості є перехід від фрагментованих ІТ-рішень до єдиної платформи управління всіма бізнес-процесами. Запропоновані заходи (рис. 3.2):

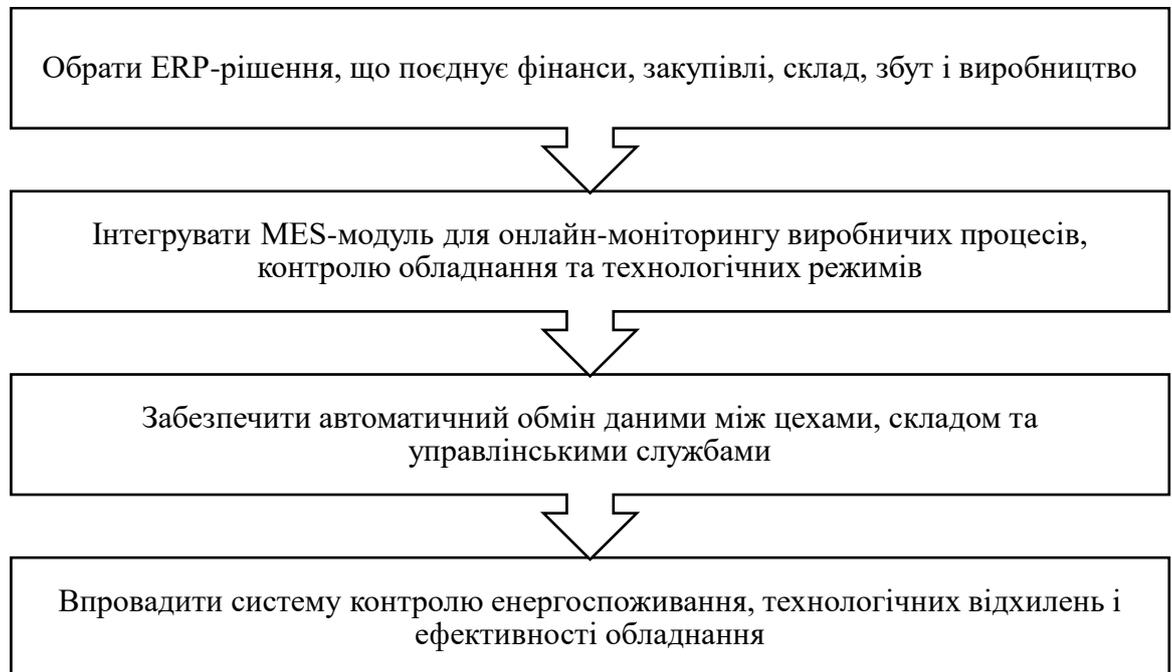


Рис. 3.2. Впровадження інтегрованої ERP–MES системи

Інтегроване впровадження ERP-MES системи на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає створення єдиної цифрової платформи, яка об'єднає всі ключові бізнес-процеси підприємства. ERP-рішення стане ядром управління фінансами, закупівлями, складськими операціями, збутом і виробництвом, тоді як MES-модуль забезпечить онлайн-моніторинг технологічних процесів, контроль обладнання та дотримання режимів. Завдяки автоматичному обміну даними між цехами, складом і управлінськими службами підприємство отримає прозору картину виробничого циклу в реальному часі. Додатково система дозволить контролювати енергоспоживання, своєчасно виявляти технологічні відхилення та оцінювати ефективність роботи обладнання. Очікуваним результатом стане зменшення втрат і браку, оптимізація витрат, підвищення оперативності управління виробництвом та загальна цифрова зрілість компанії, що зміцнить її конкурентні позиції на ринку.

Оскільки ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» майже не використовує цифрові інструменти взаємодії з клієнтами, пропонується запровадження CRM-системи та розвиток цифрового маркетингу для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна розглядати як логічний етап трансформації підприємства у сучасну клієнтоорієнтовану компанію (рис.3.3):

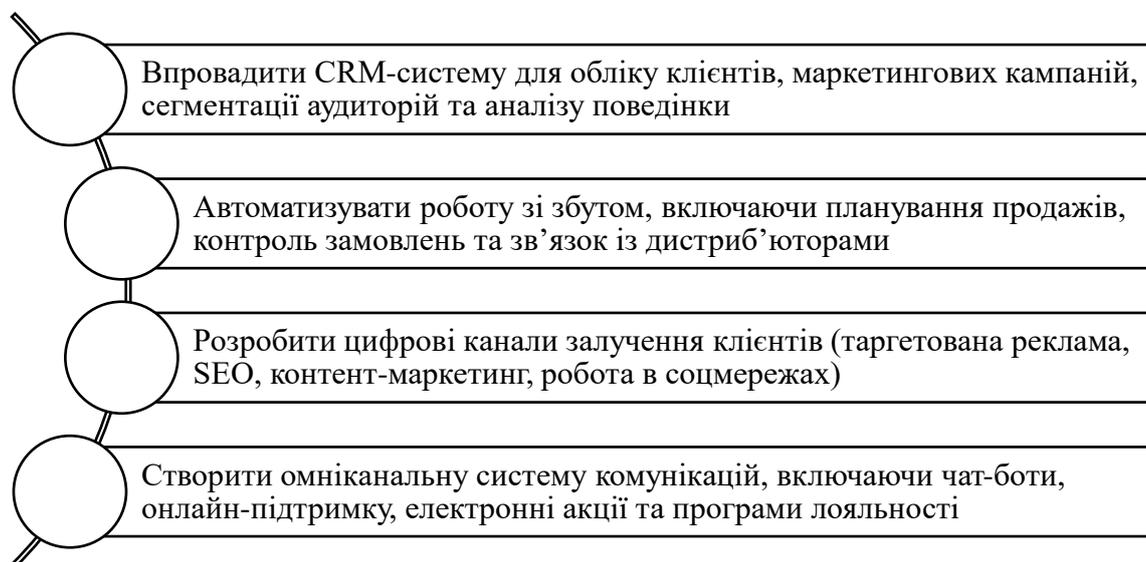


Рис. 3.3. Запровадження CRM-системи та розвиток цифрового маркетингу

Сьогодні ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» майже не використовує цифрові інструменти взаємодії з клієнтами, тому CRM стане тим «центром тяжіння», де збиратиметься інформація про покупців, їхні замовлення, історію комунікацій та реакцію на маркетингові кампанії. CRM дозволить не лише вести облік клієнтів, а й сегментувати аудиторії, аналізувати їхню поведінку та будувати персоналізовані стратегії просування.

Автоматизація роботи зі збутом забезпечить прозоре планування продажів, контроль виконання замовлень і ефективний зв'язок із дистриб'юторами, що зменшить ризики втрат і підвищить швидкість обслуговування. Паралельно розвиток цифрових каналів залучення клієнтів таких як: таргетована реклама, SEO, контент-маркетинг та активна присутність у соціальних мережах, допоможе бренду стати ближчим до споживача, формувати довіру та емоційний зв'язок.

Омніканальна система комунікацій, яка включатиме чат-боти, онлайн-підтримку, електронні акції та програми лояльності, створить відчуття постійної

доступності бренду та його готовності швидко реагувати на потреби клієнтів. У результаті підприємство отримає не лише зростання продажів, а й підвищення лояльності споживачів, зміцнення позицій бренду на ринку та формування сучасного іміджу компанії, що активно розвиває цифрові інструменти взаємодії.

Для прискорення внутрішніх управлінських процесів необхідно (3.4):

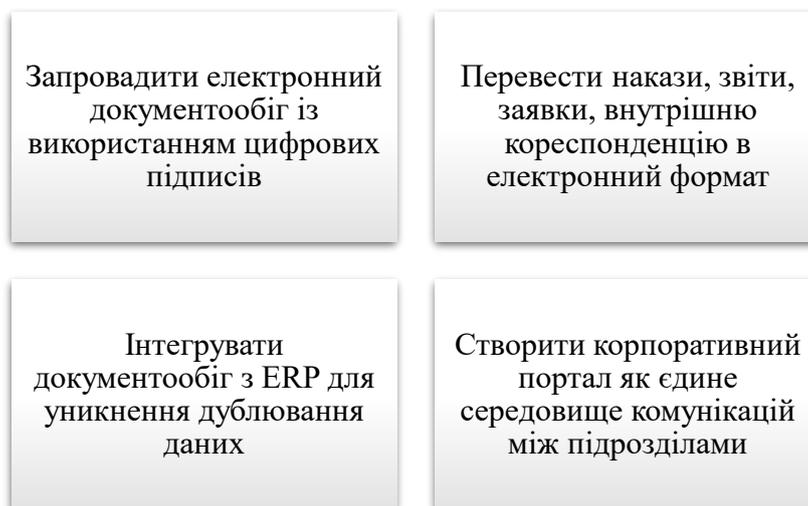


Рис. 3.4. Кроки для переходу до повноцінного електронного документообігу

Перехід до повноцінного електронного документообігу для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є важливим кроком у модернізації управлінських процесів, сутність якого полягає у відмові від паперових носіїв та створенні єдиної цифрової системи, де всі накази, звіти, заявки та внутрішня кореспонденція існуватимуть у електронному форматі. Використання цифрових підписів забезпечить юридичну силу документів і підвищить рівень безпеки. Інтеграція електронного документообігу з ERP-системою дозволить уникнути дублювання даних та створить єдину інформаційну базу, що значно спростить роботу управлінських служб.

Ключовим елементом стане корпоративний портал, який виступить спільним середовищем комунікацій між підрозділами, що не лише прискорить обмін інформацією, а й зробить процес ухвалення рішень більш прозорим і контрольованим. У результаті підприємство зможе скоротити час обробки документів, зменшити витрати на паперовий обіг та підвищити ефективність

управління. Такий крок стане основою для формування сучасної корпоративної культури, де цифрові інструменти підтримують швидкість, точність і відкритість бізнес-процесів.

Для підвищення операційної ефективності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» пропонується (рис.3.5):

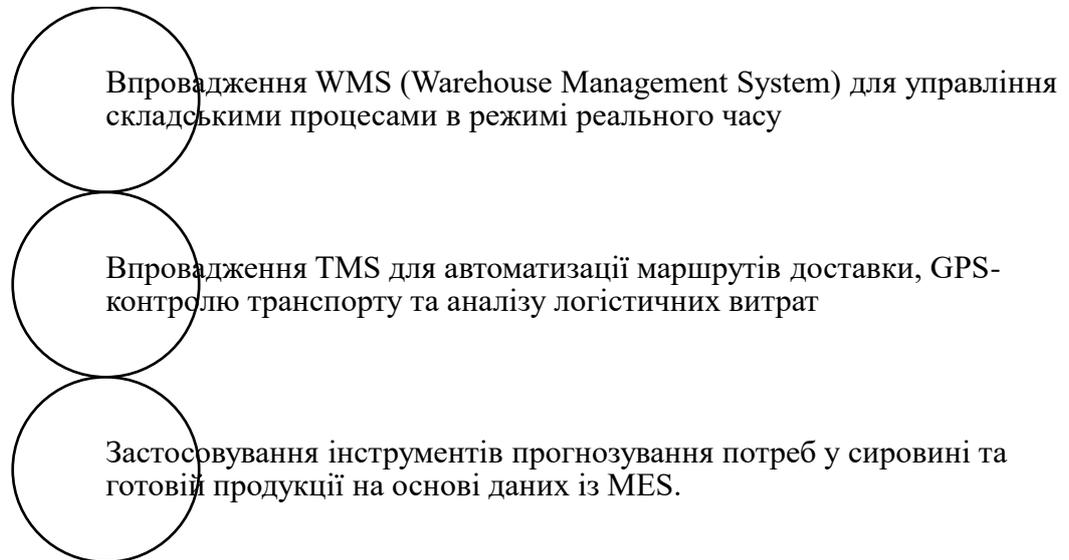


Рис. 3.5. Заходи цифровізації логістики та постачання

Цифровізація логістики та постачання для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має стати одним із ключових напрямів підвищення операційної ефективності. Йдеться про створення сучасної системи управління складськими процесами, де WMS дозволить у режимі реального часу контролювати рух товарів, оптимізувати розміщення продукції та забезпечувати точність обліку. Паралельно впровадження TMS відкриє можливості для автоматизації маршрутів доставки, GPS-контролю транспорту та детального аналізу логістичних витрат, що дасть змогу скоротити час і витрати на перевезення.

Важливим елементом стане використання інструментів прогнозування потреб у сировині та готовій продукції на основі даних із MES, що дозволить підприємству завчасно реагувати на зміни попиту, уникати дефіциту чи надлишку запасів і підтримувати стабільність виробничого циклу. У результаті компанія отримає оптимізовану систему управління запасами, зменшить логістичні витрати та значно підвищить швидкість обслуговування клієнтів.

Такий підхід не лише зробить процеси більш прозорими й керованими, а й зміцнить позиції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» як сучасного виробника, що активно впроваджує цифрові технології у всі сфери діяльності.

Для підвищення точності управлінських рішень ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно (рис. 3.6):

Впровадження ВІ-системи (Business Intelligence) для аналізу фінансових, виробничих та маркетингових показників

Автоматизація формування звітів для керівництва

Використання прогнозованої аналітики (predictive analytics) для управління попитом та ресурсами

Рис. 3.6. Розвиток цифрової аналітики (ВІ-системи)

Розвиток цифрової аналітики на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна розглядати як фундаментальний етап у формуванні сучасної системи управління. Впровадження ВІ-рішень дозволить підприємству перейти від фрагментарного аналізу до комплексного бачення фінансових, виробничих та маркетингових показників. Це означає, що керівництво отримуватиме не лише статичні дані, а й інтерактивні панелі з ключовими індикаторами, які оновлюються в режимі реального часу. Автоматизація формування звітів зніме навантаження з управлінських служб і забезпечить швидкий доступ до актуальної інформації, що значно прискорить процес ухвалення рішень.

Особливу цінність матиме використання прогнозованої аналітики: аналізуючи історичні дані та ринкові тенденції, система зможе передбачати попит на продукцію, оптимізувати використання ресурсів і допомагати у плануванні виробничих циклів. У результаті ВІ-платформа стане інструментом стратегічного управління, який підвищить точність планування, зменшить ризики та дозволить компанії діяти більш гнучко в умовах конкурентного ринку, це не лише

технологічне оновлення, а й зміна управлінської культури, де рішення ґрунтуються на даних, а не на інтуїції.

Для ефективної роботи з новими цифровими рішеннями ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливо (рис.3.7).

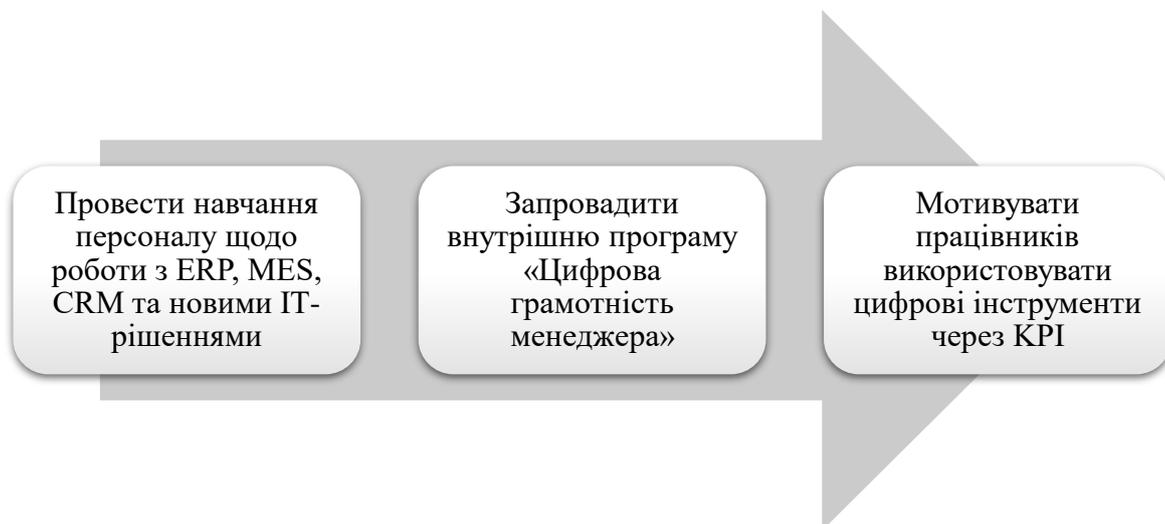


Рис. 3.7. Заходи для підвищення цифрової компетентності персоналу

Підвищення цифрової компетентності персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ключовою умовою успішної трансформації підприємства. Нові IT-рішення, такі як: ERP, MES, CRM та інші цифрові інструменти не принесуть очікуваного ефекту без готовності колективу їх активно застосовувати. Саме тому важливо організувати системне навчання, яке допоможе працівникам зрозуміти логіку роботи сучасних платформ і навчитися використовувати їх у щоденних процесах.

Внутрішня програма «Цифрова грамотність менеджера» може стати основою формування нової корпоративної культури, де цифрові навички розглядаються як невід’ємна частина професійної компетентності. Програма сприятиме розвитку управлінців, які здатні приймати рішення на основі даних, ефективно комунікувати в цифровому середовищі та швидко адаптуватися до технологічних змін.

Додатковим стимулом стане мотивація через КРІ, коли використання цифрових інструментів буде прямо пов’язане з оцінкою результатів роботи, що створить атмосферу зацікавленості та відповідальності, а також допоможе

подолати можливий опір змінам. У результаті колектив швидше адаптується до нових умов, а ефективність впроваджених технологій значно зростає, перетворюючи цифровізацію на реальний фактор конкурентної переваги компанії.

Запропоновані заходи для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формують цілісну концепцію цифрової трансформації підприємства, тож їхня реалізація означатиме перехід від традиційних, часто фрагментованих управлінських практик до сучасної системи, де всі бізнес-процеси взаємопов'язані та прозорі. Така трансформація дозволить керівництву приймати більш точні та оперативні рішення, а виробничі процеси стануть контрольованими в режимі реального часу.

Завдяки інтеграції цифрових інструментів компанія зможе зміцнити свої конкурентні позиції, адже ефективність управління та збуту напряму впливатиме на якість обслуговування клієнтів і рівень їхньої лояльності. Водночас створюються умови для стійкого розвитку та впровадження інновацій, що забезпечить «Полтавпиво» не лише стабільність у сьогоdnішніх умовах, а й гнучкість у майбутньому. Таким чином, цифрова система управління стане не просто технологічним інструментом, а основою нової корпоративної культури, де прозорість, швидкість і орієнтація на клієнта визначатимуть успіх компанії.

### 3.2. Формування та впровадження цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Формування цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ключовою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності операційної діяльності та адаптації до умов сучасного цифрового ринку. Зростання значення інформаційних технологій, автоматизації виробництва, розвитку електронної комерції та цифрових каналів комунікації вимагають від підприємства переходу від локальної автоматизації до системної цифрової трансформації. Саме цифрова стратегія визначає бачення, пріоритети, інструменти та етапи впровадження цифрових змін. Концепція формування

цифрової стратегії для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає створення цілісної моделі розвитку, де цифрові інструменти стають не просто допоміжними, а ключовими елементами бізнесу.

Формування цифрової стратегії ґрунтується на таких принципах:

стратегічна узгодженість із загальною бізнес-моделлю та цілями підприємства;

інтегрованість;

орієнтація на дані;

клієнтоорієнтованість;

гнучкість і адаптивність.

Фундаментом цифрової стратегії є стратегічна узгодженість із загальною бізнес-моделлю та цілями підприємства, що гарантує гармонійне поєднання технологічних рішень із виробничими та управлінськими завданнями. Інтегрованість означає охоплення всього ланцюга створення цінності, від виробництва до маркетингу та збуту, що забезпечує безперервність і прозорість процесів. Важливим принципом є орієнтація на дані: управлінські рішення мають ґрунтуватися на аналітиці та фактичних показниках, що підвищує їхню точність і зменшує ризики. Клієнтоорієнтованість передбачає використання цифрових каналів для посилення взаємодії зі споживачами, формування довіри та лояльності. Гнучкість і адаптивність дозволяють враховувати швидкі технологічні зміни та ринкові виклики, забезпечуючи здатність компанії швидко реагувати на нові умови.

Формування цифрової стратегії є ключовим елементом сучасного управління підприємством, оскільки дає можливість системно впроваджувати цифрові рішення, узгоджувати інновації з бізнес-моделлю та забезпечувати сталий розвиток. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» цифрова стратегія визначає логіку переходу від часткової автоматизації до комплексної цифрової трансформації, включаючи модернізацію виробництва, розвиток цифрового маркетингу, оптимізацію логістики і впровадження аналітичних інструментів.

Етапність формування стратегії дозволяє структурувати процеси, мінімізувати ризики та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Нижче наведено узагальнену модель, яка відображає основні етапи розроблення цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Етапи формування цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Етап формування	Зміст етапу	Очікувані результати
1. Діагностика цифрової зрілості підприємства	Аналіз поточного рівня автоматизації, оцінка інформаційних систем, виробничих технологій, цифрових каналів збуту та внутрішніх комунікацій. Порівняння з конкурентами.	Визначення сильних і слабких сторін цифровізації, потреб і пріоритетних сфер для інновацій.
2. Визначення стратегічних цілей цифрової трансформації	Формування цілей та індикаторів цифровізації, узгодження їх із бізнес-стратегією компанії.	Чітко окреслені напрями розвитку, ключові орієнтири та очікувані результати цифрових змін.
3. Вибір цифрових пріоритетів та інструментів	Визначення ключових напрямів (ERP–MES, CRM, електронний документообіг, цифровий маркетинг, BI). Обґрунтування технологій і рішень.	Сформований комплекс цифрових рішень, що відповідають потребам підприємства.
4. Розробка дорожньої карти цифрової трансформації	Планування проєктів, етапів впровадження, ресурсів, відповідальних підрозділів, строків. Формування бюджету цифрових змін.	Структурований план цифрової трансформації з конкретними термінами та відповідальними.
5. Впровадження цифрових рішень	Реалізація цифрових проєктів, тестування, інтеграція систем між підрозділами, навчання персоналу.	Запуск нових цифрових інструментів, їх інтеграція в операційну діяльність.
6. Моніторинг, оцінка та коригування стратегії	Аналіз ефективності впроваджених рішень, оцінка KPI, визначення проблем і шляхів удосконалення.	Оптимізована цифрова стратегія, підвищення ефективності й адаптивності підприємства.

Етапи формування цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відображають системний підхід до впровадження цифрових технологій і дозволяють структуровано переходити від аналізу поточного стану до комплексної трансформації ключових бізнес-процесів. Визначена етапність забезпечує логічну послідовність дій, мінімізує ризики впровадження, сприяє ефективному розподілу ресурсів і формує основу для довгострокового розвитку.

Завдяки поетапному плануванню підприємство може не лише модернізувати виробництво та логістику, але й створити інтелектуальну систему управління на основі аналітики даних, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Основні напрями цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначають ключові сфери, у яких цифровізація може забезпечити найбільший ефект для підвищення конкурентоспроможності, оптимізації виробничих і управлінських процесів та зміцнення ринкових позицій підприємства. Оскільки проведений аналіз довів фрагментарність існуючої цифровізації, формування чітких пріоритетних напрямів дозволяє сфокусувати ресурси на найбільш важливих технологічних рішеннях (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Основні напрями цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Напрямок цифрової стратегії	Зміст напрямку
1. Впровадження ERP–MES платформи	Створення інтегрованої системи управління ресурсами та виробництвом; автоматизація обліку, планування, контролю технологічних процесів.
2. Розвиток CRM та цифрового маркетингу	Створення системи управління взаєминами зі споживачами, використання онлайн-комунікацій, таргетингу, персоналізації та омніканальних рішень.
3. Цифровізація логістики (WMS, TMS)	Впровадження систем для автоматизації складських операцій, оптимізації маршрутів доставок, контролю транспорту, управління запасами.
4. Розвиток електронного документообігу	Перехід до цифрової форми документів та використання електронного підпису; інтеграція документообігу з ERP.
5. Впровадження системи BI-аналітики	Створення єдиної платформи для аналізу даних, прогнозування попиту, оцінки ефективності виробництва, логістики та маркетингу.
6. Розвиток цифрової інфраструктури та кібербезпеки	Модернізація мережевого обладнання, підвищення захисту даних, впровадження стандартів інформаційної безпеки.
7. Підвищення цифрової компетентності персоналу	Навчання співробітників роботі з новими системами, розвиток цифрових навичок, мотиваційні програми.

Основні напрями цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» формують цілісну систему трансформації підприємства, яка охоплює всі ключові бізнес-процеси, включаючи головним чином, виробництво, маркетинг та логістику. Запропоновані напрями спрямовані на створення інтегрованої

цифрової інфраструктури, що забезпечить прозорість управлінських рішень, підвищення продуктивності, оптимізацію витрат та зміцнення ринкових позицій компанії. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству перейти до сучасної моделі цифрового управління, покращити якість продукції, підвищити рівень взаємодії зі споживачами і сформувати довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Центр цифрової трансформації — це спеціально створений структурний підрозділ підприємства, який відповідає за планування, координацію, реалізацію та контроль цифрових проєктів. Він виступає управлінським ядром цифрової стратегії, забезпечуючи інтеграцію нових технологій у діяльність підприємства та взаємодію всіх функціональних відділів у межах цифровізації.

Digital Office – це центр цифрової трансформації підприємства, який поєднує стратегічне бачення, технічну експертизу та людський вимір змін, його головна роль полягає у стратегічному управлінні цифровими проєктами: команда створює дорожню карту цифровізації, визначає пріоритети та готує обґрунтування й технічні завдання, щоб кожен крок був логічним і виправданим.

Основні функції Digital Office полягають у наступному (рис. 3.8):

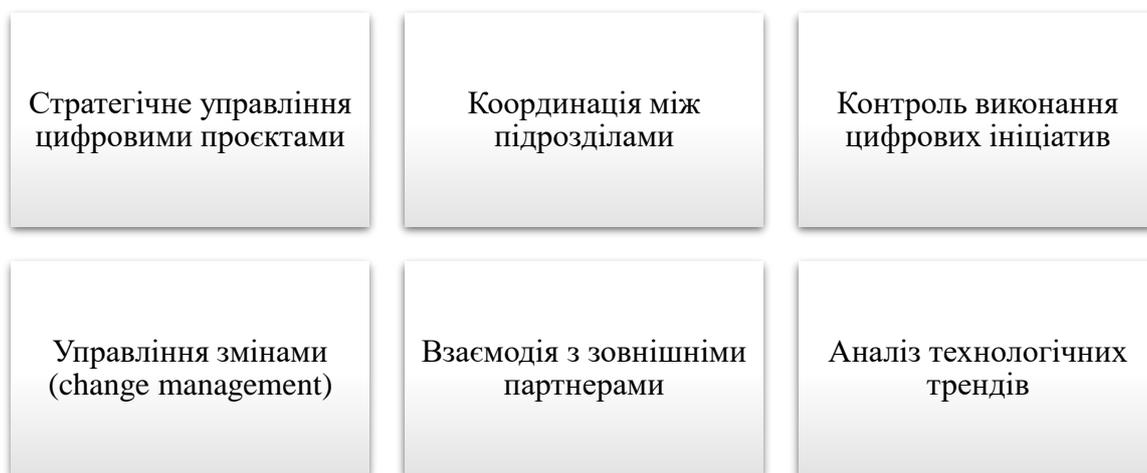


Рис. 3.8. Основні функції Digital Office

Digital Office – це команда, яка допомагає компанії впевнено рухатися в цифрову епоху, вона також стає мостом між ІТ, виробництвом, логістикою, маркетингом і фінансами, щоб усі працювали узгоджено й без бар'єрів. Офіс

стежить за виконанням цифрових проєктів: контролює строки, ресурси та бюджети, оцінює ефективність рішень і робить процес прозорим для керівництва. Офіс також бере на себе управління змінами, тому він навчає персонал, пояснює нові технології простою мовою та формує культуру, де інновації сприймаються як можливості. Digital Office активно співпрацює з зовнішніми партнерами, куди належать розробниками, консультантами й інтеграторами, супроводжує тендери та контракти, щоб компанія отримувала найкращі рішення. Крім того, він постійно відстежує технологічні тренди й пропонує, як адаптувати їх для бізнесу, аби залишатися сучасним і конкурентним.

Рекомендована структура Digital Office (рис. 3.9):

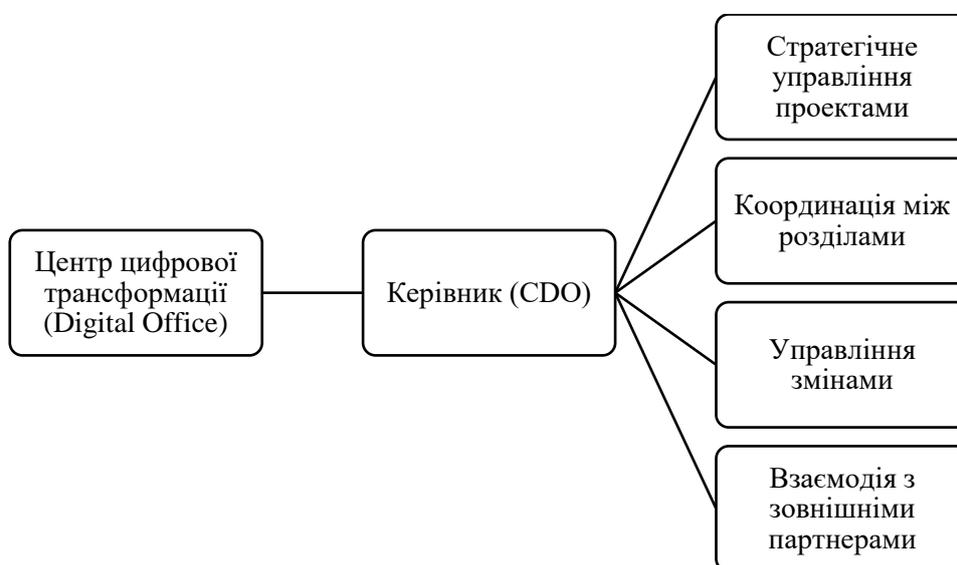


Рис. 3.9. Організаційна модель впровадження цифрової стратегії на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Організаційна модель впровадження цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» базується на створенні спеціалізованого управлінського центру та визначенні ключової посадової особи, відповідальної за цифрові зміни. Така модель забезпечує системність, узгодженість та прозорість цифрової трансформації, усуває фрагментарність рішень і дозволяє впроваджувати цифрові технології поетапно та контрольовано.

Ключову роль у цій моделі відіграє CDO – керівник цифрової трансформації, який формує стратегічне бачення, визначає пріоритети

цифровізації, управляє ресурсами та відповідає за інтеграцію цифрових рішень у бізнес-процеси підприємства. Така модель забезпечує системність, прозорість і керованість цифрових змін, а також створює необхідні умови для успішного переходу до сучасної цифрової інфраструктури.

Ефективне впровадження цифрової стратегії потребує чіткої поетапності, яка дозволяє розподілити ресурси, мінімізувати ризики та забезпечити поступовий перехід підприємства до нової цифрової моделі управління. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» поетапний підхід є особливо важливим, оскільки підприємство має фрагментовану цифрову інфраструктуру та потребує системної модернізації виробничих, управлінських і логістичних процесів.

Наступним кроком доцільно визначити зміст кожного етапу та його очікуваний вплив на розвиток підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Етапність реалізації цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Етап	Зміст робіт	Основні результати
Підготовчий етап	Проведення ІТ-аудиту, оцінка цифрової зрілості, аналіз інформаційних систем та виробничих процесів. Формування цифрової дорожньої карти (Digital Roadmap).	Визначення стартових умов, цифрових прогалів та пріоритетів. Створення чіткого плану цифрової трансформації.
Етап 1	Впровадження ERP–MES системи, цифровізація виробництва, автоматизація технологічного контролю. Запуск електронного документообігу.	Прозорість виробничих процесів, скорочення витрат, контроль у режимі реального часу, зниження паперового обігу.
Етап 2	Запуск CRM-системи, розвиток цифрового маркетингу, оновлення онлайн-комунікацій, впровадження персоналізованих інструментів роботи з клієнтами.	Зростання збуту, підвищення лояльності, створення омніканальної взаємодії зі споживачами.
Етап 3	Впровадження WMS та TMS систем для складської та транспортної логістики. Запуск BI-аналітики для управління ресурсами та прогнозування попиту.	Оптимізація логістики, зменшення витрат, покращення планування, обґрунтовані управлінські рішення.
Етап 4	Масштабування цифрової екосистеми, удосконалення кібербезпеки, оптимізація технологій, технічний аудит і коригування інфраструктури.	Стабільність цифрових процесів, захист даних, адаптивність бізнесу, вдосконалення інтегрованих цифрових систем.

Поетапна модель реалізації цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує системний і контрольований хід трансформації. Кожен етап логічно доповнює попередній, дозволяючи підприємству поступово переходити від базової оцінки цифрового стану до використання комплексних технологій управління виробництвом, логістикою та взаємодією зі споживачами.

Підготовчий етап створює фундамент для подальших дій, етап 1 забезпечує модернізацію виробничої та управлінської інфраструктури, етап 2 формує сучасну клієнтоорієнтовану систему цифрових комунікацій, етап 3 підсилює логістичну та аналітичну складову, а етап 4 завершує формування цифрової екосистеми, приводячи її до стабільності та високої ефективності. Етапність реалізації цифрової стратегії забезпечує підприємству не лише технологічний розвиток, але й стратегічну гнучкість, підвищення конкурентоспроможності та здатність ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від системи контролю та моніторингу, яка дозволяє оцінити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити слабкі місця та коригувати цифрову стратегію в реальному часі. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» контроль результативності є критично важливим, оскільки впровадження цифрових рішень охоплює широкий спектр процесів — від автоматизації виробництва до зміцнення онлайн-комунікацій і оптимізації логістики.

Система контролю результативності передбачає регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPI), які охоплюють:

Виробництво – рівень автоматизації, зменшення простоїв, показники браку, продуктивність обладнання.

Логістику – швидкість обробки замовлень, точність прогнозування запасів, витрати на транспортування.

Маркетинг і збут – збільшення кількості клієнтів, конверсія онлайн-комунікацій, ефективність рекламних кампаній.

Фінансові показники – скорочення операційних витрат, рентабельність використання ресурсів, окупність цифрових проєктів.

Управлінські процеси – швидкість документообігу, якість планування, рівень інтеграції даних.

Цифрову взаємодію з персоналом – використання нових систем, результати навчання, рівень цифрової грамотності.

Контроль здійснюється Центром цифрової трансформації (Digital Office) під керівництвом Chief Digital Officer (CDO). Для моніторингу використовуються BI-системи, які забезпечують інтерактивні дашборди та аналітику в реальному часі, що дозволяє відстежувати прогрес за кожним етапом стратегії, оперативно реагувати на відхилення та коригувати технологічні рішення. Контроль результативності є безперервним процесом, що забезпечує узгодженість цифрових змін із загальною стратегією підприємства, підвищує якість управління та сприяє максимальній ефективності впроваджених рішень.

Реалізація цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має стати комплексною трансформацією, що охоплює виробництво, маркетинг, логістику, управління та роботу з клієнтами. На операційному рівні цифровізація виробництва й логістики дозволить зменшити втрати, підвищити продуктивність обладнання, оптимізувати витрати та прискорити обробку замовлень. Це напряму вплине на ефективність основної діяльності.

В управлінні інтегровані системи ERP, CRM, WMS, TMS та електронний документообіг забезпечать прозорість процесів, швидший документообіг, точніші рішення на основі аналітики й кращу координацію між підрозділами. У маркетингу та клієнтській сфері CRM і цифрові канали комунікації сприятимуть зростанню продажів, персоналізації взаємодії зі споживачами, підвищенню лояльності та розширенню каналів збуту. Це зміцнить позиції бренду на ринку.

Стратегічно компанія перейде до моделі «digital-driven», стане стійкішою до ринкових коливань, швидше адаптуватиметься до технологічних змін і підвищить інвестиційну привабливість. Фінансово очікується зростання прибутку, скорочення витрат і швидша окупність інвестицій у технології.

### 3.3 Оцінка ефективності впровадження цифрових рішень

Оцінка ефективності впровадження цифрових рішень є ключовим етапом цифрової трансформації підприємства, оскільки дозволяє визначити раціональність витрат, рівень окупності інвестицій та економічні переваги для компанії. Розрахування ефективності впровадження передбачає узгодження з реаліями пивоварного виробництва, а саме:

- значні обороти продукції,
- широка дистрибуторська мережа,
- висока частка логістичних витрат,
- важливість маркетингу та контролю запасів.

До інвестицій у цифрові рішення ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» входять усі витрати, необхідні для впровадження, налаштування та запуску технологій у роботу підприємства. Зазвичай вони включають такі складові (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Склад інвестицій у впровадження цифрових рішень

Категорія інвестицій	Зміст витрат
1. Програмне забезпечення	Придбання ліцензій ERP, MES, CRM, WMS/TMS, BI; хмарні підписки; модулі та розширення функціоналу.
2. Впровадження та налаштування	Інтеграція з наявними системами; налаштування бізнес-процесів; адаптація під специфіку виробництва; міграція даних.
3. IT-інфраструктура та обладнання	Сервери, мережеве обладнання, робочі станції; термінали збору даних, RFID-мітки, сканери штрихкодів; пристрої для документообігу.
4. Консультаційні та технічні послуги	Аудит IT-середовища; послуги інтеграторів; технічна підтримка в період запуску; розробка цифрової дорожньої карти.
5. Навчання персоналу	Навчання користувачів та адміністраторів; тренінги; розробка інструкцій та методичних матеріалів.
6. Тестування та запуск системи	Попереднє тестування; усунення помилок; оптимізація; забезпечення стабільного функціонування після впровадження.

Інвестиції – це не лише вартість самої системи, але і комплекс витрат на повний цикл цифровізації, що забезпечує ефективне та безперервне функціонування цифрових рішень на підприємстві.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» впровадження ERP–MES системи та електронного документообігу є базовими цифровими ініціативами, які

забезпечують цифровізацію виробництва, підвищення прозорості процесів, скорочення витрат і оптимізацію управління. Нижче розглянемо які витрати та очікувані результати слід очікувати від упровадження кожного рішення (табл.3.5).

Таблиця 3.5

## Ефективність впровадження ERP–MES та електронного документообігу

Показник	ERP–MES система	Електронний документообіг
Орієнтовні витрати на впровадження	2 500 000 грн	450 000 грн
Щорічні операційні витрати	300 000 грн	50 000 грн
Поточні виробничі (адміністративні) витрати до цифровізації	6 000 000 грн виробничих втрат	350 000 грн документообігу
Очікуване зниження витрат	–12% виробничих втрат	–70% адміністративних витрат
Розрахований економічний ефект	720 000 грн від зниження втрат + 200 000 грн від зростання продуктивності = 920 000 грн/рік	$350\,000 \times 0.7 = 245\,000$ грн/рік
Час окупності проєкту	2.7 роки	1.8 року
Стратегічні результати	Прозорість виробництва, контроль у реальному часі, зменшення браку	Скорочення часу погоджень, мінімізація ручних помилок, прискорення управління

Впровадження ERP–MES системи забезпечує підприємству комплексну автоматизацію виробничих процесів та дозволяє значно скоротити технологічні втрати. Зменшення виробничих відхилень на 12% приносить економію у 720 тис. грн на рік, що є вагомим показником для виробництва з великим обсягом операцій. Додатковий ефект у 200 тис. грн формується за рахунок підвищення продуктивності обладнання та зростання обсягів випуску продукції. Сумарний річний ефект становить близько 920 тис. грн, що робить проєкт економічно виправданим навіть попри значні стартові витрати (2,5 млн грн). Час окупності займає приблизно 2,7 роки, що відповідає типовим нормам для промислових цифрових рішень. Стратегічно ERP–MES створює прозоре інформаційне середовище, забезпечує онлайн-контроль за виробництвом, зменшує людський фактор та формує підґрунтя для подальшої цифрової інтеграції.

Електронний документообіг має швидшу окупність і нижчі витрати на впровадження. Враховуючи, що підприємство витрачає близько 350 тис. грн на рік на друк, папір, зберігання та ручну обробку документів, зменшення цих витрат на 70% дає економію 245 тис. грн щорічно. На відміну від ERP-MES, це рішення не вимагає значних інвестицій і окупається приблизно за 1,8 року.

Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливим елементом цифрової трансформації є підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та оптимізація маркетингових процесів. Впровадження CRM-системи та інструментів цифрового маркетингу дозволяє підприємству розширити ринки збуту, покращити роботу з дистриб'юторами, більш точно сегментувати споживачів та підвищити результативність рекламних кампаній. У табл. 3.6 наведено економічні результати від реалізації даного напрямку цифровізації.

Таблиця 3.6

## Ефективність впровадження CRM та цифрового маркетингу

Показник	Значення
Орієнтовні витрати на впровадження CRM + автоматизацію маркетингу	800 000 грн
Щорічні операційні витрати	120 000 грн
Обсяг річного продажу підприємства	120 млн грн
Очікуване зростання продажів завдяки CRM	+3%
Економія маркетингового бюджету	-10% витрат
Маркетинговий бюджет підприємства	5 млн грн
Додатковий дохід від зростання продажів	$120\,000\,000 \times 0.03 = 3\,600\,000$ грн/рік
Економія маркетингових витрат	$5\,000\,000 \times 0.10 = 500\,000$ грн/рік
Сумарний економічний ефект	$\approx 4\,100\,000$ грн/рік
Орієнтовний строк окупності	0,2 року (2–3 місяці)
Стратегічні результати	Зростання ринку, лояльність клієнтів, онлайн-аналітика, управління дистриб'юторами

Впровадження CRM для ПрАТ «Полтавпиво» особливо ефективно через широку мережу дистриб'юторів та високий обсяг збуту. Навіть мінімальне приростання продажів на 3% дає підприємству понад 3,6 млн грн додаткового доходу щороку. Економія маркетингових витрат у розмірі 500 тис. грн формується завдяки переходу на таргетинг, скорочення витрат на масову рекламу та точнішому плануванню кампаній. CRM окупається найшвидше серед усіх

цифрових рішень і цей термін складає менше ніж за 3 місяці, що робить його стратегічно вигідним напрямом цифровізації. CRM та цифровий маркетинг створюють найбільший фінансовий ефект у короткостроковій перспективі, забезпечуючи підприємству понад 4 млн грн економічного ефекту на рік.

Одним із ключових напрямів цифрової модернізації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є оптимізація логістики та складських операцій, оскільки вони суттєво впливають на собівартість продукції та рентабельність діяльності підприємства. Впровадження систем WMS та TMS забезпечує контроль складських запасів, автоматизацію руху товарів, покращення маршрутного планування та зниження витрат на транспортування. Нижчи подано розрахунки економічного ефекту від цього рішення, що дозволяє оцінити його доцільність і очікувану окупність (табл.3.7).

Таблиця 3.7

## Ефективність впровадження WMS, TMS

Показник	Значення
Орієнтовні витрати на впровадження WMS + TMS	1 200 000 грн
Щорічні операційні витрати	150 000 грн
Середня вартість складських запасів	10 млн грн
Очікуване зниження надлишкових запасів	-12%
Річні витрати на логістику (паливо, транспорт, маршрути)	8 млн грн
Скорочення логістичних витрат	-6%
Економія від оптимізації складських запасів	$10\,000\,000 \times 0.12 = 1\,200\,000$ грн/рік
Економія на транспортній логістиці	$8\,000\,000 \times 0.06 = 480\,000$ грн/рік
Сумарний економічний ефект	$\approx 1\,680\,000$ грн/рік
Орієнтовний строк окупності	$\approx 0,9$ року
Стратегічні результати	Зменшення втрат, швидші поставки, точні маршрути

Оскільки ПрАТ «Полтавпиво» має велику кількість дистриб'юторів і працює з швидкопсувною продукцією, WMS/TMS дає суттєвий економічний ефект. Зниження надлишкових запасів на 12% дозволяє уникати заморожування оборотних коштів та втрат продукції, що приносить компанії 1,2 млн грн економії. Оптимізація маршрутів, GPS-контроль та управління доставками забезпечують додаткову економію 480 тис. грн. WMS і TMS забезпечують високу

операційну ефективність, підвищують швидкість обробки замовлень, зменшують втрати та оптимізують запаси. Загальний річний ефект у 1,68 млн грн робить цей проєкт економічно доцільним із строком окупності менше одного року

Для підвищення точності управлінських рішень та зменшення непродуктивних витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує впровадження сучасної системи ВІ-аналітики. Такого роду цифрове рішення дозволяє автоматизувати аналітичні процеси, створювати прогностичні моделі попиту, контролювати витрати та оперативно оцінювати результати діяльності. Нижче представлено розрахунки економічного ефекту від впровадження ВІ-аналітики, що включають зменшення витрат, економію робочого часу персоналу та загальний річний результат (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

## Ефективність впровадження ВІ-аналітики

Показник	Значення
Орієнтовні витрати на впровадження ВІ	600 000 грн
Щорічні операційні витрати	70 000 грн
Непродуктивні витрати підприємства (помилки у закупівлях, плануванні, прогнозах)	3 млн грн
Очікуване зменшення непродуктивних витрат	-5%
Економія часу менеджерів і аналітиків	≈ 180 000 грн/рік
Економічний ефект від зниження непродуктивних витрат	$3\,000\,000 \times 0.05 = 150\,000$ грн/рік
Сумарний економічний ефект	≈ 330 000 грн/рік
Орієнтовний строк окупності	≈ 1,8 року
Стратегічні результати	Прогнозування попиту, точні управлінські рішення, інтегровані дашборди

ВІ-система для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є інструментом підвищення точності управління. Завдяки автоматизації звітності, прогнозуванню попиту, аналізу збуту та витрат ВІ зменшує непродуктивні витрати на 150 тис. грн та вивільняє робочий час персоналу ще на ≈180 тис. грн. Хоча ВІ не дає найбільшого фінансового ефекту, він має сильний стратегічний вплив, забезпечуючи менеджмент точними даними для прийняття рішень. ВІ-аналітика забезпечує довгострокові переваги: прогнозування попиту, оперативну звітність, контроль

витрат і точне планування. Хоча економічний ефект від впровадження ( $\approx 330$  тис. грн/рік) нижчий, ніж від CRM або WMS/TMS, BI є ключовим для розвитку управлінської ефективності та цифрової зрілості підприємства.

Для комплексної оцінки результативності цифрової трансформації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» важливо проаналізувати економічну ефективність кожного запланованого цифрового рішення та визначити їхню окупність. Наступним кроком доцільно узагальнити ключові параметри всіх цифрових проєктів, таких як: обсяги інвестицій, річний економічний ефект та орієнтовні строки їхньої окупності. Представлені дані дозволяють порівняти вплив кожного рішення на діяльність підприємства, оцінити їхню фінансову доцільність та визначити пріоритетність упровадження в межах цифрової стратегії (табл.3.9).

Таблиця 3.9

## Окупність цифрових рішень для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Цифрове рішення	Витрати на впровадження, грн	Річний економічний ефект, грн	Окупність
ERP–MES	2 500 000	920 000	$\approx 2,7$ року
Електронний документообіг	450 000	245 000	$\approx 1,8$ року
CRM та цифровий маркетинг	800 000	4 100 000	$\approx 0,2$ року
WMS/TMS	1 200 000	1 680 000	$\approx 0,9$ року
BI-аналітика	600 000	330 000	$\approx 1,8$ року
Загалом	$\approx 5 550 000$	$\approx 7 275 000$	

Оцінювання окупності цифрових проєктів показує, що цифрова трансформація підприємства є економічно доцільною та швидко забезпечує позитивний фінансовий результат. Найефективнішим рішенням є CRM-система: вона окупується за кілька місяців та формує найбільший щорічний ефект завдяки зростанню продажів і оптимізації маркетингу. Логістичні системи WMS/TMS також демонструють високу вигідність, так як їхня окупність становить близько одного року за рахунок зменшення запасів і скорочення логістичних витрат.

ERP-MES має довший строк повернення інвестицій довжиною майже в три роки, проте є стратегічно важливим проєктом, який забезпечує повну цифровізацію виробництва та створює основу для інтеграції інших IT-рішень.

Електронний документообіг і ВІ-аналітика окупаються приблизно за 1,8 року та забезпечують стабільну економію адміністративних витрат і підвищення якості управлінських рішень. У підсумку підприємство отримує щорічний економічний ефект понад 7,27 млн грн при інвестиціях близько 5,55 млн грн, що підтверджує високу ефективність і доцільність цифровізації для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

### Висновки до розділу 3

Після проведеного дослідження було запропоновано шляхи вдосконалення цифровізації управлінської системи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

1. Розробка заходів щодо підвищення рівня цифровізації управлінських процесів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» створює основу для комплексної трансформації підприємства. Запровадження сучасних ІТ-рішень таких як ERP/MES та CRM до електронного документообігу, цифрової аналітики й омніканальних комунікацій, що забезпечує прозорість бізнес-процесів, підвищує ефективність управління та якість взаємодії з клієнтами.

2. Формування та впровадження цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує перехід підприємства від фрагментарної автоматизації до цілісної цифрової моделі управління. Завдяки визначенню ключових напрямів цифровізації, створенню організаційної моделі трансформації та поетапному впровадженню сучасних ІТ-рішень компанія отримує можливість підвищити ефективність виробництва, оптимізувати логістику, покращити взаємодію зі споживачами та забезпечити прозорість управлінських процесів.

3. Оцінка ефективності впровадження цифрових рішень для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» показує високий економічний ефект і доцільність інвестицій. CRM та цифровий маркетинг забезпечують найбільший річний економічний ефект близько 4,1 млн грн з окупністю лише 2-3 місяці. Загальний річний ефект усіх цифрових рішень становить близько 7 млн грн, що перевищує сумарні інвестиції в близько 5,5 млн грн і підтверджує економічну ефективність цифровізації підприємства.

## ВИСНОВКИ

Проведене наукове дослідження на тему: «Розробка і впровадження цифрової стратегії у діяльність організації» дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Теоретичні засади формування цифрової стратегії підтверджують, що вона є не просто набором цифрових ініціатив, а представляє собою комплекс концепцій розвитку організації в умовах цифровізації, а її фундаментом виступають розуміння ролі технологій у створенні цінності, аналіз зовнішнього середовища та сучасних трендів, а також усвідомлення того, як цифрові зміни трансформують конкурентоспроможність бізнесу. Теорія окреслює ключові принципи, такі як: орієнтація на дані, інноваційність, інтегрованість процесів і клієнтоцентричність, які, в свою чергу, визначають зміст та напрям майбутньої стратегії, тому саме теоретичні основи формують інтелектуальне підґрунтя для подальших методичних і практичних рішень.

2. Методологія цифрової стратегії демонструє, що її створення має здійснюватися у чіткій логічній послідовності, а саме від аналізу поточного стану до впровадження та контролю результатів. Використання сучасних підходів, таких як OKR, agile, дизайн-мислення, ADKAR та модель Коттера, дозволяє структурувати процес, зробити його більш гнучким та орієнтованим на результат. Методологічні інструменти допомагають перевести стратегічне бачення у конкретні кроки, забезпечити ефективну комунікацію між командами та скоротити ризики невдалих трансформацій, тож методологія виступає практичним механізмом, що забезпечує життєздатність і реалістичність цифрової стратегії.

3. Практичне впровадження цифрової стратегії засвідчує, що реальні умови завжди вимагають адаптації, гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. У ході реалізації особливо важливими стають управління командою, налагодження цифрових процесів, інтеграція платформ і робота з даними. Реальні кейси показують, що навіть найкраща стратегія лишається декларацією,

якщо її не підтримати ресурсами, навчанням персоналу та постійним моніторингом ефективності.

4. Аналіз управлінської системи підприємства засвідчує, що об'єктом управління виступає виробничо-господарська діяльність, яка охоплює технологічні процеси, маркетинг, фінансові потоки та кадровий потенціал. Суб'єктом управління є адміністративно-управлінський апарат, що здійснює стратегічне та тактичне планування, організацію, мотивацію й контроль. Взаємодія між об'єктом і суб'єктом управління має системний характер і забезпечує узгодженість між ресурсами підприємства та вимогами ринку, що створює умови для стабільності функціонування, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

5. У 2024 році ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє зростання капіталу, виробничих потужностей та обсягів реалізації, що вказує на розвиток і розширення діяльності, але збільшення операційних витрат, погіршення оборотності та зниження рентабельності зумовили погіршення фінансових результатів. Чистий прибуток та рентабельність різко знизилися, що вказує на зменшення ефективності управління витратами. Фінансова стійкість залишається високою: підприємство має надлишок власного капіталу, низькі боргові ризики, однак дещо обмежену частку «гнучких» ресурсів. У 2024 році підприємство демонструє винятково високий рівень ліквідності, який суттєво перевищує нормативні значення, тому це свідчить про те, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має значні запаси оборотних активів та грошових коштів, які забезпечують абсолютну здатність погашати короткострокові зобов'язання.

6. Цифрова трансформація ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» вже має певні результати, але водночас відкриває широкі можливості для вдосконалення, особливо у сфері інтеграції систем, розвитку клієнтських сервісів, аналітики та захисту даних. Цифровізація виробництва і логістики знаходиться на середньому рівні, маючи як сильні сторони (наявність автоматизованих вузлів), так і суттєві прогалини (відсутність інтегрованої системи управління виробництвом). Хоча підприємство вже має певний рівень цифрової зрілості, подальший розвиток

вимагає переходу від локальної автоматизації до комплексної, системної цифровізації, яка забезпечить прозорість процесів, підвищить ефективність використання ресурсів та посилить конкурентні переваги компанії. CRM-функція фактично втрачена, що обмежує можливість розширення ринків, розвитку бренду та підвищення лояльності споживачів.

7. Розробка заходів із цифровізації управлінських процесів на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відкриває нові можливості для модернізації підприємства. Впровадження сучасних цифрових рішень забезпечить інтеграцію виробничих та управлінських функцій у єдину систему, що підвищить швидкість і точність прийняття рішень, що сприятиме прозорості бізнес-процесів, оптимізації витрат і зміцненню конкурентних позицій компанії. Одночасно цифрові інструменти покращать якість взаємодії з клієнтами та ефективність збуту, створюючи умови для довгострокового розвитку та впровадження інновацій.

8. Формування та впровадження цифрової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує перехід підприємства до сучасної моделі управління, де ключову роль відіграють дані та технології. Цифрова трансформація охоплює виробництво, логістику, маркетинг і управління, підвищує ефективність процесів, зміцнює конкурентні позиції та створює довгострокові переваги. У результаті компанія стає більш гнучкою, інноваційною та привабливою для інвесторів, що відкриває нові можливості для розвитку на ринку.

9. Оцінка ефективності впровадження цифрових рішень показала, що цифрова стратегія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є економічно доцільною та стратегічно важливою. CRM і цифровий маркетинг забезпечують найшвидший фінансовий ефект і значне зростання продажів, WMS/TMS оптимізують логістику та запаси, ERP–MES створює фундамент для прозорого управління виробництвом, а електронний документообіг і BI-аналітика підвищують ефективність управлінських процесів. Загальний річний економічний ефект цифровізації перевищує 7 млн грн, а окупність більшості рішень становить менше трьох років, що підтверджує високу доцільність інвестицій у цифрову трансформацію підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листоп. 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1467-2021-%D1%80> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Бречко О. В. Желюк Т. А. Методологія розробки діджитал-стратегії для підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023, 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6002/5938> (дата звернення: 22.10.2025).
3. Бугайчук О. Філософські засади цифрової стратегії організації: аксіологічні, онтологічні, герменевтичні підходи. *Humanities Studies*. 2024. № 19 (96). С. 9-18.
4. Буяк Л. А. Сучасні тенденції та основні теоретичні підходи до цифрової трансформації агробізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. №6 (17). С. 50-62.
5. Васьків Р., Веретеннікова Н. Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проєктних команд. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Інформаційні системи та мережі». 2024. № 15. С. 357-369.*
6. Вербицька А.В. та ін. Стратегія цифрового маркетингу для IT-стартапів: ключові етапи розробки та впровадження. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № (7). С. 36-43.
7. Водолажська Т. О., Коломієць Є. В. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 46. С. 350-350.
8. Голобородько А. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 173-179.

9. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440/2360> (дата звернення 10.10.2025)

10. Губарева І., Белікова Н., Ягольницький О. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4268> (дата звернення 27.10.2025)

11. Дейнека О. Р., Гарасимчук О. І. Agile підхід до впровадження методології збору, обробки, зберігання та класифікації даних у відповідності до вимог SOC2 TYPE2. *Сучасний захист інформації*. 2025. № (3). С. 48-55.

12. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С.114-117.

13. Дума Ю., Дацько Т. Інтеграція цифрової стратегії у програму розвитку сучасної організації. *Дослідження та інновації*. 2025. № 1.3 (6). С. 4-10.

14. Дьячук І. В. Інтернет-маркетинг та digital-стратегії. принципи ефективного використання. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №4 (64). С. 106-113.

15. Зайцева О. І., Жосан Г. В., Чижова Ю. Big Data як рушійна сила стратегій цифрового маркетингу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 271-277.

16. Зубков С.О., Колесник А.О. Формування цифрової стратегії підприємства на основі екосистемного підходу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 2 (11). С. 283-289.

17. Іванець А. В., Мохонько Г. А. Роль цифрових стратегій у розвитку підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2025. № 12. С. 66.

18. Іванова Н. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 211-223.

19. Квасній Л. та ін. Фінансово-економічні аспекти цифрової трансформації соціально-економічних процесів і соціальної інтеграції в Україні. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2025. № 4. (63). С. 512-524.

20. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. № 66.5. С. 7-15.

21. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Розроблення стратегій управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 37-45.

22. Куцик В. І., Тимкович О. І. Стратегічні орієнтири інноваційного прийняття управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 134-138.

23. Лищенко М., Прокопенко К. Інноваційні механізми, інструменти та функції управління персоналом в умовах діджиталізації процесів. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 3 (103). С. 53-57.

24. Лучанінова О. П., Кравченко Ю. А. Стратегії розвитку обдарованості: аксіогенез цифрової педагогіки (аналітичний огляд). *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки: довід. бюл.* 2025. № 22. С. 80-121.

25. Македон В.В., Ковнір О.О. Цифрова трансформація процесу управління інвестиційними проектами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 3. С. 76-82.

26. Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2. С. 196-209.

27. Мельниченко В. Цифрова трансформація: 5 стратегічних помилок бізнесу. *Mind.ua*. веб-сайт. 2019. URL: <https://mind.ua/openmind/20202022-cifrova-transformaciya-5-strategichnih-pomilok-biznesu> (дата звернення: 22.10.2025).

28. Мороз А. Методологічні основи формування цифрових маркетингових стратегій в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 265-276.

29. Панасенко Н. Концептуальні основи цифрової трансформації агропродовольчої сфери України як підхід до системної реалізації. *Bulletin of Postgraduate education: Ser.«Social and Behavioral Sciences; Management and Administration»*. Updated. 2025. № 33 (62). С. 242-258.

30. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1036/993> (дата звернення: 22.10.2025).

31. Передерій Т. С. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 201-204.

32. Плотніков О. М., Шерстюк Р. П. Основні напрями впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління ключовими бізнес-процесами. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8 (48). С. 449-471.

33. Попело О., Олифіренко І. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємств в епоху цифрових технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3 (31). С. 91-100.

34. Прохорова В. В., Юрман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6 (557). С. 104-111.

35. Рассадникова С. І. Управління цифровими трансформаційними процесами: стратегічний підхід. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3 (08). С. 89-94.

36. Романюк І. А., Колосков О. М. Стратегії цифрової трансформації для малого та середнього бізнесу в електронній комерції. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3993> (дата звернення: 22.10.2025).

37. Сметанюк О. А., Цісар Д. О. Сутність та особливості цифрових стратегій в управлінні підприємствами різних розмірів. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/49938> (дата звернення 10.10.2025)

38. Теплюк М., Метьолкін В., Хвостенко В. Гармонізація бізнес-моделей і маркетингових стратегій у цифровій економіці: виклики епохи ентропійних змін. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 169-175.

39. Шаповалова О. В. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. *Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія / Шаповалова О. В. та ін.; за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової*. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. С. 48-70. URL: <https://ndipzir.org.ua/archives/6092> (дата звернення: 22.10.2025).

40. Шаров В. Дизайн-мислення: концепція та ключові етапи. *Development Service Industry Management*. 2024. № (2). С. 259-264.

41. Шостак Л. В. та ін. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 86-90.

42. Ahmad M., Ahmad K., Bhatti R. Assessing the impact of knowledge management factors on digital resources acceptance: a survey of postgraduate students of public sector universities of Punjab. *The Electronic Library*. 2023. № 41.5. P. 617-640.

43. Amanda D., et al. Proposed use of TOGAF-Based Enterprise Architecture in Drinking Water Companies. *Sinkron: jurnal dan penelitian teknik informatika*. 2023. № 7(3). P. 1265-1277.

44. Behrens V. J. et al. What are the essential elements of a digital transformation process to develop an efficient digitization strategy for management? *Journal of Management Development*. 2023. № 42(5). P. 399-419. URL: <https://www.emerald.com/jmd/article-abstract/42/5/399/230108/What-are-the-essential-elements-of-a-digital?redirectedFrom=fulltext> (дата звернення: 22.10.2025).
45. Faraj S., Leonardi P. M. Strategic organization in the digital age: Rethinking the concept of technology. *Strategic Organization*. 2022. № 20.4: P. 771-785. URL: <https://doi.org/10.1177/147612702211302> (дата звернення 10.10.2025)
46. Kassem B, et al. An implementation model for socio-technical digital tools. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2024. № 35 (5). P. 941-961. URL: <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2023-0230> (дата звернення 23.10.2025)
47. Li F. What is digital strategy and does it really matter?. In: *Research Handbook on Digital Strategy*. Edward Elgar Publishing. 2023. P. 393-410. URL: <https://doi.org/10.4337/9781800378902.00031> (дата звернення 10.10.2025)
48. Lipych L. Digital business strategy of enterprise and its components. In: *Economic Forum*. 2023. P. 98-108.
49. Pawliczek A., et al. Management tools and systems-Usage in logistics companies in the Czech Republic. *Acta Logistica*, 2022. № 9(1). P. 85-98.
50. Perisic A., Perisic B.. Towards a digital transformation hyper-framework: the essential design principles and components of the initial prototype. *Applied Sciences*. 2025. № 15. P. 611. URL: <https://doi.org/10.3390/app15020611> (дата звернення 10.10.2025)
51. Schachtner C. The role «chief digital officer (CDO)» in public municipalities – the conceptual effect of a functional profile for successful transformation. *Smart Cities*. 2023. № 6 (2). P. 809-818. URL: <https://www.mdpi.com/2624-6511/6/2/39> (дата звернення: 22.10.2025).

# ДОДАТКИ