

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 та впровадження стратегії цифрової трансформації
підприємства із застосуванням AI та big data»

Виконав: студент групи 601-ЕМо

Муха Владислав Вікторович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Маховка В.М. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ AI ТА BIG DATA	5
1.1. Сутність, значення та сучасні тенденції цифрової трансформації системи управління підприємством із застосуванням AI та big data	5
1.2. Моделі, принципи та етапи розробки стратегії цифрової трансформації системи управління підприємством.....	11
1.3. Технологічні, організаційні та управлінські аспекти впровадження цифрових рішень у систему управління підприємством.....	16
Висновки за розділом 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».....	24
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».....	24
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».....	32
2.3. Оцінка цифрової зрілості ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».....	43
Висновки за розділом 2.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».....	52
3.1. Рекомендації заходів реалізації стратегії цифрової трансформації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».....	52
3.2. Удосконалення тактики стратегії цифрової трансформації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» із застосуванням AI та Big Data	59
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».....	64
Висновки за розділом 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та їх визначальним впливом на ефективність діяльності сучасних підприємств в умовах посилення конкуренції та цифровізації економіки. Саме відсутність системної стратегії цифрової трансформації призводить у свою чергу до неефективного використання інформаційних ресурсів, уповільнення бізнес-процесів та зниження конкурентоспроможності, що відповідно обумовлює необхідність розробки та впровадження якісної стратегії цифрової трансформації підприємства, зокрема на ТОВ «ТРЕЙДСОФКОРН».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів розробки й впровадження стратегії цифрової трансформації системи управління з метою підвищення ефективності функціонування ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається розв'язання таких завдань:

дослідити сутність, значення та сучасні тенденції цифрової трансформації системи управління підприємством із застосуванням AI та big data;

дослідити моделі, принципи та етапи розробки стратегії цифрової трансформації системи управління підприємством;

розкрити роль технологічних, організаційних та управлінських аспектів впровадження цифрових рішень у систему управління підприємством;

проаналізувати соціально-економічні умови функціонування підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»;

здійснити фінансово-економічний аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»;

оцінити рівень цифрової зрілості підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»;

розробити практичні рекомендації щодо реалізації стратегії цифрової трансформації системи управління підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»;

визначити напрями удосконалення тактики реалізації стратегії цифрової трансформації системи управління підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»;

провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес розробки та впровадження стратегії цифрової трансформації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу розробки та впровадження цифрової трансформації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

У ході виконання кваліфікаційної роботи було використано такі методи наукового дослідження, як: аналіз літературних джерел і нормативної документації, економічний аналіз, системний аналіз та SWOT-аналіз.

Інформаційною базою роботи є дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців, веб-сайти, наукові статті, офіційні звіти підприємства, книги, монографії.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, перелік використаної літератури, додатки. Обсяг роботи – 80 сторінок. Робота містить 21 таблицю, 8 ілюстрацій, 49 використаних джерел, додатки.

Основні положення роботи і результати досліджень були оприлюднені у матеріалах XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції», м. Полтава, 06 листопада 2025 р.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ AI ТА BIG DATA

1.1. Сутність, значення та сучасні тенденції цифрової трансформації системи управління підприємством із застосуванням AI та big data

Сутність цифрової трансформації системи управління підприємством полягає в глибокій зміні управлінських процесів, логіки функціонування організацій під впливом сучасних цифрових технологій та структури в прийнятті рішень. Мова йде не лише про впровадження окремих IT-інструментів, а й про повне переосмислення бізнес-моделі, способи обробки інформації та взаємодії між підрозділами і формуванні управлінських рішень. Цифрова трансформація змінює систему підприємства, що у свою чергу впливає на всі рівні менеджменту, а саме на: стратегічний, тактичний та оперативний [1, с. 5].

Основою для цифрової трансформації є перехід від традиційної ієрархічної моделі управління до центричної логіки, де вже інформація виступає ключовим ресурсом для підприємства. В таких умовах цифрової економіки підприємство опрацьовує великі масиви даних, а цифрові інструменти у свою чергу забезпечують точність, швидкість та об'єктивність для управлінських рішень. Саме завдяки цьому змінюється роль менеджера, що базує дії на реальних показниках, моделюванні та прогнозі, тобто від суб'єктивного координатора до аналітика [3, с. 3-4].

Сутність цифрової трансформації проявляється у переході до інтегрованих інформаційних систем, які безпосередньо забезпечують об'єднання бізнес-процесів в єдиний цифровий контур. Такі системи як ERP, CRM, системи для бізнес-аналітики, хмарні сервіси та засоби для автоматизації зменшують розрив

між так званим «ручним» управлінням і даними в реальному часі. Це перетворює управління на безперервний, самокорегувальний процес, де зміни в операційній діяльності відображаються в управлінській моделі [4, с. 2].

Одна з важливих складових сутності цифрової трансформації є перехід до процесного управління. Оцифрування процесів дає змогу фіксувати витрати часу, ресурсів і фінанси, аналізувати вузькі місця, оптимізувати потоки та мінімізувати людський фактор. У результаті менеджмент має змогу оперативно реагувати, що у свою чергу підвищує ефективність та гнучкість підприємства. Цифрові технології також формують абсолютно новий рівень прозорості, де кожен етап роботи відстежується у режимі реального часу [5, с. 4-8].

Для уявлення наведено табл. 1.1 у вигляді системного бачення сутності цифрової трансформації.

Таблиця 1.1

Сутність цифрової трансформації управління підприємством

Ключовий аспект	Характеристика
Основа трансформації	Перехід до управління на основі даних та інтегрованих цифрових рішень
Об'єкт змін	Управлінські процеси, операційні процедури, бізнес-моделі та комунікації
Тип змін	Стратегічні, системні, комплексні
Роль цифрових технологій	Інтеграція даних, автоматизація, аналітика та підтримка прийняття рішень
Новий підхід до менеджменту	Дані як головний ресурс, гнучкість, орієнтація на реальний час
Результат трансформації	Підвищення ефективності, швидкість реакції, точність управління, конкурентоздатність

Джерело: систематизовано автором

У підсумку, сутність цифрової трансформації полягає у створенні системи управління, яка у свою чергу забезпечує підприємство здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, приймати науково логічні рішення на основі отриманих даних, підвищувати ефективність процесів і сформувати довгострокову конкурентну перевагу.

Важливою складовою цифрової трансформації є використання технологій штучного інтелекту (AI) та аналізу великих даних (Big Data). Штучний інтелект

дозволяє автоматизувати рутинні операції, прогнозувати попит, оптимізувати ресурси та підтримувати стратегічне планування. Big Data забезпечує збір, зберігання та обробку величезних обсягів структурованих і неструктурованих даних, що дає змогу приймати рішення на основі точних аналітичних висновків та тенденцій розвитку ринку.

Значення цифрової трансформації системи управління підприємства із застосуванням AI та Big Data базується у формуванні якісного нового рівня ефективності, що дає гнучкість та стратегічну стійкість бізнесу в умовах динамічного цифрового середовища. Це дає підприємству змогу не тільки адаптуватися до зовнішніх змін, а й активно створювати нові можливості для розвитку, оптимізації ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Цифровізація управління забезпечує підприємству перехід до моделі, де всі ці процеси функціонують у режимі підвищеної швидкості, інтегрованості та прозорості, що у свою чергу дозволяє приймати оптимальні рішення з мінімальною затримкою та високою точністю [6].

Її значення проявляється у тому, що цифрові платформи усувають інформаційні бар'єри, які колись існували при традиційному менеджменті. Керівники отримують доступ до єдиного джерела актуальних даних, що звичайно підвищує об'єктивність рішень та зменшує ризик для помилок. Саме така модель сприяє побудові системи управління, яка здатна активно реагувати на загрози, здійснювати прогноз ринків, проводити оптимізацію витрат та управляти ризиками на основі аналітики. Таке значення дуже важливе в умовах нестабільності та високої конкуренції, коли швидкість реакції стає критичним фактором успіху [7, с. 3-4].

Не слід забувати, що цифрова трансформація має також значний вплив на економічні показники підприємства. Саме автоматизація процесів знижує операційні витрати, скорочує час виконання завдань, дає змогу підвищувати продуктивність праці та дозволяє здійснювати переорієнтацію людських ресурсів на стратегічно важливі напрями. Крім того, цифрові системи формують новий рівень контролю за бізнес-процесами, що у свою чергу мінімізує

неефективність і дозволяє знизити витрати, які пов'язані з неузгодженістю або дублюванням робіт [8].

Значення цифрової трансформації також полягає у створенні передумов для інноваційного розвитку. Підприємства, які впровадили сучасні цифрові системи мають змогу не лише швидше впроваджувати нові продукти, а й виходити на нові ринки, використовувати гнучкі методології управління, а також масштабувати діяльність без необхідності збільшення витрат. Така система формує довгострокову стійкість та робить підприємство здатним до постійного організаційного та технологічного оновлення, що у свою чергу є значною перевагою [9, с. 2-4].

Для наочності буде наведено табл. 1.2 з ключовими напрямками значення цифрової трансформації.

Таблиця 1.2

Значення цифрової трансформації в системі управління підприємством

Напрямок	Функція, яку виконує
Підвищення ефективності	Швидша обробка інформації, оптимізація процесів, скорочення витрат
Підсилення стратегічних можливостей	Прогнозування, аналітична підтримка, формування конкурентних переваг
Прозорість і контроль	Повний огляд бізнес-процесів, зниження ризиків та помилок
Гнучкість і адаптивність	Оперативна реакція на зміни ринку й середовища
Підвищення якості рішень	Використання цифрових даних, автоматизованої аналітики та сценарного моделювання
Підсилення взаємодії	Поліпшення комунікацій, інтеграція підрозділів та швидкий обмін інформацією

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, можемо усвідомити, що значення цифрової трансформації управлінських систем не обмежуються технічними перевагами, це дає стратегічний характер, визначаючи здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися у нових умовах цифрової економіки.

Сучасні тенденції цифрової трансформації системи управління підприємством у свою чергу відображають переорієнтацію бізнес-моделей на інтелектуальні, гнучкі та самокеровані системи, у яких безпосередньо ключову роль відіграє штучний інтелект, автоматизація та інтеграція даних. Ці сучасні

тенденції формують нову управлінську парадигму, у межах якої підприємства функціонують як цифрові екосистеми, що здатні самостійно збирати, аналізувати та інтерпретувати інформацію для підтримки оперативних і стратегічних рішень сьогодення [10, с. 2-5].

Найбільш з провідних тенденцій є широке використання штучного інтелекту та машинного навчання в управлінських процесах. Саме ці інструменти забезпечують прогностичну аналітику, здійснювати автоматичне виявлення відхилень, рекомендаційні моделі та здатність до формування альтернативного сценарію розвитку. Завдяки цим системам, управлінські рішення стають більш якісні та швидші. Особливо варто звернути увагу на те, що штучний інтелект дозволяє автономно оптимізувати процеси, такі як розподіл ресурсів або планування виробництва [11, с. 2-4].

Активно поширюється тенденція переходу до хмарної інфраструктури, що у свою чергу забезпечує масштабованість, мобільність та зниження витрат на ІТ-утримання. Хмарні сервіси дозволяють об'єднувати всі дані та процеси в єдиному цифровому середовищі, де інформація обробляється без затримок, а управління стає більш мобільним та децентралізованим. Саме це відкриває до можливості дистанційного контролю, гнучкості моделей роботи та створення якісних цифрових офісів [12].

Варто наголосити, що важливою тенденцією є розвиток автоматизації та роботизації управлінських функцій. RPA-технологія (роботизована автоматизація процесів) дозволяє підприємствам передавати рутинні дії програмним роботам, які у свою чергу зменшують навантаження на персонал і підвищують точність виконання завдань. Це дає змогу автоматизованим системам управління процесами створювати базу для формування самокерованих бізнес-моделей, у яких ключові операції виконуються без участі людини [13].

Сучасна цифрова трансформація також здатна орієнтуватись на побудову екосистем і платформ, які у свою чергу об'єднують підприємство з партнерами, постачальниками, клієнтами та зовнішньою інфраструктурою. Відбувається така

собі інтеграція у єдині цифрові ланцюги поставок, з'являються спільні майданчики для обміну даними, ведеться прогноз попиту, здійснюється координація логістики та управління життєвим циклом продукції [14, с. 5].

У сучасному світі значну роль відіграє й тенденція підвищення кіберстійкості управлінських систем, оскільки цифровізація збільшує обсяг даних і точок доступу, підприємства впроваджують системи кіберзахисту, розширеної автентифікації та моніторингу активності і захисту від цифрових загроз [15].

Для глибшого розуміння буде наведена табл. 1.3 з сучасними тенденціями цифрової трансформації системи управління підприємством.

Таблиця 1.3

Сучасні тенденції та їх ефект у цифровій системі управління підприємством

Тенденція	Суть змін	Управлінський ефект
Штучний інтелект і машинне навчання	Прогнозування, автоматичний аналіз та рекомендаційні моделі	Прискорення рішень, зниження помилок, автономність
Хмаризація	Перехід від локальної інфраструктури до хмарних платформ	Мобільність, масштабованість, економія ресурсів
RPA та роботизація	Автоматизація рутинних завдань	Зростання продуктивності, мінімізація людського фактору
Побудова цифрових екосистем	Інтеграція бізнес-процесів з партнерами та зовнішніми сервісами	Синхронізація ланцюгів, розширення ринку, гнучкість
Кіберстійкість і цифрова безпека	Посилення захисту даних та моніторинг ризиків	Зниження вразливостей, стабільне управління
ІоТ у менеджменті	Збір даних з фізичних об'єктів у реальному часі	Прозорість процесів, оптимізація ресурсів

Джерело: систематизовано автором

Сучасні тенденції свідчать, що цифрова трансформація більше не є разовим технологічним оновленням, це стає абсолютно постійним процесом, який у свою чергу визначає здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним, інноваційним і адаптивним у глобальному середовищі.

Отже, цифрова трансформація системи управління підприємством передбачає перехід до сучасних технологічних рішень, що забезпечують

прозорість, швидкість і ефективність управлінських процесів. Вона відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів та покращенні якості управлінських рішень. Сучасні тенденції цифровізації формують нову модель управління, орієнтовану на інновації.

Далі розглянемо моделі, принципи та етапи розробки стратегії цифрової трансформації системи управління підприємством.

1.2. Моделі, принципи та етапи розробки стратегії цифрової трансформації системи управління підприємством

Моделі розробки стратегії цифрової трансформації системи управління підприємством містять важливі структуровані підходи, які у свою чергу дозволяють підприємству визначити напрям цифрових змін, а також обрати інструменти та сформувавши послідовність дій для досягнення стратегічних цілей. Моделі проводять систематизацію процесу цифровізації і забезпечують логічну взаємопов'язаність між технологіями, бізнес-процесами та управлінською структурою. Саме це допомагає підприємству перейти від фрагментарного впровадження ІТ-рішень до цілісної трансформації [16].

Одна з поширених моделі цифрової зрілості є Digital Maturity Model. Ця модель передбачає оцінку поточного рівня цифрового розвитку підприємства за такими вимірами, як процеси, організаційна структура і технології, культура та взаємодія з клієнтами та дані. Тобто слід розуміти, що ця модель дає змогу визначити відрив між наявним станом та бажаною цифровою візією, після чого формується стратегія переходу, а саме від базового рівня автоматизація до повної інтеграції цифрових інструментів. Модель дозволяє встановити пріоритети і оцінити потенціал, а також сформувавши реалістичну траєкторію змін [17].

Широку популярність має модель трансформаційної дорожньої карти (Digital Transformation Roadmap Model), яка будується на створенні послідовного плану цифрових ініціатив, яка у свою чергу охоплює етапи аналізу, проєктування, впровадження, масштабування та контролю. Така модель є

гнучкою і дозволяє підприємству комбінувати технологічні рішення залежно від потреб підприємства, що є перевагою. Забезпечення прозорого розподілу ресурсів, визначення ключових точок контролю та чіткий зв'язок між цифровими проектами і стратегічними цілями підприємства дає значну перевагу у цифровій трансформації [18].

Модель бізнес-орієнтованої трансформації (Business-Driven Digital Transformation Model) акцентує увагу на тому, що цифровізація дозволяє виходити не з технологій, а з потреб бізнесу. У цій моделі спочатку визначаються проблеми та можливості, які у свою чергу можна усунути або реалізувати завдяки цифровим рішенням, а вже потім підбираються відповідні технології. Це значною мірою дозволяє уникнути надлишкової цифровізації і забезпечити максимальну результативність кожного інструмента [19].

Окремої уваги потребує модель екосистемної трансформації (Digital Ecosystem Model). Екосистемна трансформація передбачає перехід від внутрішньої цифровізації до створення мережових взаємодій, а саме із клієнтами і партнерами, постачальниками та інноваційними платформами. Модель екосистемної трансформації дозволяє підприємству стати учасником цифрової екосистеми, де вільний обмін даними, інтегровані платформи та партнерській сервіси у свою чергу забезпечують новий рівень управлінської та операційної ефективності [20].

Для загального уявлення буде наведено табл. 1.4, де наочно показано основні моделі розробки цифрової трансформації, їх сутність та управлінський результат.

Таблиця 1.4

Основні моделі розробки стратегії цифрової трансформації

Модель	Сутність	Управлінський результат
Модель цифрової зрілості	Оцінка поточного стану і планування переходу до вищих рівнів цифровізації	Реалістична стратегія розвитку, визначення пріоритетів

Дорожня карта цифрової трансформації	Послідовне планування цифрових ініціатив та їх подальша реалізація	Контроль процесу, оптимальний розподіл ресурсів
Бізнес-орієнтована модель	Цифровізація, що ґрунтується на потребах бізнесу	Усунення проблем, максимальна ефективність технологій
Модель цифрової екосистеми	Створення мережі інтегрованих цифрових взаємодій	Підвищення гнучкості і розширення можливостей, синергія партнерств

Джерело: систематизовано автором

Такі моделі розробки стратегії цифрової трансформації забезпечують структурну основу для впровадження змін. Це дасть можливість підприємству системно оцінювати свій стан, спланувати розвиток, уникати хаотичних впроваджень технологій і сформувавши керовану, цілеспрямовану програму цифрового оновлення.

Принципи розробки стратегії цифрової трансформації системи управління підприємство передбачають доволі базові правила, на які спирається вся система побудови ефективною та цілісною трансформаційною моделі. Вони дають змогу забезпечити узгодженість між стратегічними цілями бізнесу, технологічними можливостями та реальними потребами організації. Тобто дотримання цих принципів дозволить створити не фрагментарну, а системну цифрову стратегію.

Один з ключових є принцип стратегічної узгодженості, який у свою чергу передбачає повне підпорядкування цифрових ініціатив стратегічних завдань підприємству. Будь-яка технологія або інновація має розглядатися не як самоціль, а як ефективний засіб підвищення ефективності, конкурентоспроможності чи якості управління. Цей принцип забезпечить відповідність цифровізації реальним пріоритетам для бізнесу та здійснить мінімізацію ризику безкорисного впровадження інструментів [21].

Принцип орієнтації на дані, який у свою чергу передбачає формування управлінських рішень на основі достовірної, повної актуальної інформації. Слід розуміти, що цифрова стратегія повинна передбачати створення єдиного інформаційного середовища, в яку входять інструменти аналітики та системи

управління даними, які безпосередньо забезпечують можливість прогнозування, моделювання та відповідно контролю [22].

Не менш важливим є принцип процесності, який передбачає трансформацію не окремих функцій, а бізнес-процеси у цілому. Стратегія повинна охоплювати реорганізацію логіки виконання робіт, проводити автоматизацію багатоступневих процедур і усувати дублювання та здійснювати оптимізацію потоків. Цей принцип дозволить підвищити продуктивність системи управління та забезпечити якісну інтеграцію усіх її елементів [23].

Принцип гнучкості та адаптивності, що являє собою здатність стратегії реагувати на зміни ринку, технології та внутрішній стан підприємства. Передбачено, що стратегія цифрової трансформації має бути гнучкою, швидко корегувати ініціативи та мати можливість масштабувати або модернізувати впровадження рішень, які у свою чергу забезпечать стійкість підприємства у динамічному середовищі [24].

Принцип інноваційності є важливим і дає змогу передбачати відкритість підприємства до нових технологічних рішень, сучасних управлінських підходів та партнерських моделей. Цифрова стратегія повинна вміти базуватися на готовності впровадження нових інструментів, здійснювати експерименти та створювати умови для безперервного розвитку [25].

І на кінець уваги потребує принцип безперервності трансформації, оскільки цифровізація не має завершеної точки, тому стратегія повинна передбачати циклічне оновлення технологій, здійснювати удосконалення процесів та підвищення компетенцій персоналу. Саме цей принцип дасть у майбутньому стабільність і довгостроковий розвиток цифрової системи управління підприємством [26].

У висновку розуміємо, що принципи є важливими і формують фундамент стратегії цифрової трансформації, забезпечуючи її системність, логічність та здатність до розвитку в умовах цифрової економіки.

Слід розглянути етапи розробки стратегії цифрової трансформації системи управління підприємством, ці етапи є важливими і саме вони формують

послідовний алгоритм дій, який у свою чергу дозволяє підприємству перейти від усвідомлення потреби в цифровізації до практичної реалізації та контролю результатів. Кожен етап повинен містити чіткий зміст навантаження, що забезпечить логічний зв'язок між діагностикою, плануванням, впровадженням та подальшим розвитком цифрових ініціатив [16].

Для наочного усвідомлення буде наведено табл. 1.5 з етапами розробки стратегії цифрової трансформації.

Таблиця 1.5

Етапи розробки стратегії цифрової трансформації

Етап	Зміст	Очікуваний результат
Діагностика	Аналіз процесів, інфраструктури, цифрової зрілості	Визначення проблем і потенціалу
Формування цілей	Встановлення цифрової візії та стратегічних орієнтирів	Конкретні вимірювані цілі
Проектування архітектури	Підбір технологій, інструментів і принципів інтеграції	Модель майбутньої цифрової системи
Дорожня карта	План цифрових проєктів, терміни та ресурси	Структурована програма трансформації
Впровадження	Реалізація цифрових рішень, зміна процесів і навчання	Функціонуюча цифрова система
Оцінювання результатів	Контроль показників і корекція змін	Оптимізація й підвищення ефективності
Масштабування	Розвиток, інновації, розширення можливостей	Безперервна цифрова еволюція

Джерело: систематизовано автором

Етап визначення стратегічних цілей цифрової трансформації дає змогу отримувати результати з діагностики, і в подальшому підприємство формує бачення майбутнього цифрового стану, відбувається конкретика бажаних управлінських показників, визначає ключові напрями трансформації і в подальшому це дає підвищення продуктивності, оптимізацію процесів, розширення аналітики, автоматизація взаємодії або створення цифрових сервісів. Слід розуміти, що стратегічні цілі підприємства повинні бути вимірюваними, реалістичними та пов'язаними з загальною бізнес-стратегією [28].

Етап проектування цифрової архітектури є важливим, саме цей етап включає формування набору технологій, інструментів та управлінських рішень перед поставленими цілями. Цей етап також визначає ключові цифрові платформи, механізми інтеграції системи, вимоги до даних, стандарти безпеки. Проектування охоплює логіку роботи майбутньої цифрової системи управління та відповідно забезпечує узгодженість технологій з процесами [29].

Етап розробки трансформаційної дорожньої карти, в цьому етапі визначаються конкретні ініціативи, терміни, а також ресурси та відповідальних осіб. Здійснюється формування послідовності впровадження цифрових проєктів, визначаються пріоритети та етапність змін. Тобто дорожня карта допомагає уникнути хаотичності та забезпечити якісний контроль трансформації [30].

Етап впровадження цифрових рішень у свою чергу охоплює практичну реалізацію технологічних та процесних змін. Цей етап включає в собі модернізацію інформаційних систем, автоматизацію процесів, цифрову інтеграцію сервісів, навчання персоналу організації та адаптацію організаційної структури [31].

Етап оцінювання результатів і контролю ефективності дозволяє використовувати ключові показники ефективності, аналізувати вплив цифрових рішень на систему управління, функціонування бізнес-процесів та досягнення стратегічних рішень [32].

Завершальним є етап безперервного розвитку та масштабування, він передбачає підтримку довгострокового цифрового зростання, що є важливо. Підприємство починає переходити до циклічної трансформації, яка включає в себе: впровадження нових технологій, оптимізація процесів, розширення аналітики та посилення інтеграції [33].

Таким чином, моделі, принципи та етапи розробки стратегії цифрової трансформації формують цілісну основу для впровадження змін.

В наступному підпункті роботи розглянемо технологічні, організаційні та управлінські аспекти впровадження цифрових рішень у систему управління підприємством.

1.3. Технологічні, організаційні та управлінські аспекти впровадження цифрових рішень у систему управління підприємством

У сучасних умовах цифрової економіки впровадження інноваційних технологічних рішень стає необхідною умовою підвищення ефективності функціонування підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності. Процес цифровізації управління охоплює не лише модернізацію технічної інфраструктури, а й глибокі організаційні та управлінські зміни, що впливають на структуру, культуру та логіку прийняття рішень. Саме взаємодія технологічних, організаційних і управлінських аспектів визначає успішність трансформаційних процесів та здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. У межах цього підpunkту розглядаються ключові складові впровадження цифрових рішень та їхній вплив на систему управління підприємством [34, с. 1-3].

Технологічні аспекти охоплюють комплекс технічних умов, інфраструктурних компонентів та інструментів, що у свою чергу забезпечують можливість інтеграції цифрових рішень у систему управління підприємством. Це дає змогу визначати технічну основу цифрової трансформації, формує потенціал автоматизації, децентралізації, оптимізації та аналітики управлінських процесів. Технічний блок є своєрідним фундаментом, від якого залежить масштабність і швидкість, а також ефективність змін [34, с. 2-4].

Першочерговим аспектом виступає сучасна цифрова інфраструктура, яка включає в себе високопродуктивні сервери, хмарні сховища, мережеве обладнання та надійні канали для комунікації. Хмарні технології дають змогу підприємству відмовитися від дорогих локальних центрів обробки даних, що у свою чергу забезпечує гнучке масштабування ресурсів, а також дає доступ до даних у режимі реального часу та безперервність бізнес-процесів. Використання гібридних хмар стає більш раціональним, оскільки поєднує переваги приватної безпеки та публічної масштабованості [35, с. 2].

Другим ключовим компонентом виступають цифрові платформи та інтеграційні рішення. Зазвичай мова йде про найбільш розповсюджені ERP, CRM, SCM-системи, а також СЕД та ВМР-платформи, впровадження таких систем потребує розробки інтеграційних інтерфейсів (API), конекторів та єдиних стандартів обміну даних [36].

Третьою складовою виступає технологія управління даними, у сучасному світі підприємства переходять до таких архітектур як data lake та data warehouse, оскільки вони дозволяють накопичувати структуровані й неструктуровані дані та мають змогу проводити комплексну аналітику [37].

Алгоритми машинного навчання, нейромереж та роботизованої аналітики (RPA + AI) сприяють автоматизації управлінських рішень, прогнозують попит та проводять оптимізацію логістики включно з контролем фінансових потоків [38].

З набранням популярності нейромереж, цифрової інфраструктури підприємства почали стикатися з підвищеною загрозою кібератак, що у свою чергу зумовлює підприємства використовувати багаторівневі системи захисту, такі як: шифрування даних, Zero Trust, управління доступом (IAM), багатофакторної автентифікації, резервного копіювання. Саме технології кібербезпеки визначають стійкість підприємства до зовнішніх ризиків [39].

Впровадження цифрових технологій не можливе без контейнеризації та використання DevOps підходів, які у свою чергу забезпечують швидке розгортання програмних продуктів і їх стабільність, автоматичне тестування та мінімізацію часу між розробкою та подальшим впровадженням. Важливо розуміти, що ці технології дають змогу компаніям адаптувати ІТ рішення до сучасних викликів і забезпечити високу якість цифрових сервісів [40].

Буде наведено табл. 1.6 з узагальненими ключовими аспектами впровадження цифрових рішень та їх значення до управління.

Таблиця 1.6

Технологічні аспекти впровадження цифрових рішень

Аспект	Зміст	Значення для управління
Цифрова інфраструктура	Хмарні технології, сервери, мережі	Забезпечує гнучкість, доступність

Платформи та інтеграція	ERP, CRM, SCM, API	Формує єдиний інформаційний простір
Управління даними	Data lake, AI/ML, RPA	Автоматизує аналітику, точність управлінських рішень
Кібербезпека	Zero Trust, MFA, IAM, шифрування	Гарантує безпеку даних і безперервність роботи
ІоТ	Сенсори, моніторинг, цифрові моделі	Підвищує ефективність виробництва та операцій
DevOps і контейнеризація	Kubernetes, Docker, CI/CD	Забезпечує оперативне впровадження цифрових сервісів

Джерело: систематизовано автором

Розуміємо, що технологічні аспекти визначають технічні можливості цифрової трансформації та створюють своєрідну основу для подальших організаційних змін.

Існує потреба в розгляданні організаційних аспектів, які у свою чергу відіграють значну роль та охоплюють структуру, регламенти, комунікації, культуру та внутрішні механізми координації, які забезпечують ефективно впровадження цифрових рішень. Це доволі важливо, оскільки вони визначають чи готове підприємство адаптуватися до технологічних змін і в подальшому трансформувати свої управлінські та виробничі процеси. Сучасні технології беззаперечно є інноваційними, але без належної організаційної підтримки їх впровадження втрачає ефективність, тому саме організаційні елементи формують базову основу для успіху [34, с. 4].

Організаційні аспекти впровадження цифрових рішень передбачають трансформацію внутрішньої структури підприємства, перегляд ролей і функцій персоналу, а також формування нової корпоративної культури, орієнтованої на інновації та гнучкість. Важливою складовою є перепідготовка працівників, розвиток цифрових компетентностей та створення умов для ефективної взаємодії між підрозділами. Впровадження цифрових технологій нерідко супроводжується зміною організаційної моделі – переходом від ієрархічних структур до більш адаптивних та мережевих, що сприяє швидшому прийняттю рішень і підвищенню рівня відповідальності виконавців [41, с. 3-6].

Основні організаційні аспекти буде наведено у табл. 1.7, для загального розуміння.

У підсумку зрозуміло, що організаційні аспекти формують внутрішнє середовище, у якому відповідно цифрові технології можуть працювати максимально ефективно. В подальшому для підприємства це буде забезпечувати узгодженість дій, готовність персоналу та адаптивність підприємства до швидких технологічних змін, що у свою чергу створює фундамент для довгострокових цифрових перетворень.

Таблиця 1.7

Організаційні аспекти впровадження цифрових рішень

Організаційний аспект	Зміст	Вплив на систему управління
Трансформація структури	Гнучкі та процесні моделі, створення офісів	Підвищення швидкості рішень, узгодженість цифрових проєктів
Корпоративна культура	Цифрове мислення, відкритість	Зростання готовності персоналу до технологічних змін
Управління компетенціями	Навчання, розвиток цифрових навичок, внутрішні платформи	Підвищення ефективності та якості роботи в цифровому середовищі
Оптимізація процесів	Реінжиніринг, BPMN, автоматизація	Скорочення витрат, усунення дублювань, підвищення прозорості
Комунікації	Корпоративні платформи, цифрове звітування	Покращення координації та доступності інформації
Управління змінами	Моделі change management, адаптація персоналу	Зменшення ризику опору та збоїв у впровадженні

Джерело: систематизовано автором

Управлінські аспекти цифрової трансформації пов'язані з переглядом методів та інструментів стратегічного і оперативного управління. Керівники мають формувати нові підходи до планування, мотивації та контролю, спираючись на дані та аналітику в режимі реального часу. Цифрові рішення забезпечують можливість точнішого прогнозування, моделювання сценаріїв, оптимізації управлінських рішень та персоналізації управлінського впливу. Важливою умовою є здатність керівництва забезпечити узгодженість цифрових ініціатив зі стратегічними цілями підприємства, а також створити ефективну систему управління змінами, що мінімізує ризики та сприяє підтримці нововведень з боку персоналу [42, с. 5].

Управлінські аспекти визначають стратегічні та тактичні механізми, що дає змогу керівництву формувати, спрямовувати та контролювати процеси цифрової трансформації. Зосередження відбувається не на технічних чи організаційних елементах, а саме на управлінських підходах, моделях контролю, методах координації та прийняття рішень у новому сучасному середовищі.

Для наочного розуміння буде наведено табл. 1.8, де будуть управлінські аспекти впровадження цифрових рішень.

Таблиця 1.8

Управлінські аспекти та їх вплив на систему управління

Управлінський аспект	Зміст	Вплив на систему управління
Новітні підходи до управління	Гнучкість, адаптивність, активні дії	Прискорення процесів, зниження невизначеності
Управління на основі даних	Аналітика, дашборди, ML	Формування точних та об'єктивних рішень
Цифрове стратегічне планування	Agile-стратегії, OKR, гнучкі горизонти	Адаптивність і баланс довгострокових та короткострокових цілей
Системи контролю	Автоматизовані KPI, моніторинг у реальному часі	Прозорість, зменшення помилок, швидкість корекцій
Делегування повноважень	Децентралізація рішень, перерозподіл ролей	Підвищення оперативності
Управління цифровими ризиками	Оцінка, прогнозування, резервні сценарії	Підвищення стабільності та цифрової безпеки

Джерело: систематизовано автором

Управлінські аспекти мають змогу формувати інтелектуальну та стратегічну основу цифрової трансформації, оскільки вони забезпечують узгодженість дій та підсилюють ефективність технологічних нововведень, створюють умови для прозорого й прогностичного управління. Завдяки компетентному управлінському підходу цифрові рішення стають не просто інструментами, а своєрідні механізми розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Традиційні методи контролю та планування поступово замінюються моделями, що у свою чергу працюють на принципах адаптивності даних та гнучких управлінських циклах. Менеджмент переходить від посередньої поведінки до активної, використовуючи цифрові

інструменти для прогнозування та аналітичні панелі з моделями ризиків у реальному часі [43, с. 5].

Одним з важливих елементом є зміна системи стратегічного планування у цифровому середовищі, де горизонт планування скорочуються, а стратегії стають більш гнучкими та циклічними. Agile Strategy, OKR, каскадування цифрових цілей, саме ці підходи дозволяються керівництву оперативно адаптувати пріоритети відповідно до технологічних змін. Таким чином, управління набуває досить динамічного характеру, а стратегія перестає бути статичним документом та перетворюється на безперервний процес [44].

Також слід розуміти, що з розвитком цифрових технологій зростає необхідність делегування ряду управлінських функцій на нижчі рівні, оскільки менеджери середньої ланки отримують більше відповідальності за прийняття рішень на основі даних, що у свою чергу робить структуру управління більш децентралізованою та адаптивною. Тому саме автоматизація рутинних завдань дозволить керівникам зосередитися на аналітичній, стратегічній та інноваційній діяльності підприємства [43, с. 7].

У сукупності технологічні, організаційні та управлінські аспекти створюють потужну систему, яка здатна забезпечити якісне оновлення процесів та підвищити продуктивність підприємства. Їх інтеграція виступає ключовою умовою успішного підприємства, яке орієнтоване на розвиток.

Отже, технологічні, організаційні та управлінські аспекти впровадження цифрових рішень у систему управління підприємством є взаємопов'язаними елементами, що визначають успішність цифрової трансформації. Технологічні інновації створюють основу для автоматизації та аналітики, організаційні зміни забезпечують адаптацію структури й процесів, а управлінські підходи формують умови для ефективної координації та прийняття рішень. Комплексне врахування цих аспектів дозволяє підприємству досягти вищої гнучкості, продуктивності та конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Дослідивши теоретичні підходи до розробки та впровадження стратегії цифрової трансформації системи управління підприємства в умовах сучасного бізнес середовища можна зробити наступні висновки:

1. Цифровізація стає фундаментом сучасного управління підприємством, оскільки це забезпечує оперативний доступ до даних, автоматизацію рутинних процесів і підвищення точності управлінських дій, що у свою чергу є значною перевагою. Саме використання інформаційних систем дає змогу формувати цілісну картину діяльності, значно пришвидшує аналітику та зводить до мінімуму ризик помилок, що робить управління ефективним і гнучким. У підсумку, цифрова трансформація стає не лише технічним інструментом удосконалення управління, а фундаментом для розвитку підприємства, що штовхає підприємство до ефективного функціонування та зберігання конкурентних переваг у цифровій економіці.

2. Цифрові технології у свою чергу стають ключовим фактором зміцнення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони дозволяють оптимізувати витрати, підвищити продуктивність, а також забезпечити швидку взаємодію між підрозділами, що призведе до покращення якості обслуговування клієнтів. Завдяки цифровим рішенням підприємство має змогу отримувати можливість адаптації до сучасних ринкових змін та ефективно впроваджувати інновації і формувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

3. Ефективне впровадження цифрових рішень значною мірою потребує врахування технологічних, організаційних та управлінських аспектів. Оновлення ІТ інфраструктури має супроводжуватися з перебудовою бізнес-процесів, підвищенням цифрової компетентності персоналу та в подальшому удосконаленням механізмів управління. Саме узгоджені дії в цих напрямках дозволяють підприємству забезпечити безперервність трансформації, а також зменшити ризики та досить суттєво підвищити результативність функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Дослідження соціально-економічних умов функціонування підприємства є ключовим етапом аналізу його діяльності, оскільки саме це зовнішнє середовище формує межі, можливості та ризики для підприємства. Вивчення умов функціонування дає уявлення, в яких саме умовах ухвалюються управлінські рішення, як змінюються ринкові позиції підприємства та які ресурси підприємство залучає для забезпечення його стійкості.

ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» було створене 09.04.2014 як суб'єкт господарювання з правом здійснення підприємницької діяльності на території України. Розмір статутного капіталу становить 5 000 000,00 грн, що у свою чергу забезпечує належну фінансову основу для реалізації операційних та інвестиційних завдань підприємства. Юридична адреса підприємства знаходиться в м. Миколаїв, вул. Гречишнікова, буд. 6.

Підприємство функціонує в агропромисловій сфері, зосереджуючи діяльність на забезпеченні логістичного, торгівельного та операційного супроводу аграрного ринку. Саме така спеціалізація дає змогу передбачати активну участь у формуванні товарних потоків, підтриманні стабільності для ефективної організації бізнес-процесів.

Місія ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» полягає у забезпеченні аграрного ринку високоякісними послугами з закупівлі, переробки та реалізації зернових культур, а також у створенні ефективних та технологічних продуктів переробки. Варто зазначити, що підприємство спрямовує свою діяльність на підвищення доданої

вартості агропродукції шляхом сушіння зерна, виробництва соєвої олії та виготовлення кормів для тварин з побічних відходів.

Цілі підприємства орієнтовані на розвиток конкурентоспроможності в агропромисловому секторі шляхом розширення потужностей зі зберігання та переробки зернових культур, оптимізації логістичних процесів і підвищення якості продукції.

Основним видом діяльності підприємства полягає на:

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

01.63 Післяурожайна діяльність.

Підприємство активно здійснює діяльність відповідно до визначених КВЕД, серед яких ключовими з інших видів є 46.21 та 01.63. Саме вид діяльності 46.21 передбачає оптову торгівлю зерном, насінням, кормами для тварин та іншою агропродукцією, що у свою чергу забезпечує підприємству участь у товарно-заготівельних та трейдингових операціях на аграрному ринку. Ця категорія охоплює закупівлю зернових культур, формування оптових партій, організацію їх подальшого збуту та логістичного супроводу.

Вид діяльності 01.63 характеризує собою післяурожайні процеси, які включають сушіння зернових культур на базі підприємства у сушарці, очищення, доробку та зберігання зерна або інших видів зернових культур. Цей вид діяльності забезпечує можливість якісної підготовки агропродукції до реалізації або переробки, дає змогу зменшити втрати, підвищити товарні характеристики продукції та створити додану вартість у технологічному ланцюгу. Сукупність цих видів діяльності формує собою комплексний підхід підприємства до роботи з агросировиною та забезпечить ефективність його операцій.

Наступним етапом буде розглянуто організаційну структуру підприємства, оскільки саме вона визначає розподіл повноважень, канали комунікації, відповідальність та алгоритми прийняття управлінських рішень. Варто зазначити, що зрозуміла і адекватна структура дає змогу підприємству підвищити швидкість реакції на зовнішні виклики, забезпечить контроль та

координацію операцій, що у підсумку створить умови для масштабування бізнесу та подальшого впровадження інновацій.

Для ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», що поєднує трейдинг, післяурожайну обробку та переробку, оптимальна структура є ключовою для ефективного управління, наведено на рис. 2.1.

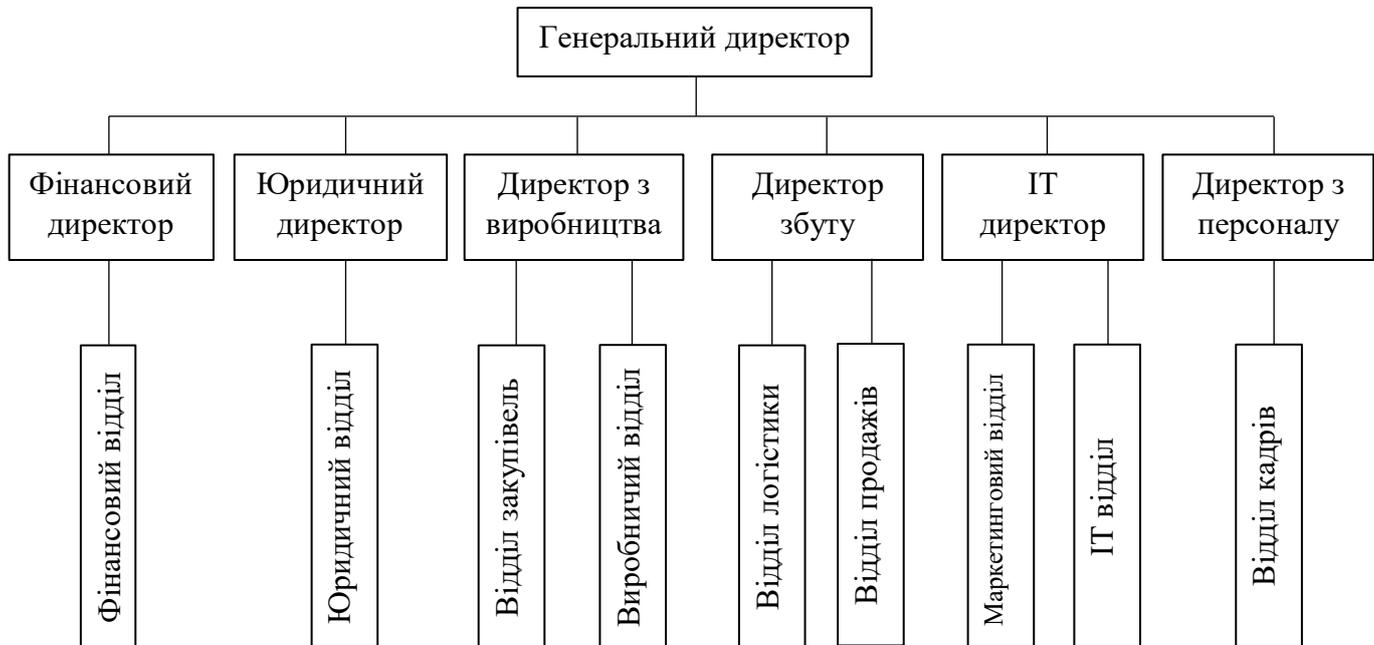


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Джерело: систематизовано автором

З наведеної схеми, стає зрозуміло, що ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» має лінійно-функціональну структуру. Наявність єдиного ядра управління, а саме генерального директора, та ряду функціональних директорів таких як, фінансовий, юридичний, виробничий, директора збуту, директора ІТ та директора персоналу. Це дає розуміння, що кожен з яких відповідає за певний набір спеціалізованих функцій і має у підпорядкуванні відповідні відділи. Саме така структура поєднує чітку вертикаль підпорядкованості з експертизою функціональних підрозділів і цілком підходить для підприємства з складними операційними ланцюгами і необхідністю високого ступеня спеціалізації.

Для детального уявлення слід проаналізувати, які посадові обов'язки виконує кожен директор.

Генеральний директор несе загальну відповідальність за стратегічний розвиток, корпоративну політику, фінансову стійкість і відповідно репутацію підприємства. До основних функцій генерального директора належать: формування стратегічних цілей, ухвалення ключових інвестиційних рішень, затвердження бюджету, встановлення політики управління ризиками та безпосередньо представництво підприємства перед партнерами й держорганами. Він також контролює виконання планів діяльності та координує роботу функціональних директорів.

Фінансовий директор у свою чергу відповідає за фінансове планування, облік, звітність та податкову політику. До його обов'язків входять складання фінансових планів і бюджету, контроль виконання бюджету, управління ліквідністю і касовими потоками, а також формування фінансової звітності відповідно до чинного законодавства. Також здійснює організацію внутрішнього контролю та аудиту, супроводжує інвестиційні проекти.

Юридичний директор забезпечує правову підтримку діяльності підприємства, а саме супровід договорів, вирішення спорів, забезпечення відповідності регуляторним вимогам та робота з земельними або майновими питаннями.

Директор з виробництва відповідає за організацію технологічних процесів післяурожайної обробки та переробки. Контроль за прийманням і сушінням зерна, очищення, зберігання. В обов'язки входять планування виробничих потужностей, забезпечення якості та безпеки, контроль технологічних норм та оптимізація собівартості переробки.

Директор збуту відповідає за реалізацію продукції та формування каналів збуту. Оптова торгівля зерном, реалізація продуктів переробки, робота з ключовими покупцями та розвиток клієнтської бази.

ІТ-директор координує впровадження інформаційних систем, автоматизацію та підтримку ІТ-інфраструктури. Його завдання полягає у забезпеченні надійності ІТ-систем, захист даних, інтеграцію програмних рішень для якісного управління.

Директор персоналу у свою чергу відповідає за управління людськими ресурсами, а саме здійснює підбір і адаптацію персоналу, оцінює розвиток, формує мотиваційну політику, забезпечення норм трудового законодавства.

Важливо також розглянути відділи на підприємстві та які функції вони виконують, наведено на рис. 2.2.

Фінансовий відділ
<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечує облік первинних документів, ведення податкового обліку, казначейські операції, підготовка управлінської звітності та проведення фінансового аналізу
Юридичний відділ
<ul style="list-style-type: none"> • Моніторинг змін у законодавстві, підготовка шаблонів договорів та нормативних документів підприємства, консультації з трудового права
Відділ закупівель
<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення організації закупівель сировини, формування закупівельних кампаній, робота з постачальниками, ведення договірної бази, а також прогнозування потреб та обсягів
Виробничий відділ
<ul style="list-style-type: none"> • Приймання сировини, контроль показників вологості, сушка, очищення, зберігання на силосах/складах, переробка відходів у продукти, контроль якості та лабораторні аналізи
Відділ логістики
<ul style="list-style-type: none"> • Організація транспортування, зберігання і експедицію товарів. Планування маршрутів, вибір перевізників, облік відвантажень та оформлення транспортних документів
Відділ продажів
<ul style="list-style-type: none"> • Ведення переговорів з покупцями, формування комерційних пропозицій, обробка запитів, підготовка договорів купівлі-продажу, супровід угод
Маркетинговий відділ
<ul style="list-style-type: none"> • Ринкова аналітика, просування послуг підприємства, підтримка комерційних каналів продажу, підготовка рекламних матеріалів та аналітичних оглядів ринку
ІТ-відділ
<ul style="list-style-type: none"> • Технічна підтримка, кібербезпека та навчання персоналу
Відділ кадрів
<ul style="list-style-type: none"> • Оформлення працівників, ведення особистих справ, контроль за робочим часом і відпустками, і безпосередньо оцінювання продуктивності праці на підприємстві

Рис. 2.2. Опис відділів та їх функцій на підприємстві ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Джерело: систематизовано автором

Тобто слід розуміти, що кожен відділ має свої обов'язки на підприємстві, оскільки це важливо для ефективного управління.

Важливо зазначити, що на підприємстві ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» працює 39 осіб станом на 2024 рік, до кадрового складу також входять висококваліфіковані спеціалісти, такі як: бухгалтери, юристи, ІТ-фахівці, маркетологи, логісти, інженери виробництва та фахівці з закупівель. Окремо слід виділити, що значну частину персоналу становлять виробничі працівники, які безпосередньо виконують операції з приймання, сушіння, доробки та переробки зерна, а також виготовлення олії та кормів для тварин.

Доволі важливо здійснити аналіз ринків збуту для підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», оскільки саме цей напрям визначає куди підприємство продає свою продукцію та за допомогою цього будуть визначені переваги та недоліки, наведено у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні ринки збуту підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» та їх характеристика

Ринок	Країни	Характеристика попиту	Переваги	Недоліки
Внутрішній ринок	Україна	Стабільний попит з боку переробних підприємств, тваринництва	Низькі логістичні витрати, швидкий оборот продукції, відсутність складних митних процедур	Висока конкуренція, сезонні цінові коливання
Південно-Східна Європа	Румунія, Молдова, Болгарія	Стійкий попит на зернові культури та кормові компоненти, орієнтація на імпорт через нестачу власного врожаю	Географічна близькість, оптимальні логістичні маршрути, можливість довгострокових контрактів	Підвищені вимоги ЄС до якості, коливання митних правил, залежність від агрополітики країн
Африканські країни	Єгипет, Кенія, Нігерія, Танзанія, Ефіопія	Зростаюча залежність від імпорту зернових, великий ринок споживання, швидке зростання населення	Можливість реалізації великих обсягів, високий зовнішній попит, сприятлива динаміка цін	Високі логістичні витрати, довгі транспортні маршрути, політичні та економічні ризики

Ринки збуту ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» характеризуються диверсифікованістю та поєднанням внутрішніх і зовнішніх напрямів реалізації. Оскільки внутрішній ринок дає змогу забезпечувати стабільність і швидкий

оборот продукції, європейські країни у свою чергу формують прогнозований попит і сприяють розвитку довгострокових партнерств, тоді як африканські ринки відкривають можливості масштабного експорту. Водночас варто зауважити, що зовнішні напрями супроводжуються підвищеними логістичними витратами та регуляторними ризиками, що у свою чергу потребує збалансованої збутової стратегії.

Постачальницька база підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» формується за рахунок різних категорій партнерів, які у свою чергу забезпечують підприємство необхідною сировиною, транспортними послугами та технічними ресурсами для стабільного функціонування підприємства.

Основними постачальниками виступають фермерські господарства різних масштабів, що безпосередньо здійснюють вирощування зернових та олійних культур. Вони забезпечують підприємство пшеницею, кукурудзою, ячменем, соєю та іншими культурами, що формує собою основну частину закупівельного обсягу. До цієї групи також належать малі фермери, які у свою чергу постачають продукцію сезонно, та середні і великі аграрні виробники, що регулюються поставки великими партіями.

Не менш важливу роль відіграють логістичні постачальники, які надають транспортні послуги для перевезення зерна. Це перевізники, що використовують вантажні автомобілі-зерновози, залізничні оператори оскільки підприємство має залізничні колії проведені безпосередньо до підприємства, що у свою чергу значно покращує логістику залізничних перевезень. Також важливу роль відіграють компанії, які забезпечують складську логістику, перевалку та тимчасове зберігання продукції.

Окрему групу формують постачальники обладнання та технічних ресурсів, оскільки підприємство співпрацює з компаніями, що забезпечують поставки сушильного обладнання, здійснюють за необхідності ремонт, також транспортерів, систем очистки зерна, лабораторного оснащення для контролю якості, запчастин і комплектуючих для виробничих ліній та елеваторних

потужностей. Постачальники енергоресурсів, а саме електроенергії та палива, є також ключовими, тому що процеси сушіння та переробки є енергоємними.

Зовнішнє середовище формує умови, у яких функціонує ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», тому його вплив визначає ознаку стабільному, прибутковості і стратегічні можливості підприємства.

Економічні фактори, зокрема рівень інфляції, валютні коливання та ціни зернових культур на світових біржах, безпосередньо впливають на закупівель і вигідність експорту. Політичні та правові умови визначають доступ до зовнішніх ринки, митні процедури та регуляції, що особливо важливо для торгівлі з європейськими та африканськими країнами. Тому слід розуміти, що технологічний розвиток агросектору створює можливості для підвищення ефективності переробки, зберігання та логістики, але у свою чергу потребує інвестицій. Соціальні фактори, включаючи демографічні тенденції та попит на продукції тваринництва, впливають на обсяги внутрішнього споживання. Природно-кліматичні умови визначають урожайність, сезонність і загальні можливості для формування сировинної бази, оскільки підприємство ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», яке спеціалізується у сфері агробізнесу напряду залежить від цих факторів, які у подальшому будуть впливати на економічний стан підприємства. Слід розуміти, що сукупний вплив цих факторів створює як можливості для розширення діяльності, так і ризики.

У підсумку можна узагальнити результати аналізу соціально-економічних умов функціонування ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», підприємство працює у динамічному та конкурентному середовищі агропромислового сектору, де на його діяльність впливають ринкові, економічні, політичні та технологічні фактори. Тому у загальному поєднанні організаційної структури, налагодженої системи постачання та диверсифікованих ринків збуту дозволяє підприємству ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» адаптивно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність у галузі.

Здійснимо фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» є вкрай ключовим елементом оцінки ефективності функціонування підприємства та визначення його подальших орієнтирів, оскільки такий аналіз забезпечує комплексне розуміння динаміки доходів, витрат, фінансових результатів, рівня рентабельності та загальної стійкості бізнесу, що у свою чергу особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища та зростаючої конкуренції у сфері торгівлі аграрною продукцією.

Здійснення фінансово-економічної діагностики також надає змогу виявити сильні та слабкі сторони розвитку підприємства, тому що цей аналіз визначає вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на формування кінцевих результатів, а також дає змогу окреслити тенденції, які відображають якість управлінських рішень. Саме аналіз показників ліквідності, прибутковості та структури капіталу дозволяє оцінити здатність підприємства до підтримування стабільного грошового потоку та ефективно використовувати ресурси і забезпечувати зростання власної вартості.

Аналіз фінансово-економічних результатів господарської діяльності ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» здійснюється на основі фінансової звітності за 2022, 2023 та 2024 рр., а також по табл. 2.3 (ДОДАТОК Б).

Аналіз активів на кінець року показав, що після різкого зростання у 2022 році (до 207 788.4 тис. грн) та скорочення у 2023 на 12.7% (до 181 394.7 тис. грн), у 2024 році спостерігається відновлення до рівня 201 886.2 тис. грн. Порівняно з 2022 роком, активи скоротились на 5 902.2 тис. грн (-2.84%), але порівняно з 2023 роком вже вирости на 20 491.5 тис. грн (+11.29%). Це цілком свідчить про вихід з фази оптимізації балансу та перехід до нової фази інвестування.

Необоротні активи мають тенденцію скорочення, до 2024 року вони зменшились на 15 140.5 тис. грн (-13.47%) порівняно з 2022 та на 4 950.8 тис. грн (-4.84) порівняно з 2023 роком. Причиною цьому є стрімке скорочення основних

засобів, їх залишкова вартість впала на 18 306.0 тис. грн (-16.53%) порівняно з 2022 роком через інтенсивне нарахування зносу, де коефіцієнт зносу зріс з 0.214 до 0.359.

На тлі цього, незавершені капітальні інвестиції демонструють значне зростання, +196.84% (+3 179.5 тис. грн) порівняно з 2022 та +84.03% (+2 189.2 тис. грн) порівняно з 2023 роком. Це головний позитивний сигнал у структурі активів, компанія будує нові потужності.

Оборотні активи мають значне зростання в останньому році. Порівняно з 2022 роком оборотні активи виросли на 9 238.3 тис. грн (+9.68%), але порівняно з 2023 роком вони збільшились на 25 442.3 тис. грн (+32.13%), що у підсумку компенсувало спад необоротних активів.

Запаси мають стабільне та швидке накопичення. До 2024 року вони зросли на 19 682.5 тис грн (+63.46%) порівняно з 2022 та на 12 203.9 тис. грн (+31.70%) порівняно з 2023. Це найбільша стаття оборотних активів (48.45%), що безпосередньо вказує на підготовку до зростання, але і на замороження коштів.

Дебіторська заборгованість після різкого падіння у 2023 році, що було добре для грошового потоку, у 2024 вона знову зросла на 5 037.2 тис. грн (+14.02%) порівняно з 2023, хоча загалом до 2022 року вона нижче на 21 346.4 тис грн (-34.27%). Необхідний контроль.

Грошові кошти демонструють стрімку динаміку, до 2024 року зросли на 732.23% (10 636.8 тис. грн) порівняно з 2022 і на 319.26% (9 206.2 тис. грн) порівняно з 2023. Це різко підвищило миттєву ліквідність підприємства.

Зобов'язання всього повторюють динаміку активів. Після падіння у 2023 році, у 2024 відбувається різке зростання на 43 595.5 тис. грн (+32.12%) порівняно з 2023 роком. Питома вага зобов'язань залишається критично високою (~88.8%), що означає високу залежність від кредиторів.

Довгострокові зобов'язання мають абсолютно стабільну суму протягом трьох років (29 900.0 тис. грн). Це так звані «довгі» та відносно стабільні кошти, хороша основа для фінансування необоротних активів.

Поточні зобов'язання загалом зросли на 43 595.5 тис. грн (+41.19%) за 2024 рік.

Короткострокові кредити є ключовим драйвером змін. У 2024 році вони збільшились в 2.89 рази (+37 899.5 тис. грн або +188.54%) порівнянно з 2023. Саме ці кошти ймовірно фінансували приріст запасів, незавершених інвестицій та поповнення коштів.

Кредиторська заборгованість за товари та розрахунки збільшилась не так різко (на 3.58% та 9.98% відповідно за 2024 рік), що свідчить про більш менш контрольоване використання кредитів постачальників.

Власний капітал всього мав поступове, але стабільне зростання після падіння у 2022 році. До 2024 року він виріс на 6 941.6 тис. грн (+15.25%) порівняно з 2022 та на 6 796.0 тис. грн (+14.89%) порівняно з 2023. Джерело зростання виключно нерозподілений прибуток, статутний капітал у свою чергу не змінювався. Слід розуміти, що підприємство поступово накопичує фінансову міць за рахунок власних доходів, що є позитивним явищем, хоча темпи зростання ВК (14.9% у 2024) значно поступаються темпам зростання зобов'язань (32.1% у 2024).

Основні засоби, а саме первісна вартість повільно зростає (лише +2.34% за 3 роки), що свідчить про обмежену інвестиційну активність в готові ОЗ.

Знос різко зріс на 71.65% (21 602.5 тис. грн) за три роки. Коефіцієнт зносу зріс з 0.214 до 0.359. Це означає, що 35.9% вартості ОЗ вже списані.

Середньорічна вартість зростає мінімально (+1.17% у 2024), підтверджуючи відсутність масштабного оновлення основних фондів.

Оборотні активи, а саме середні залишки зростають щороку. У 2024 порівняно з 2023 збільшились на 4 619.2 тис. грн (+5.29%), а порівняно з 2022 на 12 042.3 тис. грн (+15.08%). Це означає, що все більше коштів постійно заморожено в оборотних активах, переважно в запасах.

Аналіз фінансових результатів мають найбільш яскраві зміни.

Чистий дохід (виручка) мав вирішальний прорив у 2024 році. Виручка зросла на 113 615.1 тис. грн (+83.80%) порівняно з 2023 роком і на 130 739.9 тис.

грн (+110.37) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про різке розширення ринків збуту або збільшення обсягів виконаних робіт.

Собівартість зростала майже паралельно виручці, але дещо повільнішими темпами (+78.14% у 2024 порівняно з 2023). Це дозволило отримати позитивний ефект на прибутковість.

Валовий прибуток виріс більш ніж вдвічі (+109.24%) у 2024 році порівняно з 2023 та на 145.84% порівняно з 2022. Це показує, що зростання виручки було ефективним.

Прибуток від операційної діяльності після збитку у 2022 році (-7 383.7 тис. грн), у 2024 році підприємство отримало значний операційний прибуток у 16 799.9 тис. грн. Приріст порівняно з 2023 роком склав 365.14%.

Фінансовий результат та чистий прибуток мав драматичну зміну. Після великого чистого збитку в 2022 (-12 636.7 тис. грн) та ледве помітного прибутку в 2023 (145.6 тис. грн), у 2024 році отримано чистий прибуток у 6 796.0 тис. грн. Темпи приросту порівняно з 2023 роком 4,567.58% демонструють кардинальне покращення ефективності всієї діяльності.

Наступним чином слід проаналізувати показники ефективності.

Коефіцієнт зносу ОЗ мав критичне погіршення, зріс з 0.214 до 0.359 за три роки (+71.40%). У підсумку можна зрозуміти, що обладнання значно застаріло та потребує капітальних інвестицій.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів покращився, зріс з 1.483 до 2.711 обороти за рік (+82.80% порівняно з 2022). Це означає, що у 2024 році кожна гривня вкладена в оборотні активи приносила 2.71 грн виручки (проти 1.48 у 2022). Ефективність використання оборотних коштів значно зросла.

Період обороту оборотних засобів мав різке прискорення. Скоротився з 242.7 днів у 2022 до 132.8 днів у 2024 (-45.28%). Це дуже позитивна зміна, тобто кошти, заморожені в запасах та дебіторці, обертаються швидше, вивільняючи ліквідність.

Коефіцієнт обіговості активів спонукало на різке зростання. Збільшився з 0.594 до 1.304 грн виручки на 1 грн активів (+119.58% порівняно з 2022). Компанія різко підвищила загальну ефективність використання всього майна.

Фондовіддача (була розрахована за виручкою) мала суттєве покращення. Зростання з 0.846 до 1.74 виручки на 1 грн основних засобів (+106.09% порівняно з 2022 роком). Незважаючи на застарілість, ОЗ у 2024 році використовувались значно ефективніше для генерування доходу.

Для наочного уявлення наведено ілюстрацію основних змін ключових показників підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» (рис. 2.3 та рис. 2.4).

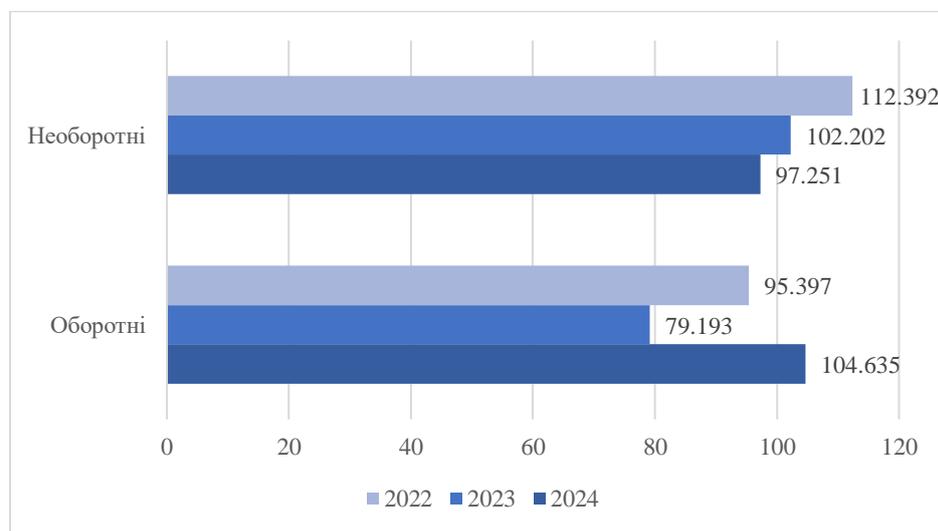


Рис. 2.3. Структура активів ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» на кінець року
Джерело: систематизовано автором

Чітко видно перерозподіл з необоротних активів до оборотних, що у свою чергу характерно для інвестиційної фази, а саме старі ОЗ амортизуються, кошти вкладаються в запаси та незавершені об'єкти.

Наступною ілюстрацією буде динаміка виручки та чистого прибутку, оскільки саме ці показники показали різке підвищення в 2024 в порівнянні з минулими роками.

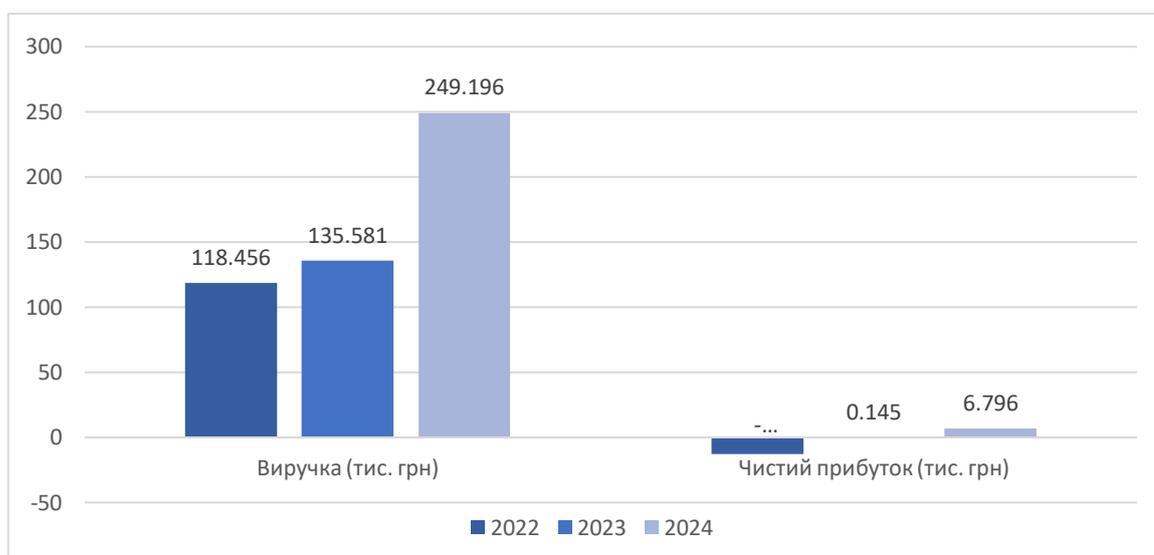


Рис. 2.4. Виручка та чистий прибуток підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Джерело: систематизовано автором

Після падіння у 2022 році спостерігається прискорене зростання виручки, особливо у 2024 році. Чистий прибуток у свою чергу повторює цю тенденцію з різким проривом у 2024 році після майже нульового результату у 2023 та збитку у 2022.

На рис. 2.5 представлено основні показники ефективності ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

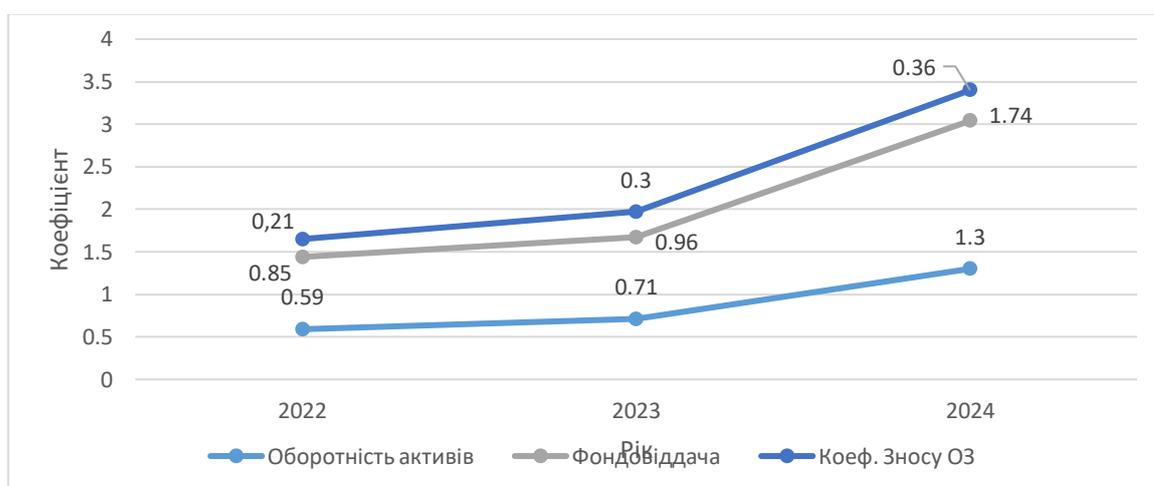


Рис. 2.5. Показники ефективності (коефіцієнтів) ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Джерело: систематизовано автором

Різке покращення ефективності використання майна одночасно із критичним погіршенням стану основних засобів. Слід розуміти, що це зростання досягнуто за рахунок інтенсивного використання старого обладнання.

Загалом існує високий потенціал до зростання, підприємство має змогу демонструвати здатність різкого нарощування обсягів. Саме наявність значних незавершених інвестицій обіцяє подальше зростання потужностей. Різке прискорення оборотності активів свідчить про оптимізацію бізнес-процесів, що у свою чергу є міцною основою для майбутнього підприємства. Також створений фінансовий буфер, де великий обсяг грошових коштів на кінець 2024 року дає можливість маневрувати, фінансувати поточні потреби та стримувати короткострокові ризики.

Пропозиції включають в себе:

частину прибутку слід спрямовувати на погашення кредитів для зменшення фінансового важеля та відсоткових витрат;

завершення поточних капітальних інвестицій має швидко перевести їх в експлуатацію;

активізацію збуту та логістики для конвертації запасів у дебіторську, а потім у грошові кошти;

ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» має всі шанси перетворитися на стійке та прибуткове підприємство з збалансованою структурою капіталу, в інакшому випадку високе кредитне навантаження на тлі можливого спаду попиту може призвести до фінансових труднощів.

Також не менш важливо оцінити фінансовий стан підприємства, його перспективи розвитку.

У табл. 2.4 наведено аналіз показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» та дано оцінку.

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» за
2022 – 2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,22	0,25	0,26	-0,28	-0,25	-0,24
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$< 0,5$	0,78	0,75	0,74	+0,28	+0,25	+0,24
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	4,56	3,97	3,85	+2,56	+1,97	+1,85
Коефіцієнт фінансування	> 1	0,28	0,34	0,35	-0,72	-0,66	-0,65
Коефіцієнт заборгованості	< 1	3,56	2,97	2,85	+2,56	+1,97	+1,85
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	-1,19	-0,69	-0,29	-1,99	-1,49	-1,09
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів	$\geq 0,5$	-0,39	-0,34	-0,14	-0,89	-0,84	-0,64
Коефіцієнт маневреності	$> 0,5$	-0,81	-0,58	-0,28	-1,31	-1,08	-0,78
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,40	0,40	0,36	x	x	x
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	-	0,82	0,78	0,83	x	x	x

Критична залежність від кредиторів, усі показники автономії значно гірші за норматив, частка власного капіталу в активах становить лише 22-26%.

На кожну гривню власного капіталу припадає 3,85-4,56 грн загальних активів при нормі < 2 .

Позикових коштів у 2,85-3,56 разів більше ніж власних при нормі < 1 . Найбільша проблема це від'ємний власний оборотний капітал, це видно через критичні значення трьох ключових показників, а саме коефіцієнта забезпеченості запасів (-0,29 у 2024) де власні джерела не фінансують навіть запаси. Коефіцієнт маневреності (-0,28 у 2024) де власний капітал практично не має мобільної частини, та коефіцієнт забезпеченості (-0,14 у 2024) де оборотні активи фінансуються майже повністю позиковими коштами.

Підприємство функціонує в умовах екстремального високого фінансового ризику через надмірну залежність від позикових коштів, особливо помітно у короткострокових. Але важливо зазначити, що позитивна динаміка 2023-2024

років на тлі різкого зростання прибутку свідчить про початок процесу фінансового оздоровлення. Тому слід зауважити, що перспектива досягнення нормативної стійкості залежить від здатності підприємства продовжувати генерувати високі прибутки та спрямовувати їх на збільшення власного капіталу та погашення термінових боргів.

Далі буде аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників платоспроможності (ліквідності)
ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» за 2022-2025 рр.

Показники	Норматив	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+,-) від нормативу		
					2022р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт покриття	> 1-1,5	0,72	0,75	0,70	-0,28	-0,25	-0,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5-0,6	0,49	0,38	0,36	-0,01	-0,12	-0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,01	0,03	0,08	-0,19	-0,17	-0,12

Коефіцієнти покриття низьку, це означає, що навіть при повній реалізації всіх оборотних активів підприємство не зможе покрити своїх короткострокові зобов'язання. Загалом тенденція свідчить про незначне покращення у 2023 році (0,75), у 2024 році показник погіршився до 0,70 через значне зростання поточних зобов'язань (+41%), яке у свою чергу випередило зростання оборотних активів (+32%). Існує ризик хронічної неспроможності погасити поточні борги за рахунок усіх оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності критично низький та погіршується (0,49 до 0,36 при нормі >0,5). Навіть виключивши найменш ліквідні запаси, підприємство не може покрити короткострокові борги.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має значення нижчі за норму, але є позитивна динаміка з 0,01 у 2022, до 0,03 2023 року, та відповідно 0,08 у 2024, що у свою чергу є позитивним моментом у ліквідності, де підприємство створило фінансову подушку для покриття термінових зобов'язань.

Наступним кроком будуть проаналізовані узагальнюючі показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості
ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» за 2022-2025 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	-66 873.4	-56 538.1	-44 791.3
Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	-36 973.4	-26 638.1	-14 891.3
Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	-2 422.9	-6 536.6	43 108.7
Запаси – Н4	31 017.3	38 495.9	50 699.8
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-97 890.7	-95 034.0	-95 491.1
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	-67 990.7	-65 134.0	-65 591.1
Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	-33 440.2	-45 033.5	-7 591.1

Протягом усіх трьох років підприємство перебуває в кризовому фінансовому стані за даною методикою. Це у свою чергу повністю узгоджується з аналізом коефіцієнтів фінансової стійкості, де ми бачили від’ємний власний оборотний капітал.

Причиною кризи є негативне значення Н1 та Н2 протягом усього періоду, це означає, що власного капіталу недостатньо навіть для фінансування необоротних активів, не кажучи вже про запаси. Класична ознака надмірної інвестиційної активності або втрат, що поглинули власний капітал.

Позитивна зміна у 2024 році може свідчити про ознаку можливого виходу з кризи, оскільки значення НЗ стало позитивним це стає переломним моментом. Сталося це завдяки масивному залученню короткострокових кредитів у 2024 році (58,000.0 тис. грн проти 20,100.5 у 2023). Однак варто зауважити, що ЕЗ залишається від'ємним, оскільки зростання джерел не встигає за ще швидшим зростанням запасів.

Загалом підприємство має нестійку фінансову модель та залежить від постійного рефінансування короткострокових кредитів. Для виходу з наявного стану необхідно:

- збільшити власний капітал за рахунок прибутку чи додаткових внесків;
- скоротити обсяг запасів, прискоривши їх обертання;
- конвертувати короткострокові кредити в довгострокові;

Ситуація 2024 року де НЗ є позитивним, показує, що за рахунок екстремального залучення кредитів підприємство наблизилося до межі, коли всіх джерел може вистачити для покриття запасів. У наступному році слід досягти позитивного значення ЕЗ.

Загальна картина, що складається на основі даних, показує, що ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» є діючим та життєздатним підприємством, яке функціонує у непростих економічних умовах. Останніми роками видно, що підприємство не лише зберігає свою діяльність, але і демонструє ознаки розвитку, зокрема зростанням обсягів продажів і операційного прибутку. Таким чином підприємство має фундамент для подальшого існування та зростання, але для підвищення прибутковості необхідно оптимізувати структуру витрат, управляти борговим навантаженням та шукати шляхи підвищення операційної діяльності. Тому перспективи ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» виглядають позитивно, а його поточний стан дозволяє з оптимізмом дивитися у майбутнє. Далі проведемо оцінку цифрової зрілості ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

2.3. Оцінка цифрової зрілості ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Оцінка цифрової зрілості підприємства у сучасному світі дозволяє системно визначити ступінь готовності організації до подальшого впровадження цифрових технологій, рівень інтеграції ІТ у бізнес процеси та надає змогу використовувати дані для прийняття управлінських рішень. Для підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», що поєднує трейдинг, післяурожайну обробку й переробку сировини така оцінка є необхідною процедурою для виявлення слабких місць в автоматизації закупівель, виробництва і ланцюзі постачання, а також визначення пріоритетів інвестицій в інфраструктуру і підготовку персоналу. Не менш важливо це і для формування практичних рекомендацій щодо підвищення оперативної ефективності та конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації агропромислового сектору.

Першим кроком буде оцінено стратегію та управління підприємством.

Рівень цифрової стратегії та системи управління цифровими змінами на ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» характеризується як початковий. Оскільки при наявності окремих ІТ-ініціатив підприємство не має комплексної цифрової стратегії, що у свою чергу визначає бачення цифрової трансформації, технологічні пріоритети та напрями розвитку. Наявна система управління ІТ орієнтована переважно на підтримку операційної стабільності, а не на зміни або глибший розвиток цифрових можливостей.

На підприємстві ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» відсутня чітко задекларована цифрова дорожня карта, що призводить до фрагментарності ІТ-рішень та відсутності єдиного координуючого центру цифрової трансформації. Саме впровадження цифрових інструментів здійснюється здебільшого у відповідь на оперативну потребу або зовнішній тиск. Слід зазначити, що в організаційній структурі підприємства функціонує ІТ-директор, але його роль здебільшого технічна, а не стратегічна. Його роль відповідає за працездатність обладнання, програмного забезпечення. Оскільки відсутні механізми інтеграції ІТ-функцій у стратегічне управління це призводить до зниження ефективності інновацій.

Для наочного уявлення представлено в табл. 2.7, в якій наведено узагальнену характеристику та оцінку підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

Таблиця 2.7

Оцінка стану цифрової стратегії та управління на підприємстві
ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Напрямок	Поточний стан	Рівень оцінки
Наявність цифрової стратегії	Відсутня	Низький
Роль ІТ у стратегічному управлінні	ІТ-функція виконує технічні завдання без участі у стратегічному плануванні	Низький
Координація цифрових проєктів	Немає централізованого управління, рішення впроваджуються у відповідь на потребу	Низький
Планування цифрового розвитку	Відсутні формалізовані плани, дорожня карта, КРІ	Низький
Цифрова культура та підтримка керівництва	Керівництво підтримує базові ІТ-рішення, але не ініціює глибокої цифрової модернізації	Середньо-низький
Інвестиції у цифровізацію	Обмежені, витрати спрямовані на підтримку поточної інфраструктури	Середньо-низький

У цілому стратегічне управління цифровими змінами на підприємстві залишається недостатньо розвиненими, тому відсутність цифрової стратегії, слабка інтеграція ІТ у стратегічний менеджмент та орієнтація переважно на технічну підтримку призводять до того, що цифровізація не виступає інструментом розвитку конкурентних переваг. Важливо зазначити, що потенціал цифрової трансформації значною мірою залишається нереалізованим і потребує переходу до більш системного та стратегічного організованого підходу.

Наступним кроком буде оцінено бізнес-процеси та автоматизацію на підприємстві ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

Бізнес-процеси характеризуються частковою автоматизацією та домінуванням ручних операцій. Найбільш автоматизованими є переважно бухгалтерські та податкові процеси, проте вони працюють окремо від інших функціональних напрямів. Закупівлі зернових культур, формування партій, виробничий облік, логістика та збут здійснюються із використанням Microsoft

Excel, телефонних комунікацій та електронної пошти. Відсутність інтегрованої ERP або MES систем обмежує оперативність і точність управління.

У виробництві, а саме сушка, переробка/доробка, виготовлення соєвої олії та кормів фіксація показників виконується вручну, що не дозволяє проводити якісний аналіз ефективності та прогнозування. Процеси логістики та продажів також не мають цифрової підтримки, а саме CRP-системи, централізованого контролю за відвантаженням.

Для загального уявлення наведено в табл. 2.8 з оцінкою бізнес-процесів ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

Таблиця 2.8

Оцінка автоматизації бізнес-процесів підприємства
ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Процес	Поточний стан	Рівень оцінки
Закупівлі	Ручний облік, Excel	Низький
Виробництво	Ручні записи, відсутність MES	Низький
Логістика	Маршрути та облік виконуються вручну	Низький
Збут	Відсутність CRM, облік неструктурований	Низький
Бухгалтерія	Використовуються стандартні програми	Середній
HR-процеси	Облік кадрів вручну	Низький
Внутрішня комунікація	Месенджери та пошта	Низький

Низький рівень автоматизації більшості операцій призводить безпосередньо до інформаційних розривів між підрозділами, підвищує операційні ризики, продовжує час обробки даних та значною мірою обмежує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку.

Здійснимо оцінку стану інформаційних систем та ІТ-інфраструктури аналізованого товариства.

ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» перебуває на рівні базової цифрової підтримки та забезпечує лише мінімально необхідні функції. Слід зазначити, що підприємство використовує окремі програмні рішення для бухгалтерського обліку та фінансової звітності, однак ці інструменти не інтегровані у єдину

корпоративну базу інформаційну систему. Цьому слугує відсутність комплексної ERP платформи, що у свою чергу призводить до зберігання даних у різних джерелах та обробки вручну даних закупівель, виробництва, логістики та збуту.

Серверна інфраструктури забезпечує стандартні офісні функції, але не дозволяє реалізувати повноцінні бізнес-процеси, а також хмарні технології на підприємстві застосовуються обмежено, що призводить до зниження гнучкості, масштабованості та доступності даних для всіх підрозділів. Слід зазначити, що також відсутні спеціалізовані інформаційні системи для логістики, контролю якості продукції, управління складами та автоматизованої взаємодії з постачальниками і клієнтами.

Інформаційна безпека реалізована на базовому рівні, підприємство використовує стандартні антивірусні рішення та резервне копіювання, однак слід зауважити, що не має системи моніторингу кіберризиків та управління доступом, тому існує ризик втрати даних, дублювання інформації та нестабільність в роботі.

Для наочного уявлення представлено в табл. 2.9 з оцінкою стану інформаційних та ІТ-інфраструктури на підприємстві ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

Таблиця 2.9

Оцінка стану інформаційних систем та ІТ-інфраструктури підприємства
ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Напрямок	Поточний стан	Рівень оцінки
ERP / комплексна система управління	Відсутня	Низький
CRM для управління клієнтами	Відсутня	Низький
Виробничі інформаційні системи	Не застосовуються	Низький
Системи логістики та складу	Відсутні	Низький
Бухгалтерські програми	Використовуються, здебільшого стандартний набір програм	Середній
Хмарні рішення	Використовуються обмежено	Середній
Інформаційна безпека	Базовий рівень	Середній

Тому у підсумку стає зрозуміло, що інформаційні системи ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» не забезпечують стратегічного розвитку та не створюють цифрових переваг у конкурентному середовищі, а виконують лише допоміжну функцію спрямовану безпосередньо на технічне забезпечення повсякденних операцій.

Дані та аналітика відіграють ключову роль на підприємстві, тому наступним кроком будуть оцінені саме вони.

Система управління даними ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» перебуває на початковому рівні, що значною мірою обмежує можливість ефективного використання інформації для прийняття управлінських рішень. Дані про закупівлі, виробництво, логістику, фінансові потоки та збут зберігаються у різних форматах, а саме у бухгалтерських програмах, таблицях, внутрішніх документах та окремих електронних файлах. Через відсутність інтеграції між інформаційними системами підприємства інформація часто дублюється або втрачається.

Аналітична діяльність на підприємстві здебільшого здійснюється вручну, працівники формують звіти, зводять дані та проводять розрахунки у табличних редакторах, що у свою чергу збільшує ризик помилок та знижує оперативність аналізу. Сучасні інструменти бізнес-аналітики, як наприклад ВІ-системи або автоматизовані панелі моніторингу ключових показників на підприємстві не застосовуються.

Також, важливо повідомити про відсутність централізованого сховища даних, таких як Data Warehouse та єдиних правил введення і структурування призводить до низької якості аналітичної інформації. На жаль, підприємство поки не використовує сучасні моделі для прогнозування, аналітики попиту, планування чи алгоритми оптимізації логістичних операцій, що безпосередньо знижує точність процесів.

Також наведено в табл. 2.10 для наочного розуміння стану управління даними та аналітики підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

Таблиця 2.10

Оцінка стану управління даними та аналітики на підприємстві
ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Напрямок	Поточний стан	Рівень оцінки
Централізоване управління даними	Відсутнє	Низький
Збір та обробка даних	Ручний, неавтоматизований	Середньо-низький
Інтеграція даних між підрозділами	Відсутня	Низький
Використання аналітичних інструментів	ВІ, дашборди, прогнозована аналітика не застосовується	Низький
Якість даних	Середня, але можливі дублювання та помилки	Середній
Використання даних у прийнятті рішень	Базовий рівень, переважно експертні оцінки	Середній

У результаті бачимо, що дані виконують допоміжну, а не стратегічну функцію, їх потенціал як інструмент підвищення ефективності, управління ризиками та підтримки прийняття рішень використовується недостатньо, що у свою чергу потребує значного удосконалення.

Не менш важливо оцінити цифрову компетенцію персоналу, оскільки це важливо тим, що саме персонал здійснює взаємодію з цифровими інструментами і їх вміння допоможуть покращити кінцеві результати для підприємства.

Рівень цифрових компетенцій персоналу ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» характеризується як базовий, і такий, що безпосередньо відповідає мінімальним потребам операційної діяльності. Працівники володіють стандартними офісними програмами та базовими навичками роботи з бухгалтерським програмним забезпеченням, однак важливо зазначити, що поглиблені знання у сфері цифрових технологій, систем управління бізнес-процесами чи аналітичних інструментів майже відсутні. Цифрова культура на підприємстві розвинена недостатньо, співробітники не мають досвіду роботи з інтегрованими інформаційними системами, оскільки вони відсутні на підприємстві. Тому низький рівень цифрових навичок обмежує можливості впровадження нових ІТ систем чи інструментів, що у свою чергу уповільнює прийняття інновацій та підвищує залежність від ручних процесів.

На завершальному етапі оцінки цифрової зрілості підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» проведено SWOT-аналіз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз цифрової зрілості підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність базових бухгалтерських і фінансових інформаційних інструментів. 2. Структурована вертикаль управління. 3. Наявність IT-директора та базового IT-відділу, які можуть стати основою цифрових змін. 4. Готовність підприємства до розширення партнерств завдяки структурованим каналам збуту і постачання. 5. Попит на продукцію, що створює об'єктивну необхідність у підвищенні аналітичності та оптимізації операцій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність інтегрованої ERP-системи, що унеможлиблює повноцінну взаємодію між підрозділами. 2. Низький рівень автоматизації. 3. Фрагментарне зберігання даних, ручне ведення обліку. 4. Низька цифрова компетентність персоналу, відсутність навчання і цифрової корпоративної культури. 5. Відсутність стратегії цифрового розвитку та довгострокового планування в IT.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження ERP-системи для інтеграції закупівель, складів, виробництва, продажів і фінансів. 2. Використання CRM-системи для оптимізації роботи зі збутом, управління клієнтами та прогнозування попиту. 3. Впровадження цифрових інструментів у логістику, автоматизація маршрутів. 4. Використання BI-аналітики для прогнозування цінних коливань та оптимізації закупівель. 5. Підвищення цифрової грамотності персоналу та розвиток цифрової культури. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції з боку агропідприємств, які вже використовують цифрові платформи. 2. Зростання кіберризиків через посередній рівень інформаційної системи. 3. Потенційні помилки й затримки в операціях через ручну обробку великих обсягів інформації. 4. Втрата ефективності через недостатню точність даних і аналітики. 5. Ризик збоїв та втрати даних через відсутність централізованої інфраструктури та політики безпеки.

SWOT-аналіз показує, що цифрова зрілість ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» перебуває на низькому рівні та характеризується фрагментарністю IT-рішень і відсутності системності з боку цифрового розвитку. Основні слабкі сторони полягають на ручну обробку даних, відсутність умовних систем як ERP та CRM, низькі цифрові компетенції персоналу та неструктурованість бізнес-процесів. Водночас важливо зазначити, що підприємство має певну основу для розвитку, а саме сформовану управлінську структуру, наявність IT-відділу та стабільні операційні процеси, що у свою чергу дозволяють організовувати цифрову трансформацію.

Можливості цифрового розвитку значні та охоплюють автоматизацію всіх ключових процесів, впровадження сучасних інформаційних систем і розвиток аналітичних інструментів. Саме реалізація цих можливостей здатна суттєво підвищити ефективність управління, мінімізувати втрати та значно зміцнити конкурентні позиції підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

Пропозиції щодо підвищення цифрової зрілості включають в себе:

запровадження сучасних інформаційних систем для інтеграції закупівель, виробництва, складів, логістики, фінансів та збуту;

встановлення іт-систем для управління клієнтами, підвищення точності продажів та контролю взаємодій;

автоматизація логістичних процесів, зокрема облік маршрутів;

впровадження систем збору та аналізу даних для прогнозування та аналітики;

розвиток цифрових компетенцій персоналу через навчання, тренінги та створення цифрової корпоративної культури;

підвищення рівня інформаційної безпеки шляхом впровадження політик доступу, резервного копіювання та кіберзахисту.

У підсумку можна зазначити, що підприємство має високий потенціал для цифрового розвитку, однак потребує комплексного підходу до модернізації і впровадження інформаційних систем.

Висновки до розділу 2

Аналіз процесу цифровізації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» показав, що:

1. ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» функціонує у складному й динамічному аграрному середовищі, однак варто зауважити, що підприємство має посередню організаційну структуру, яка цілком йому підходить, стабільні канали постачання та диверсифіковані ринки збуту, що забезпечують підприємству стійкість та дають змогу адаптуватися до зовнішніх факторів. Тому слід

усвідомити, що сукупність соціально-економічних умов функціонування підприємства свідчать про достатню ресурсну базу та конкурентні переваги для подальшого розвитку підприємства.

2. Загальна картина, що складається для ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» показує, що підприємство є діючим та життєздатним, яке у свою чергу працює у непростих економічних умовах. Фінансовий стан компанії можна оцінити як стабільний, підприємство залишається платоспроможним, своєчасно розраховується за своїми зобов'язаннями та має достатні ресурси для фінансування поточної діяльності. Слід зазначити, що частка позикових коштів у фінансуванні є значною, що є типовим для багатьох підприємств, це не загрожує її фінансовій безпеці у короткостроковій перспективі. Тому у підсумку перспективи ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» виглядають позитивно, і його поточний стан дає розуміння, що підприємство у майбутньому має всі шанси розраховувати на розвиток.

3. Оцінка цифрової зрілості у свою чергу показала, що підприємство перебуває на низькому рівні цифровізації, оскільки інформаційні системи використовуються фрагментарно, автоматизація процесів недостатня, а цифрові компетенції персоналу потребують суттєвого підвищення. Також слід зазначити, що підприємство має необхідні передумови для цифрової трансформації та здатне отримати значний ефект від впровадження інтегрованих ІТ-рішень.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

3.1. Рекомендації заходів реалізації стратегії цифрової трансформації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Реалізація стратегії цифрової трансформації на підприємстві є доволі складним і багатоплановим процесом, оскільки це потребує системного підходу та поетапного впровадження технологічних, організаційних та управлінських заходів.

Для ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» успішна цифровізація управлінської системи передбачає не лише модернізацію інформаційної інфраструктури та автоматизацію бізнес-процесів, а й підвищення цифрової компетентності персоналу, а також оптимізацію взаємодії з клієнтами і партнерами, забезпечення безпеки та контролю даних. У цьому підпункті представлені практичні рекомендації щодо заходів, які у свою чергу сприятимуть ефективному впровадженню цифрової стратегії та досягнення стратегічних цілей підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

Для ефективною реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» рекомендовано впровадити комплекс взаємопов'язаних організаційних, технологічних та управлінських заходів (рис. 3.1), де кожен із запропонованих напрямків має сприяти підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та розвитку конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.

Модернізувати інформаційну інфраструктуру підприємства:

- оновити серверне та мережеве обладнання;
- впровадити хмарні платформи для зберігання та обробки даних;
- організувати регулярний моніторинг та оновлення ІТ-систем.

Впровадити інтегровану ERP-систему:

- автоматизувати фінанси, закупівлі, логістику та управління запасами;
- забезпечити інтеграцію з іншими цифровими інструментами.

Автоматизувати документообіг:

- впровадити електронний підпис та систему погодження документів;
- створити централізоване електронне сховище;
- забезпечити архівування та швидкий доступ до документів.

Посилити кібербезпеку та захист даних:

- встановити багаторівневі системи захисту та антивірусні програми;
- запровадити резервне копіювання та контроль доступу;
- проводити регулярні аудити безпеки.

Підвищити цифрові компетентності персоналу:

- організувати тренінги та навчальні семінари;
- розробити внутрішні інструкції та методичні матеріали;
- впровадити наставництво та оцінку цифрових навичок.

Впровадити аналітичні інструменти (BI-системи):

- моніторинг ключових показників ефективності (KPI);
- прогнозування попиту та аналіз ринку;
- інтеграція з ERP і CRM для комплексного управління даними.

Оптимізувати взаємодію з клієнтами через цифрові канали:

- розвивати CRM-систему;
- використовувати чат-боти, месенджери та соціальні мережі;
- впровадити систему зворотного зв'язку та персоналізовані комунікації.

Цифровізувати логістичні та складські процеси:

- впровадити WMS та інструменти контролю товарних потоків;
- використовувати штрихкування та RFID;
- автоматизувати облік запасів та формування замовлень.

Створити систему моніторингу та оцінки результатів цифрової трансформації:

- визначити KPI цифрової трансформації;
- організувати робочу групу з моніторингу;
- забезпечити регулярне звітування та використання дашбордів для візуалізації результатів.

Рис. 3.1. Комплекс заходів для підвищення цифрової ефективності підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Джерело: систематизовано автором

Охарактеризуємо кожну рекомендацію детальніше.

1. Рекомендуємо модернізувати інформаційну інфраструктуру ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН». З метою забезпечення стабільної роботи цифрових сервісів рекомендується оновити технічні ресурси підприємства, у тому числі серверне обладнання, мережеві компоненти та робочі станції.

Доцільним є перехід до використання хмарних платформ (наприклад, Azure, AWS або Google Cloud), що забезпечать:

гнучке масштабування ресурсів у пікові періоди навантаження;

підвищення надійності та безперебійності роботи сервісів;

скорочення витрат на фізичне обслуговування ІТ-інфраструктури;

Також запровадити регулярний моніторинг стану ІТ-систем, інвентаризацію обладнання та план-графік оновлення техніки.

2. Доцільно впровадити інтегровану корпоративну інформаційну систему під назвою ERP. Для підвищення прозорості управління пропонується розпочати поетапне впровадження ERP-системи, яка орієнтована на автоматизацію таких процесів як:

бухгалтерський і податковий облік;

закупівлі та логістика;

управління запасами та виробничим циклом;

планування продажів і взаємодія з клієнтами;

Вибір конкретної ERP-платформи рекомендовано здійснювати на основі аналізу вартості володіння, функціональних можливостей та можливості інтеграції з іншими цифровими інструментами ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

3. Рекомендується активізувати процес автоматизації документообігу. Електронний документообіг дає змогу суттєво скоротити витрати робочого часу, пришвидшити внутрішні комунікації та підвищити точність обробки даних. Так рекомендуємо:

впровадити системи електронного підпису;

підключити працівників до централізованої системи зберігання документів;

розробити регламент погодження документів у цифровому форматі;
створити архів електронних документів для систематизації матеріалів і забезпечення швидкого доступу.

Очікуваний ефект – прискорення прийняття управлінських рішень, зменшення витрат на паперовий документообіг та зниження ризику втрати інформації.

4. Рекомендовано посилити кібербезпеку та систему захисту.

Оскільки у сучасному середовищі існує загроза витоку даних та пошкодження інформаційної інфраструктури. Тому у зв'язку зі зростанням цифрової активності підприємства пропонується розробити комплексну систему кіберзахисту, що включає:

- впровадження багаторівневих систем захисту інформації;
- регулярне оновлення антивірусного ПЗ;
- резервне копіювання даних за принципом 3-2-1;
- обмеження доступу працівників до чутливої інформації відповідно до їхніх посадових обов'язків;
- проведення щорічних аудитів кібербезпеки.

Рекомендовані заходи сприятимуть зниженню ризиків витоку даних, що у свою чергу забезпечить безпечну роботу з корпоративними ресурсами та підвищать довіру клієнтів і партнерів ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

5. Рекомендується підвищити рівень цифрової компетентності персоналу.

Підвищення рівня цифрової компетентності персоналу рекомендується з огляду на зростання ролі інформаційних систем, автоматизації та аналітичних інструментів у щоденній діяльності підприємства. Недостатній рівень цифрових навичок працівників безпосередньо уповільнює впровадження нових технологій, знижує ефективність використання програмних продуктів і може призводити до помилок у процесі прийняття управлінських рішень. З цією метою варто:

- проводити тренінги та навчальні семінари щодо роботи з новими системами;

залучати зовнішніх експертів для навчання персоналу ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»;

створити внутрішні інструкції та методичні матеріали;

запровадити систему наставництва між більш досвідченими та новими співробітниками.

Реалізація вище зазначених заходів забезпечить підвищення продуктивності праці, скорочення часу на виконання операцій, зменшення кількості помилок та зростання адаптивності персоналу до змін.

6. Доцільно впровадити сучасні аналітичні інструменти (ВІ-системи).

Саме впровадження ВІ-систем полягає у можливості швидко отримувати достовірну аналітичну інформацію, підвищувати якість управлінських рішень, забезпечувати прозорість діяльності ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» та дасть змогу оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. З метою підвищення якості управлінських рішень пропонується використовувати бізнес-аналітичні платформи, що забезпечать:

моніторинг ключових показників ефективності (KPI);

аналіз тенденцій розвитку ринку;

прогнозування попиту;

контроль фінансової результативності;

виявлення проблемних ділянок у діяльності підприємства.

Також рекомендується інтегрувати ВІ-систему з ERP та CRM, що забезпечить комплексність управління даними. Запропоновані заходи дозволять підвищити обґрунтованість та оперативність в управлінських рішеннях, покращить контроль фінансових та операційних показників, що у підсумку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

7. Рекомендується оптимізувати взаємодію з клієнтами через цифрові канали.

Оптимізація взаємодії з клієнтами через цифрові канали рекомендується з метою підвищення якості обслуговування, оперативності комунікацій, рівня задоволеності клієнтів та зміцнення їх лояльності до підприємства, тому варто:

розвивати CRM-систему для автоматизації роботи з клієнтами;
використовувати сучасні месенджери, чат-боти та соціальні мережі для комунікацій;

запровадити систему зворотного зв'язку та аналізу клієнтських запитів;
персоналізувати комунікації завдяки аналізу поведінкових даних.

Такі підходи сприятимуть збільшенню рівня лояльності клієнтів та формуванню позитивного іміджу ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

8. Доцільно цифровізувати логістичні та складські процеси.

Цифровізація логістичних та складських процесів доцільна для підвищення точності обліку, скорочення витрат і прискорення управління товарними потоками. Рекомендовано впровадити системи управління складом (WMS) та цифрові інструменти контролю товарних потоків, що дозволить:

зменшити витрати на логістику;
забезпечити точний облік товарних залишків;
автоматизувати формування замовлень;
підвищити швидкість обробки вантажів;
усунути помилки, які пов'язані з ручним введенням даних.

Додатково рекомендується використовувати технології штрих-кодування або RFID для оптимізації процесів обліку. Тому в сукупності це дозволяє підвищити точність обліку, скорочення витрат і прискорити управління товарними потоками.

9. Рекомендовано створити систему моніторингу та оцінки результатів цифрової трансформації.

Система моніторингу та оцінки результатів цифрової трансформації рекомендована з метою контролю ефективності впровадження рішень, своєчасного виявлення відхилень і коригування управлінських дій. Для відстеження прогресу та своєчасного коригування стратегічних дій ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» варто:

визначити ключові показники ефективності (KPI) цифрових змін;
сформуванню робочу групу з моніторингу результатів;

забезпечити регулярне звітування керівництва про стан реалізації цифрової стратегії;

використовувати дашборди та аналітичні панелі для візуалізації даних;
проводити щорічний стратегічний аудит цифрового розвитку.

Це дозволить підтримувати актуальність цифрової стратегії та забезпечити її адаптивність до зовнішніх змін.

Загалом, запропоновані рекомендації становлять комплекс взаємопов'язаних заходів, реалізація яких забезпечить підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», зміцнення конкурентних позицій підприємства та досягнення стратегічних цілей цифрової трансформації. Їх поетапне впровадження дозволить сформувати сучасну, гнучку та технологічно орієнтовану модель управління, здатну швидко адаптуватися до викликів цифрової економіки.

Далі запропонуємо шляхи удосконалення тактики стратегії цифрової трансформації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

3.2. Удосконалення тактики стратегії цифрової трансформації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» із застосуванням AI та Big Data

Цифрова трансформація є невід'ємним елементом сучасного управління підприємство, оскільки вона дозволяє підвищити ефективність бізнес-процес, забезпечити конкурентоспроможність та адаптивність до швидкозмінного ринкового середовища. У контексті ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» цифровізація управлінських процесів стає ключовим інструментом оптимізації ресурсів та підвищення продуктивності. Основною метою підпункту є розробка рекомендацій щодо удосконалення тактики стратегії цифрової трансформації системи управління підприємством із застосуванням AI та Big Data, що дозволить інтегрувати цифрові інструменти у всі ключові процеси компанії, забезпечити швидку обробку інформації та підвищити рівень аналітичної підтримки управлінських рішень.

Розглядаючи практику цифрової трансформації в сучасних організаціях, слід відзначити, що її успішність залежить не лише від технологічного впровадження, але і від адаптації організаційної структури, процесів управління та корпоративної культури. Відповідно, удосконалення тактики цифрової трансформації ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та управлінські аспекти.

Аналіз поточного стану цифрової трансформації ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» показав наявність певних позитивних тенденцій, а саме впровадження електронного документообігу, автоматизації бухгалтерського обліку та використання базових програмних рішень для управління замовленнями та логістикою. Проте, існуюча тактика має низку обмежень, що у свою чергу зменшує ефективність управління підприємством.

По-перше, відсутня централізована інтегрована система управління, яка дозволяла б об'єднати різні напрямки діяльності аналізованого товариства та забезпечити єдиний інформаційний простір. Це призводить до дублювання даних, втрат часу на їх обробку та підвищує ризик помилок при прийнятті управлінських рішень.

По-друге, використання окремих програмних рішень без їх інтеграції у загальну систему управління обмежує можливості аналітики та прогнозування. Сучасні управлінські процеси потребують швидкої обробки великих обсягів даних, а розрізнені системи не забезпечують необхідного рівня автоматизації.

По-третє, на ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» спостерігається недостатня компетентність персоналу щодо роботи з сучасними цифровими інструментами, що ускладнює впровадження нових технологій та може призвести до опору змінам. Це вкотре підкреслює необхідність проведення систематичного навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

На основі проведеного аналізу можна виділити основні проблеми існуючої тактики цифрової трансформації (рис. 3.2).

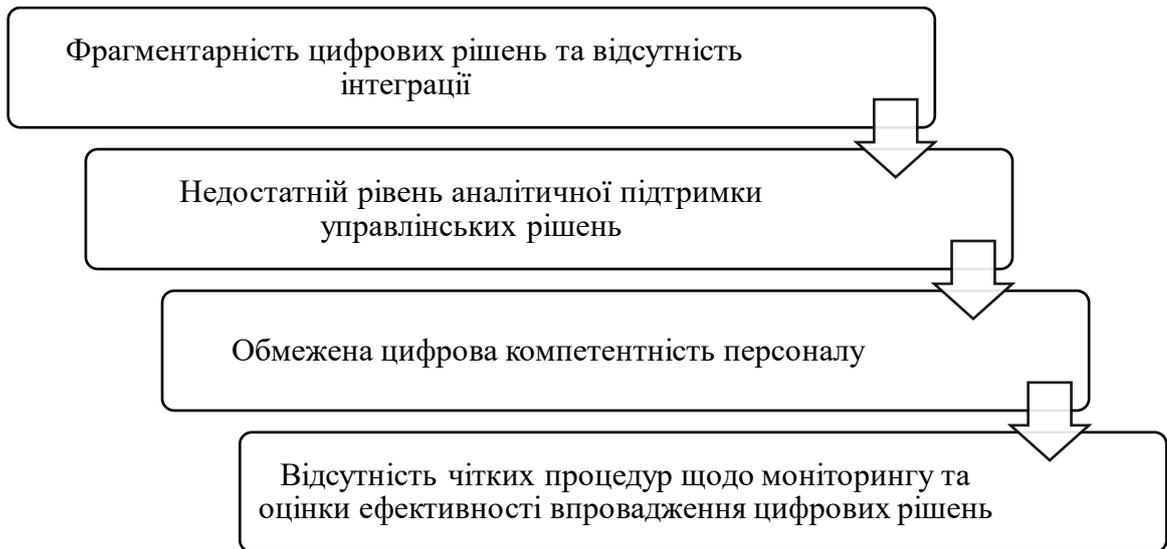


Рис. 3.2. Основні проблеми існуючої тактики цифрової трансформації підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Джерело: систематизовано автором

Усунення цих недоліків дозволить забезпечити узгодженість, ефективність та стійкість цифрової трансформації, що позитивно вплине на конкурентоспроможність та розвиток підприємства.

Для підвищення ефективності цифрової трансформації із застосуванням AI та Big Data доцільно запропонувати зміни (рис. 3.3) в організаційній структурі, технологічних і процесуальних аспектах та управлінських рішеннях на підприємстві ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

Варто охарактеризувати кожні запропоновані зміни детальніше.

1. Зміни в організаційній структурі.

Цей блок заходів створює людський та інституційний фундамент для трансформації. Він перетворює абстрактну ідею цифровізації на конкретну організаційну реальність. Переорієнтація IT-відділу цифрової трансформації впроваджує принцип централізованого керівництва та координації.

Чітке розмежування ролей і відповідальності ліквідує сірі зони, дублювання функцій та безвідповідальність, переводячи цифрові процеси в режим чіткої операційної відповідальності кожного співробітника. Формування політики управління змінами передбачає роботу з ключовим ризиком будь-якої

трансформації, а саме людським опором. Організаційні зміни трансформують структуру ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», створюючи нові центри відповідальності, чіткі правила та сприйнятливую до інновацій систему.

Зміни в організаційній структурі, серед них:

- Переорієнтація існуючого ІТ-відділу, який буде координувати впровадження цифрових інструментів у всі бізнес-процеси.
- Визначення чітких ролей та відповідальності співробітників щодо використання цифрових рішень, що дозволить зменшити дублювання завдань та підвищити відповідальність за результати.
- Формування внутрішньої політики управління змінами, що включає мотиваційні заходи та комунікаційні стратегії для подолання опору персоналу.

Удосконалення технологічного рівня цифрової трансформації передбачає:

- Інтеграцію існуючих програмних рішень у єдину систему управління підприємством (ERP-система або платформа корпоративного управління).
- Впровадження сучасних цифрових інструментів для автоматизації бізнес-процесів, включаючи управління замовленнями, логістикою та фінансовою діяльністю.
- Використання хмарних технологій для забезпечення гнучкого доступу до даних та аналітичних ресурсів.

Оптимізація процесів управління включає:

- Ревізія існуючих бізнес-процесів та виділення вузьких місць, які потребують автоматизації або стандартизації.
- Створення регламентів та стандартів роботи з цифровими системами, що забезпечить стабільність.
- Впровадження системи КРІ для оцінки ефективності процесів та моніторингу результатів цифрової трансформації.

Для забезпечення стратегічного управління слід забезпечити:

- Впровадити системи звітності та аналітики, що дозволяє в реальному часі відстежувати ключові показники діяльності підприємства.
- Використовувати інструменти прогнозування та моделювання для оцінки впливу управлінських рішень на результати підприємства.
- Забезпечити регулярний аудит цифрових рішень та їх відповідність стратегічним цілям підприємства.

Рис. 3.3. Заходи для підвищення цифрової трансформації підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Джерело: систематизовано автором

2. Технологічні аспекти.

Спрямований на побудову єдиного, потужного та гнучкого цифрового ландшафту ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», інтеграція розрізнених програм у єдину ERP-систему ліквідує інформаційні розбіжності, забезпечуючи цілісність даних, єдині джерела істини та чіткий потік інформації між відділами. Впровадження сучасних інструментів автоматизації напряду підвищує операційну ефективність, скорочуючи час виконання операцій та мінімізує людські помилки.

3. Процесуальні аспекти.

Цей напрямок забезпечує, щоб нові технології впроваджувалися для вирішення конкретних операційних проблем і підвищення якості бізнес-процесів. Створення регламентів і стандартів роботи з системами перетворює технологію в стабільну та передбачувану операційну практику для співробітників. Впровадження KPI для моніторингу процесів замикає петлю контролю, переводячи управління з суб'єктивних оцінок в об'єктивні.

4. Аналітичні та управлінські рішення.

Цей блок піднімає цифрову трансформацію з операційного на стратегічний рівень, перетворюючи дані на конкурентну перевагу.

Системи звітності та аналітики реального часу надають керівництву ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» панель приладів підприємства, забезпечуючи оперативну видимість стану справ і швидке реагування. Інструменти прогнозування та моделювання додають до управління превентивний і стратегічний вимір, дозволяючи не лише аналізувати минуле, але і моделювати майбутні сценарії. Регулярний аудит цифрових рішень на відповідність стратегічним цілям, це механізм стратегічного вимірювання. Впровадження запропонованих удосконалень на ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» дозволить:

1. Підвищити ефективність управлінських процесів за рахунок інтеграції цифрових інструментів та оптимізації процесів.

2. Зменшити час та ресурси, необхідні для обробки даних та прийняття рішень.

3. Підвищити точність управлінських рішень завдяки використанню аналітичних платформ та Data-Driven підходу.

4. Знизити ризики помилок та дублювання завдань завдяки стандартизації процесів та чіткій структурі відповідальності.

5. Підвищити цифрову компетентність персоналу та забезпечити готовність до подальших змін у цифровому середовищі.

Тому удосконалення тактики стратегії цифрової трансформації ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» має комплексний характер і передбачає зміни в організаційній структурі, процесах управління, технологічному забезпеченні та підходах до аналітики. Основними рекомендаціями для ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» є: створення централізованого відділу цифрової трансформації, інтеграція всіх програмних рішень у єдину систему управління, автоматизація ключових бізнес-процесів та стандартизація процедур, впровадження системи КРІ та аналітичних інструментів для моніторингу ефективності та проведення навчання і підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових технологій.

Тому слід розуміти, що реалізація цих заходів дозволить підвищити гнучкість та адаптивність ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» та зміцнити позиції.

В наступному підпункті кваліфікаційної роботи проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Важливо здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів цифрової трансформації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», оскільки цифрові зміни розглядаються не лише як організаційні або технологічні рішення, а як інвестиційний проєкт, реалізація якого потребує відповідних фінансових ресурсів і має забезпечити вимірюваний економічний результат. Такий підхід

дозволяє оцінити доцільність впровадження цифрових рішень з позицій їх впливу на фінансові показники діяльності підприємства.

Метою є проведення глибокої та об'єктивної оцінки економічної доцільності всього комплексу запропонованих заходів, від концепції до конкретних цифр. Увага зосереджена на побудові реалістичної фінансової моделі, яка враховує фактичний масштаб підприємства, його наявний потенціал (зокрема, існуючий ІТ-відділ) та принцип розумної достатності у виборі технологій. У ході оцінки буде сформовано детальний кошторис, визначено джерела та обсяги економічних ефектів, розраховано ключові показники інвестиційної привабливості, а також сформовано збалансовані висновки щодо умов успішної реалізації.

Будь-яка економічна оцінка починається з визначення витрат та доходів. Для ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» критично важливим було відмовитися від узагальнених оцінок на користь конкретного масштабування. Модель побудована на горизонті п'яти років, що відповідає життєвому циклу впровадження та активного використання інформаційних систем. Ставка дисконтування прийнята на рівні 18%, що відображає середньозважену вартість капіталу підприємства з додатковою премією за ризик, властивий проектам з елементом організаційних змін та технологічної новизни. Вихідним принципом стало посилення та переорієнтація шляхом інвестицій у кваліфікацію власних ІТ-фахівців.

Основним інструментом планування є деталізований кошторис, який консолідує всі передбачувані грошові відтоки. Його структура відображає пріоритети трансформації, де найбільша частка інвестицій припадає на програмне забезпечення та послуги його інтеграції, оскільки саме вони формують цифровий хребет майбутньої системи управління, наведено у табл. 3.1.

Кошторис витрат на цифрову трансформацію ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Категорія витрат	Конкретне рішення / Послуга	Інвестиції (тис. грн)	Операційні витрати, рік 1-5 (тис. грн)	Обґрунтування
1. Апаратна інфраструктура		220	30	
Оновлення серверів	Потужність для віртуалізації (MASTER:ERP, CRM)	150	15	Потужності достатньо для 40+ сесій
Робочі станції	10 нових ПК для ключових відділів	70	15	Цільове оновлення для бухгалтерії, відділів продажів та логістики
2. Програмне забезпечення		540	220	
Інтегрована ERP-система	«MASTER:ERP» (18 ліцензій + налаштування)	280	56	Покриває одночасну роботу всіх ключових користувачів
CRM-платформа	«SalesDrive» (35 ліцензій)	40	84	Достатньо для всіх співробітників
Система ЕДО	«MasterDoc» (на 25 користувачів)	30	40	Для відділу з інтенсивним документообігом
Інструменти бізнес-аналітики	Microsoft Power BI Pro (8 ліцензій)	-	40	Для аналітиків, фінансового директора, керівників відділів
3. Послуги впровадження		320	60	
Консалтинг та імплементація	Проект впровадження від партнера (до 50 осіб)	220	40	Менший обсяг робіт
Навчання персоналу	Тренінги для IT-відділу та кінцевих користувачів	100	20	Для підвищення цифр. компетенції персоналу
4. Розвиток внутр. IT-потенціалу		100	120	
Підвищення кваліфікації	Спеціалізовані курси для адміністраторів ERP/CRM	100	50	Створення внутрішніх експертів
Фонд проектної мотивації	Бонуси за успішне введення етапів	-	70	Стимулювання команди для швидкої реалізації
РАЗОМ ВИТРАТИ		1,180	430	

Джерело: сформовано автором

Створення кошторису дозволяє переконатися, що загальний обсяг інвестицій у розмірі 1,18 млн грн є контрольованим та пропорційним розмірам товариства. Варто зазначити, що спочатку буде підвищена кваліфікація наявних фахівців IT-відділу, щоб у подальшому саме наявні фахівці навчали інших

робітників. Наступним кроком є визначення джерел віддачі від цих інвестицій. Економічні ефекти від цифрової трансформації носять каскадний характер, де спочатку реалізуються швидкі переваги (економія, приріст продажів завдяки CRM), а згодом підключаються фундаментальні зміни, такі як оптимізація фонду оплати праці та зменшення капіталу в запасах.

У табл. 3.2 представлено прогноз економічних ефектів ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

Таблиця 3.2

Прогноз економічних ефектів підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Джерело ефекту	Механізм генерування	Очікуваний ефект, рік 1-2 (тис. грн)	Очікуваний ефект, рік 3-5 (тис. грн)	Пояснення
А. Пряма операційна економія		300	650	
1. Економія	Автоматизація рутини у бухгалтерії, закупівлях	150	350	Вивільнення до 1-2 од. часу для аналітики
2. Скорочення адмінвитрат	Мінімізація витрат на папір, друк, пошту	80	150	Перехід на ЕДО з ключовими контрагентами
3. Оптимізація запасів	Точний облік у WMS, зменшення неліквіду	50	120	Скорочення обсягу коштів у ТМЗ на 10-15%
4. Ефективність маркетингу	Таргетованість кампаній через CRM	20	30	Перетворення масової реклами на персонал. комунікацію
Б. Приріст операційного доходу		200	500	
1. Зростання конверсії	Прискорення обробки, CRM	120	300	Підвищення конверсії на 5-8%
2. Утримання клієнтів	Системна робота з лояльністю	60	150	Зменшення відтоку клієнтів на 3-5%
3. Нові можливості	Аналіз ринку через ВІ	20	50	Перехід від здогадок до стратегії
В. Уникнення збитків		80	120	
1. Зменшення штрафів	Автоматизація податкових розрахунків	40	70	Уникнення конфліктів з податковою
2. Кібербезпека	Впровадження базових заходів захисту	40	50	Заходи від витоку даних
РАЗОМ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ		580	1,270	

Джерело: систематизовано автором

Отримана структура доходів демонструє, що проект орієнтований не просто на скорочення витрат, а на комплексне підвищення ефективності бізнесу. Синергія між економією ресурсів і зростанням виручки формує стійку основу для позитивної динаміки грошових потоків.

В оцінці запропонованих заходів ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» також важливо здійснити аналіз інтегральних показників ефективності інвестицій.

Для остаточного висновку про доцільність проекту необхідно об'єднати потоки витрат і доходів у динаміці та оцінити їх з урахуванням вартості грошей у часі. На основі таблиць 3.1 та 3.2 будується прогноз чистих грошових потоків, який є основою для розрахунку ключових критеріїв інвестиційного аналізу, наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз грошових потоків та розрахунок інтегральних показників підприємства ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН»

Показник	Рік 0 (тис. грн)	Рік 1 (тис. грн)	Рік 2 (тис. грн)	Рік 3 (тис. грн)	Рік 4 (тис. грн)	Рік 5 (тис. грн)
Чистий грошовий потік (NCF)	-1,180	150	150	840	840	840
Коефіцієнт дисконтування (18%)	1.000	0.847	0.718	0.609	0.516	0.437
Дисконтований грошовий потік (DCF)	-1,180	127	108	511	433	367

Джерело: систематизовано автором

Інтерпретація розрахованих показників дає чітке уявлення про інвестиційну якість проекту.

Чиста приведена вартість (NPV) у розмірі +366 тис. грн є найважливішим сигналом, це означає, що після покриття всіх витрат та врахування альтернативної вартості капіталу, проект залишить після себе саме такий додатковий прибуток у сучасній вартості.

Позитивне значення NPV однозначно підтримує рішення про інвестування. Внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 26,5% значно

перевищує прийнятну ставку дисконту (18%), що у свою чергу свідчить про високий запас міцності та прибутковості проекту навіть у разі появи додаткових витрат або незначного недобору запланованих заходів.

Індекс доходності (PI) рівний 1,31 можна трактувати таким чином, що на кожную вкладену в проект гривню компанія отримає 1,31 гривні приведеної вартості, тобто інвестиція зростає на 31% у порівнянних умовах.

Дисконтований термін окупності (DPP) становить приблизно 4 роки, що для інноваційного проекту середньої складності є цілком прийнятним показником, особливо з огляду на те, що значна частина ефекту реалізується саме в другій половині періоду.

Проведені розрахунки вказують на те, що запропоновані заходи цифрової трансформації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» є не просто витратами та модернізацією, а капіталовкладеннями з чіткою позитивною віддачею. Фінансова модель, побудована з урахуванням реального масштабу діяльності ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», демонструє життєздатність та економічну обґрунтованість проекту. Він здатний створити суттєву додаткову вартість, перетворивши інвестиції в технології на конкретні фінансові результати через оптимізацію витрат, приріст доходів та зниженню ризиків.

Тому у підсумку оцінка запропонованих заходів для ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» показала, що проект проходить перевірку основним критерієм ефективності будь-якого бізнес-рішення, а саме здатністю генерувати вартість. Результат детальної економічної оцінки, заснованої на реалістичних припущеннях та адаптованій під масштаб підприємства фінансової моделі, однозначно свідчить про доцільність та високу інвестиційну привабливість проекту.

Висновки до розділу 3

Ключовими напрямками удосконалення стратегії цифрової трансформації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» з подальшою їх оцінкою ефективності є:

1. Запропоновано практичний комплекс взаємопов'язаних заходів для реалізації стратегії цифрової трансформації ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН». Цей комплекс охоплює технологічну модернізацію інфраструктури, впровадження ключових інформаційних систем, автоматизацію документообігу, посилення кібербезпеки, системне підвищення цифрової компетентності персоналу та цифровізацію логістичних процесів. Запропоновані заходи орієнтовані на досягнення конкретних операційних результатів, а саме: підвищення ефективності, скорочення витрат, прискорення прийняття рішень та формування конкурентних переваг, що в сукупності має забезпечити перехід підприємства до сучасної гнучкої моделі управління.

2. Визначено ключові проблеми поточної тактики цифрової трансформації ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», такі як відсутність інтегрованої системи управління та недостатні цифрові компетенції персоналу. Для їх подолання запропоновано зміни в організаційній структурі, технологічній інтеграції та процесуальних аспектах, що має забезпечити системність, ефективність та стійкість.

3. Оцінка запропонованих заходів показала, що позитивна чиста приведена вартість, значна внутрішня норма рентабельності та прийнятний термін окупності разом формують міцний фундамент для ухвалення позитивного рішення про старт трансформації. Ключ до успіху лежить у послідовній, поетапній реалізації, де кожен наступний крок фінансується за рахунок ефектів попереднього, що у свою чергу мінімізує фінансове навантаження та підтримує мотивацію команди. Таким чином, цифрова трансформації постає перед ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» не як витратна необхідність, а як стратегічна інвестиція в майбутню конкурентоспроможність, операційну відмінність та стабільне зростання ринкової вартості бізнесу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження на тему «Розробка та впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства із застосуванням AI та big data» зробимо наступні висновки:

1. На основі теоретичних підходів сформовано цілісне розуміння цифрової трансформації підприємства із застосуванням AI та big data як стратегічного процесу, що починається з глибинної зміни логіки управління. Її суть полягає у переході від традиційних підходів до даноцентричної, інтегрованої та автоматизованої моделі, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Ключовою тенденцією стає розвиток адаптивних систем на основі штучного інтелекту та хмарних технологій.

2. Узагальнено наукові підходи до формування стратегії цифрової трансформації системи управління підприємством. Розглянуто ключові моделі цифрової трансформації, що дозволяють систематизувати процес впровадження цифрових рішень залежно від рівня цифрової зрілості підприємства, його ресурсного забезпечення та стратегічних цілей. Визначено основні принципи розробки стратегії цифрової трансформації, зокрема системність, поетапність, клієнтоорієнтованість, інтегрованість та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність поетапного підходу до реалізації стратегії, що включає діагностику поточного стану, визначення стратегічних цілей, вибір інструментів цифровізації, реалізацію заходів та оцінку їх ефективності. Зроблено висновок, що комплексне поєднання моделей, принципів та етапів забезпечує цілісність і результативність цифрової трансформації управлінської системи підприємства.

3. Встановлено, що ефективність впровадження цифрових рішень у систему управління підприємством залежить від узгодженого розвитку технологічних, організаційних та управлінських складових. Доведено, що технологічні аспекти охоплюють впровадження інформаційних систем, цифрових платформ, аналітичних інструментів та автоматизованих рішень із

застосуванням AI та Big Data, які підвищують оперативність і якість управлінських процесів. Організаційні аспекти пов'язані з трансформацією бізнес-процесів, адаптацією організаційної структури та формуванням цифрової культури персоналу. Управлінські аспекти передбачають зміну підходів до прийняття рішень, розвиток цифрових компетентностей керівників і використання даних як основи стратегічного управління. Зроблено висновок, що лише комплексний підхід до впровадження цифрових рішень забезпечує стійкий розвиток підприємства та підвищення ефективності його системи управління.

4. Соціально-економічні умови функціонування ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» показали, що підприємство працює у динамічному і конкурентному середовищі агропромислового сектору, успішно балансує між можливостями та викликами зовнішнього середовища. Чітко структурована функціональна організація, налагоджена система постачання сировини та диверсифіковані ринки збуту формують стійкий фундамент для бізнесу та створюють потенціал для подальшого розвитку.

5. Проведений фінансово-економічний аналіз господарської діяльності ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» свідчить, що фінансовий стан підприємства є стабільним, а діяльність у свою чергу життєздатною. Чистий прибуток мав драматичну зміну. Після великого чистого збитку -12,636.7 тис. грн в 2022 та ледве помітного прибутку в 2023 (145.6 тис. грн), у 2024 році отримано чистий прибуток у 6,796.0 тис. грн. Підприємство демонструє ознаки зростання та залишається платоспроможним і здатним фінансувати свою поточну діяльність, зокрема. Позитивною також є динаміка ефективності використання ресурсів. Основним викликом, що випливає з аналізу, є необхідність підвищення загальної рентабельності через оптимізації структури витрат та управління борговим навантаженням.

6. Ситуація з оцінкою цифрової зрілості ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» виглядає наступним чином, попри відносно успішну операційну та фінансову діяльність, підприємство перебуває на низькому рівні цифрової зрілості. Інформаційні технології використовуються фрагментарно, рівень автоматизації

процесів недостатній, а цифрові компетенції персоналу потребують розвитку. Однак наявність стабільного бізнесу та розвиненої організаційної структури створює необхідні передумови для запуску цифрової трансформації, від якої можна очікувати значного синергетичного ефекту у вигляді підвищення операційної ефективності та прибутковості.

7. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо реалізації стратегії цифрової трансформації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН», спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів та адаптацію підприємства до сучасних цифрових викликів. Запропоновані заходи охоплюють упровадження сучасних інформаційних систем управління, цифровізацію ключових бізнес-процесів, удосконалення системи збору та обробки управлінських даних із застосуванням AI та Big Data, а також розвиток цифрових компетентностей персоналу. Обґрунтовано необхідність поетапної реалізації запропонованих заходів з урахуванням ресурсних можливостей підприємства та рівня його цифрової зрілості. Зроблено висновок, що впровадження запропонованих рекомендацій створює передумови для підвищення прозорості управління, оперативності прийняття рішень і конкурентоспроможності ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН».

8. Обґрунтовано напрями вдосконалення тактики реалізації стратегії цифрової трансформації системи управління ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» із застосуванням AI та Big Data, що забезпечують її практичну реалізованість та гнучкість. Акцент зроблено на адаптації управлінських рішень до змін зовнішнього середовища, оптимізації строків упровадження цифрових рішень і підвищенні рівня координації між структурними підрозділами підприємства. Визначено доцільність застосування тактичних інструментів контролю та моніторингу реалізації стратегії, зокрема використання ключових показників ефективності та цифрових аналітичних інструментів. Зроблено висновок, що вдосконалення тактики реалізації стратегії цифрової трансформації сприяє мінімізації ризиків, підвищенню результативності управління та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» у довгостроковій перспективі.

9. Економічне обґрунтування підтверджує стратегічну доцільність та фінансову привабливість проекту. Позитивні значення чистої приведеної вартості (NPV), високий показник внутрішньої норми рентабельності (IRR) та прийнятний термін окупності свідчать, що цифрова трансформація є не витратною необхідністю, а вигідною інвестицією в майбутнє аналізованого підприємства. Критично важливим для мінімізації ризиків та підтримки фінансової стійкості є поетапна реалізація проекту, коли кожна наступна фаза фінансується за рахунок економічного ефекту від попередніх.

Отже, у підсумку можна зазначити, що запропонована стратегія цифрової трансформації із застосуванням AI та Big Data для ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» є комплексним, економічно обґрунтованим і практично реалізованим планом переходу до сучасної, орієнтованої моделі управління, що у свою чергу забезпечить підприємству довгострокову конкурентоспроможність і основу сталого зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., & Мартиненко М. В. (2023). Цифрова трансформація управління підприємствами України в контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні Візії*, 18. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7840221> (дата звернення 14.11.2025).
2. Buryak, A. A., Makhovka, V. M., & Storozhuk, L. M. (2023). Strategy and mechanisms for implementing the digital economy in the EU and Ukraine as a condition for overcoming the crisis. *Economy and Region*, 2(89), 53-59.
3. Буюк, Л. А. (2023). Методи та моделі впливу цифровізації на трансформацію бізнесу. *Підприємництво і торгівля*, (39), 25-34. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-03> (дата звернення 14.11.2025).
4. Васильців, Н., & Заставний, В. (2024). ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОГО ПРОДУКТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*, (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98> (дата звернення 14.11.2025).
5. Чабанюк Є. М., Андрощук І. О. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. 9 (42). URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).260-271](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).260-271) (дата звернення 14.11.2025).
6. Цифрова трансформація: визначення, ключові аспекти, технології та етапи. *Netwave*. 2024. URL: <https://netwave.ua/blog/tsifrova-transformatsiya-viznachennya-klyuchovi-aspekti-tehnologi-ta-etapi/> (дата звернення: 14.11.2025).
7. Дикань В., Обруч І. Концептуальні засади цифрової трансформації економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6897/6837> (дата звернення: 14.11.2025).

8. Цифрова трансформація: як правильно здійснити цифровий перехід? PNN Soft. 2024. URL: <https://pnn.com.ua/ua/blog/detail/what-is-the-way-to-avoid-failure-in-business-digitalization-todays-digital-world> (дата звернення: 14.11.2025).
9. Гуцул Ю. В. Сучасний вектор цифрової трансформації інноваційної діяльності підприємств. Причорноморські економічні студії. 2025. Вип. 92. С. 132–138. URL: https://bses.in.ua/journals/2025/92_2025/20.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
10. Голушко Д. Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. С. 609–618. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-102> (дата звернення: 14.11.2025).
11. Некрасова Л. А. Місце і роль штучного інтелекту в обґрунтуванні стратегічних інвестиційних рішень. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 14. С. 98–104. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.47> (дата звернення: 14.11.2025).
12. Ринок хмарних технологій 2023–2028: виклики та тенденції. dev.ua. 2024. URL: <https://dev.ua/news/rynok-khmarnykh-tekhnologii> (дата звернення: 14.11.2025).
13. RPA: революційна ефективність для бізнесу. Global Bilgi. 2023. URL: <https://blog.globalbilgi.com.ua/rpa-revoliutsiyna-efektyvnist-dlia-biznesu/> (дата звернення: 14.11.2025).
14. Буняк Н. М. Особливості формування екосистеми підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Успіхи і досягнення у науці, 2025 №11(21). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-466-476](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-466-476) (дата звернення: 27.11.2025).
15. 7 ключових аспектів ефективної кіберстійкості. Advised Skills. 2024. URL: <https://www.advisedskills.com/uk/blog/cyber-security/7-key-aspects-of-effective-cyber-resilience> (дата звернення: 14.11.2025).

16. Що таке цифрова трансформація? SAP. 2023. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/what-is-digital-transformation> (дата звернення: 14.11.2025).
17. Maturity models. TM Forum. 2024. URL: <https://www.tmforum.org/oda/governance/maturity-models/> (дата звернення: 14.11.2025).
18. Digital Transformation Roadmap Example. Jibility. 2024. URL: <https://www.jibility.com/blog/digital-transformation-roadmap-example> (дата звернення: 14.11.2025).
19. Morgun O. How to Develop a Business-Driven Digital Transformation Strategy for 2025. InnoFacia (InFoc). 2024. URL: <https://www.infoc.com/how-to-develop-a-business-driven-digital-transformation-strategy-for-2025/> (дата звернення: 14.11.2025).
20. Bernazzani S. Digital Ecosystems: What They Are and How To Build One. Shopify. 2024. URL: <https://www.shopify.com/blog/digital-ecosystem> (дата звернення: 14.11.2025).
21. Пупченко А. Процес стратегічного планування: від місії до результату. Worksection. 15 травня, 2024. URL: <https://worksection.com/ua/blog/the-strategic-planning-process-3.html> (дата звернення: 14.11.2025).
22. Що таке прийняття рішень на основі даних (Data-Driven Decision Making)? Tableau. 2023. URL: <https://www.tableau.com/learn/articles/data-driven-decision-making> (дата звернення: 15.11.2025).
23. 7 Useful Tips to Improve Your Business Process Management. Bitrix24. 2024. URL: <https://www.bitrix24.eu/articles/7-useful-tips-to-improve-your-business-process-management.php> (дата звернення: 15.11.2025).
24. Business Agility: що це таке та чому це важливо для бізнесу. PeopleForce. 2024. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/business-agility> (дата звернення: 15.11.2025).

25. Інноваційні процеси на підприємстві: методи економічної оцінки. Освіта.UA. 2020. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18136/ (дата звернення: 15.11.2025).
26. Нестеренко К. Принцип безперервності діяльності (Going Concern). Фінакадемія. 2022. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/printsiip-nerperuvnosti-deyatelnosti> (дата звернення: 15.11.2025).
27. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2024. №5. С. 136–145. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145> (дата звернення: 16.11.2025).
28. Стратегічні цілі та рівні стратегії. LibreTexts Ukrayinska. 2022. URL: <https://surl.li/tahhmd> (дата звернення: 16.11.2025).
29. Архітектура підприємства: ключ до ефективності бізнес-процесів. Навчальний центр «Мережні Технології», 2025. URL: <https://surl.lu/euelmw> (дата звернення: 17.11.2025).
30. Іванина Р., Міщенко С. Що таке дорожня карта проєкту Roadmap і як її створити. 13 липня, 2024. URL: <https://surl.cc/qogwbe> (дата звернення: 17.11.2025).
31. Мельник А., О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2024. Том 9. № 2. С. 138–144. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25> (дата звернення: 17.11.2025).
32. Key Performance Indicator (KPI). PeopleForce. 2024. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/key-performance-indicator> (дата звернення: 17.11.2025).
33. Цикл Демінга: як методологія PDCA допомагає при побудові бізнес-процесів. Школа бізнесу Нова Пошта. 2025. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/cikl-deminga-yak-metodologiya-pdca-dopomagaє-pri-pobudovi-biznes-procesiv> (дата звернення: 17.11.2025).

34. Кириленко, С. В. (2025). INNOVATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESS STRUCTURES IN THE DIGITAL ECONOMY. *Journal of Strategic Economic Research*, (5), 43–51. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.4> (дата звернення: 17.11.2025).

35. Рачинська, Г. (2022). ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В ІНФРАСТРУКТУРІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ. *Економіка та суспільство*, (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-107> (дата звернення: 17.11.2025).

36. CRM, SRM, ERP та BPM: що це таке та як дізнатись, що потрібно твоєму бізнесу. *Sitniks*. 2024. URL: https://sitniks.ua/blog_post/crm-srm-erp-ta-bpm-shho-cze-take-ta-yak-diznatys-shho-potribno-tvoyemu-biznesu/ (дата звернення: 18.11.2025).

37. Москаленко Д. Data Lake vs Data Warehouse vs Data Mart — що є що й чим вони відрізняються. *DOU*. 2023. URL: <https://dou.ua/forums/topic/46392/> (дата звернення: 18.11.2025).

38. How RPA and AI Work Together: Benefits & Use Cases. *Ciklum*. 2024. URL: <https://www.ciklum.com/blog/how-rpa-and-ai-work-together-benefits-use-cases/> (дата звернення: 18.11.2025).

39. 7 стратегій для захисту кінцевих точок. *Klik Solutions*. 2024. URL: <https://www.klikolutions.com.ua/great-info/7-strategij-dlya-zahystu-kinczevyh-tochok/> (дата звернення: 18.11.2025).

40. Кононова К. DevOps підхід до розробки: скорочення часу та покращення якості програмного забезпечення. *FreshTech*. 2023. URL: <https://freshtech.global/ua/blog/devops-approach-to-development-reducing-time-and-improving-software-quality> (дата звернення: 18.11.2025).

41. Голіонко Н. Г., Кондратьєва К. А. Цифрова трансформація організації: ключові аспекти та впливові тренди реалізації. *Innovations and technologies in the development of modern society*. 2022. Розд. 1.3. С. 24–33. URL: <https://doi.org/10.54929/monograph-12-2022-01-03> (дата звернення: 18.11.2025).

42. Залізнюк, В. П. (2024). Цифрова економіка України: управлінські аспекти. Актуальні питання економічних наук, (6). URL; <https://doi.org/10.5281/zenodo.14315719> (дата звернення: 18.11.2025).

43. Зубков С. О., Колесник А. О. Формування цифрової стратегії підприємства на основі екосистемного підходу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 1. С. 283–289. URL: <https://surl.li/wiaozn> (дата звернення: 18.11.2025).

44. OKRs and Agile: How they work together. Quantive. URL: <https://quantive.com/resources/articles/okr-and-agile> (дата звернення: 18.12.2025).

45. Загальна інформація про підприємство ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН». Youcontrol. 2025. URL: youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/39174459/ (дата звернення: 30.11.2025).

46. Фінансова звітність ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» за 2022 рік. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/39174459/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 10.12.2025).

47. Фінансова звітність ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» за 2023 рік. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/39174459/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 10.12.2025).

48. Фінансова звітність ТОВ «ТРЕЙДСОФТКОРН» за 2024 рік. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/39174459/yearly-finances> (дата звернення: 10.12.2025).

49. Муха В. В. Теоретико-методологічні основи формування та реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції», 06 листопада 2025 р. – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. – 242 с.

ДОДАТКИ