

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Самойлова Володимира

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Використання digital-інструментів для організації бізнес-процесів на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія ГЛУШЕНКОВА к.т.н, доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

1. 3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «Агрокім», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань використання діджітал інструментів в сучасних бізнес-організаціях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти діджітал інструментів для організації бізнес-процесів на підприємстві

Розділ 2. Аналіз рівня діджіталізації управління бізнес-процесами ТОВ «Агрокім»

Розділ 3. Удосконалення організації бізнес-процесів підприємства за рахунок використання діджітал інструментів ТОВ «Агрокім»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація.

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Володимир САМОЙЛОВ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анастасія ГЛУШЕНКОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 80 стор., 8 рис., 16 табл., 57 джерел.

Мета роботи – визначення напрямів використання діджитал-інструментів для організації бізнес-процесів на підприємстві.

Предметом дослідження виступають відносини, які виникають у сфері діджиталізації для організації бізнес-процесів.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає процес впровадження інструментів діджиталізації в ТОВ"АГРОКІМ".

Короткий зміст роботи:

У вступі обґрунтовується актуальність теми, формуються завдання дослідження, визначається методологія і методи дослідження.

1. У першому розділі розкрито теоретичні аспекти сутності поняття «бізнес-процеси» підприємства, розглянуто діджитал інструменти які можуть використовуватися в бізнес-організаціях представлено стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління бізнес-процесами.

У другому розділі продемонстровано практичне застосування діджитал інструментів на прикладі підприємства ТОВ «Агрокім», проведена діагностика його фінансового стану та зроблена оцінка впроваджених інструментів діджиталізації.

У третьому розділі запропоновано удосконалення організації бізнес-процесів підприємства за рахунок впровадження запропонованих діджитал інструментів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯ, ДІДЖІТАЛ ІНСТРУМЕНТИ, ОЦІНКА, ПРИНЦИПИ, ПІДПРИЄМСТВО.

ABSTRACT

Text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 80 pages, 8 figures, 16 tables, 57 sources.

The purpose of the work is to determine the directions of using digital tools for organizing business processes at the enterprise.

The subject of the study is the relationships that arise in the field of digitalization for the organization of business processes.

The object of the qualification work is the process of implementing digitalization tools in LLC "AGROKIM".

Summary of the work:

The introduction justifies the relevance of the topic, formulates the research objectives, and defines the methodology and methods of the research.

The first section reveals the theoretical aspects of the essence of the concept of "business processes" of an enterprise, examines digital tools that can be used in business organizations, presents strategies for the digital transformation of an enterprise and its impact on business process management.

The second section demonstrates the practical application of digital tools using the example of Agrokim LLC, conducts a diagnosis of its financial condition, and evaluates the implemented digitalization tools.

The third section proposes improving the organization of business processes of the enterprise through the implementation of the proposed digital tools.

KEYWORDS: BUSINESS ORGANIZATION, DIGITAL TOOLS, ASSESSMENT, PRINCIPLES, ENTERPRISE.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ DIGITAL ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Сутність організації бізнес-процесів на підприємстві.....	10
1.2. Digital-інструменти, що використовуються для організації бізнес-процесів на підприємстві	19
1.3. Стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління ключовими бізнес-процесами.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ"АГРОКІМ"	37
2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності ТОВ"АГРОКІМ"	37
2.2. Аналіз впроваджених інструментів діджиталізації в ТОВ"АГРОКІМ"	44
2.3. Тенденції розвитку ТОВ"АГРОКІМ" з урахуванням повної діджиталізації виробництва	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL ІНСТРУМЕНТІВ ТОВ"АГРОКІМ"	59
3.1. Удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни	59
3.2. Розробка програми впровадження digital-інструментів у діяльність ТОВ"АГРОКІМ"	66
3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність організації бізнес-процесів підприємства.....	73
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

В епоху сучасності відбуваються великі перетворення та трансформаційні процеси у пошуку та використанні діджитал-інструментів для організації бізнес-процесів на підприємствах. Все це створює умови для розвитку нового ринку інформаційних та цифрових технологій. Кожне підприємство, в своєму розвитку прагне поглинути великий спектр споживачів, здійснити оптимізацію свого бізнесу, при цьому підвищуючи продуктивність своєї компанії та, в кінцевому випадку збільшення обсягів прибутку. Це все можливо із застосуванням різноманітних видів діджитал-інструментів.

У сучасній цифровій економіці змінюються потреби людей і те, як вони споживають товари та послуги. Багато експертів зазначають, що понад 60% великих компаній у світі вже працюють над власною стратегією цифрового розвитку, намагаючись пристосуватися до нових технологій і поведінки покупців. Основна ідея діджиталізації полягає в тому, щоб зробити взаємодію між бізнесом і споживачами простішою, зручнішою та швидшою.

Розгляд питання щодо використання діджитал-інструментів на підприємстві, які здатні оптимізувати організацію бізнес-процесів, набули досить значної актуальності в наш час, та відповідно до цього потребують значного дослідження. Основна увага приділяється саме використанню таких інструментів в ринковому середовищі функціонування підприємства.

Питання побудови бізнес-процесів досліджували як українські, так і іноземні науковці. Проте лише відносно недавно почали активно говорити про використання цифрових інструментів. Сьогодні більшість дослідників вважає, що діджитал-технології допомагають покращити та оптимізувати бізнес-процеси в будь-якій організації.

Серед відомих зарубіжних дослідників, які вивчали організацію бізнес-процесів, можна назвати Є. Боера, Р. Баума, М. Хаттера, А. Бенліана, Р. Манглу, Д. Робертсона, А. Барньє, Д. Тепскотта, Дж. Галлаутгера, С.

Стромайєра, Дж. Манзіні, С. Чонга, Майкла Р. Уейда та інших. Також варто відзначити внесок українських науковців у цю сферу. Серед них ми звернули увагу на праці О. В. Борисюк, О. В. Шатілова, В. Г. Воронкової, Л. М. Газуди, О. Трофименко, Н. Голіонко, А. В. Лапіна, І. М. Новак, А. Зубкової, І. Сауха, Р. П. Шерстюка, М. Є. Шкурата, О. І. Гудзь, В. Демиденка, Л. Ліпич та інших. Така зацікавленість великої кількості вчених щодо використання діджитал-інструментів в організації бізнес-процесів, свідчить про інформаційних та технологічний розвиток суспільства в сучасних умовах.

Сьогоднішні ринкові зміни, зокрема нові звички споживачів, розвиток технологій та активне поширення інформації, все більше привертають увагу до процесів діджиталізації.

Враховуючи актуальність теми, **метою** кваліфікаційної роботи є визначення напрямів використання діджитал-інструментів для організації бізнес-процесів на підприємстві.

Виходячи з мети, були поставлені наступні **завдання**:

- розглянути сутність організації бізнес-процесів на підприємстві;
- дати характеристику digital-інструментам, що використовуються для організації бізнес-процесів на підприємстві;
- охарактеризувати стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління ключовими бізнес-процесами;
- дати загальну характеристику та проаналізувати основні показники діяльності ТОВ"АГРОКІМ";
- проаналізувати впровадження інструментів діджиталізації в ТОВ"АГРОКІМ";
- розглянути тенденції розвитку ТОВ"АГРОКІМ" з урахуванням повної діджиталізації виробництва;
- провести аналіз удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни;
- розробити програму впровадження digital-інструментів у діяльність ТОВ"АГРОКІМ";

- розглянути вплив запропонованих заходів на ефективність організації бізнес-процесів підприємства.

Предметом дослідження виступають відносини, які виникають у сфері діджиталізації для організації бізнес-процесів.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає процес впровадження інструментів діджиталізації в ТОВ"АГРОКІМ".

Методи дослідження:

У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, системний підхід, структурно-функціональний аналіз, методи економічної діагностики, елементи порівняльного аналізу, графічні методи візуалізації.

Практична значущість:

Результати дослідження можуть бути використані на підприємствах, які прагнуть використовувати діджитал інструменти в організаціях своїх бізнес-процесів. На основі проведених досліджень можна розробити подальшу стратегію розвитку підприємства.

У роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, методи економічного та статистичного.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ DIGITAL ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність організації бізнес-процесів на підприємстві

Для стабільного та успішного функціонування будь-якого підприємства в ринковому середовищі необхідна правильна організація бізнес-процесів. Задля чіткої їх організації, застосовуються різноманітні процесні підходи, які допомагають успішно функціонувати в конкурентному середовищі та мають ряд переваг на відміну від інших підприємств [1]:

- бізнес-процеси створюються з метою розподіл між ланками відповідальності та використання повноважень, що в свою чергу забезпечує якість виробничих процесів підприємства, та підвищує ефективність управління;
- основна мета будується на потребах споживачів;
- вносить позитивні зміни у внутрішньому середовищі підприємства зі сторони прийняття управлінських рішень, а саме швидкого реагування на будь-які зміни;
- якщо організація бізнес-процесу добре продумана, то це суттєво зменшує витрати підприємства;
- що стосується персоналу, то організація бізнес-процесів покращує внутрішні комунікації між ланками робочих груп, посилює інформаційну безбар'єрність;
- організація бізнес-процесів спрямовується на максимальну автоматизацію виробництва.

Розгляд сутності бізнес-процесу є досить актуальною тематикою в умовах сьогодення. Борисюк О.В., розглядає бізнес-процес як окрему послідовність дій, при дотриманні яких забезпечуються ресурси підприємства

та задовольняються потреби безпосереднього споживача [2, с. 189]. Такий ланцюг дій в основному має послідовний характер, та будується з дотриманням конкретних принципів підприємства. Схематично структуру бізнес-процесу на підприємстві зображено на рис 1.1.

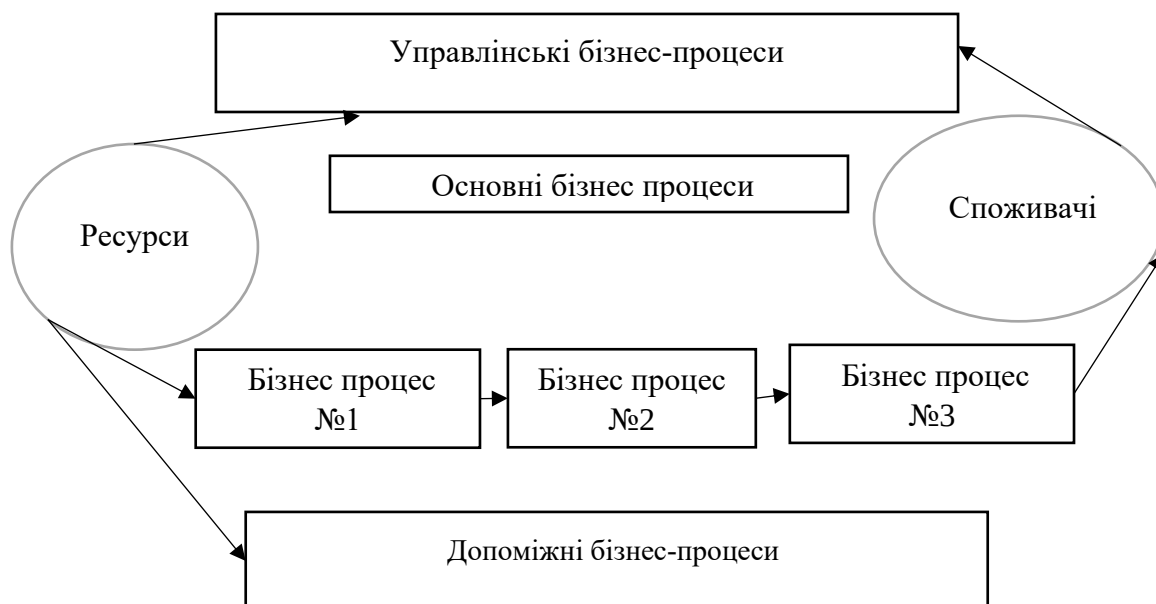


Рис. 1.1. Схематична будова бізнес-процесу на підприємстві
Джерело: [1; 2]

П.В. Брінь у своїй статті розглядає бізнес процес як певну стратегію розвитку підприємства, де має бути чітко організовано послідовність дій, яка в кінцевому випадку призводить до очікуваного результату. Ключовий акцент в даному терміні тут ставиться на управління процесом та клієнтоорієнтованість[3, с. 75].

Воронкова В.Г., трактує бізнес-процес як поетапність дій, які переходять від однієї групи працівників до іншої, а якщо підприємство відноситься до великих, то в даному випадку від одного відділу до іншого, що створює собою ефективну комунікацію [4, с. 27].

В своїх наукових дослідженнях Л.М. Газуди та М.В. Газуди, бізнес-процес розглядається як сукупність процесів, які в правильній організації здатні перетворитися на конкретний продукт, мають свої властивості та характеристики та несуть цінність для конкретного споживача. Дане поняття

підтверджує і В.А. Герцес, який вважає що бізнес-процес це сукупність робіт, які в кінцевому випадку задовільняють споживача [5, с. 262].

Розглянувши різноманітні підходи щодо сутності бізнес-процесів, варто зазначити що основною їх метою є реалізація поставлених цілей та функцій підприємства, що має певний вплив на виробничий процес підприємства. Для того, щоб більш зрозуміти теоретичні підходи до сутності бізнес-процесів, варто їх розглянути зі сторони класифікаційних ознак. Нами було виділено основні класифікаційні ознаки щодо практичного використання бізнес-процесів на підприємстві (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація бізнес-процесів підприємства

Класифікаційна ознака	Вид бізнес-процесу
Функціональна складова бізнес-процесу	Може бути як основним, допоміжним та підтримуючим
Орієнтація на споживача	Зовнішній бізнес-процес, в деяких випадках-внутрішній
Орієнтація за часом	Безперервний, преривчастий
Ієрархічна орієнтація	Бізнес-процеси різних рівнів
У відповідності до структури	Горизонтальні та вертикальні
Орієнтація на ефективність	Фінансовий, соціальний, управлінський, економічний
За цінністю	Макро, мікропроцеси

Джерело: [1; 3]

У вітчизняній практиці найчастіше бізнес-процеси поділяють на основні, забезпечувальні та управлінські. Основні процеси пов'язані з обігом грошей і включають виробництво, продаж та маркетинг. Забезпечувальні процеси потрібні для підтримки роботи основних напрямів і всієї інфраструктури підприємства, наприклад допоміжні підрозділи, їдальні, склади чи ремонтні служби. Управлінські бізнес-процеси стосуються керування фінансами підприємства, його активами, платоспроможністю та правильного розподілу коштів, щоб виробництво працювало без перерв.

У відповідності на орієнтацію споживача, такі бізнес-процеси здебільшого спрямовані на мінімізацію сторонніх факторів, які можуть

вплинути на організацію виробництва. Розглядаючи внутрішнє середовище, можемо виділити наступні фактори:

- недосконалі виробничі технології;
- недосконала мотивація праці;
- недосконала політика управління (неефективний менеджмент на всіх ланках діяльності підприємства);
- неефективні політика, яка відповідає за збут та маркетинг.

Зовнішні бізнес-процеси пов'язані з пристосуванням підприємства до змін, на які воно не може безпосередньо вплинути. Це можуть бути зміни в законодавстві, податковій політиці держави, коливання ринку, епідемічна ситуація, а також співпраця з постачальниками та кредиторами.

У відповідності до часового орієнтування, організацію бізнес-процесів проводять у відповідності до потреб споживача та специфіки виробництва. До безперервних бізнес-процесів, варто віднести конкретний вид продукції, який виготовляється однотипно. Преривчасті, навпаки, у відповідності до певного часу, має свій виробничий термін. Такий бізнес-процес в основному використовується аграрними підприємствами, де виробництво продукції залежить від конкретного часу.

Щоб покращувати бізнес-процеси, спочатку потрібно оцінити, наскільки вони є ефективними. Саме для цього їх поділяють на такі групи:

- економічні бізнес-процеси, в основному зосереджені на фінансову діяльність підприємства, здійснюють моніторинг можливого залучення фінансів, з метою задовольнити ефективність виробництва, а також відповідають за інвестиційну привабливість підприємства, тощо;
- соціальні бізнес-процеси спрямовані на створення сприятливого середовища професійного розвитку персоналу, забезпечення ефективної кадрової політики;
- управлінські бізнес-процеси, застосовуються на кожному етапі організації виробничого процесу, подальшого його розвитку та враховують

майбутню економічну ефективність. Саме застосування управлінських створило їх організацію відносно рівнів.

Процеси мета рівня зосереджені на процесах планування та фінансового забезпечення виробничого процесу, формування відповідальності управлінського менеджменту перед власниками та акціонерами підприємства.

Макропроцес охоплює найбільший етап виготовлення продукції, починаючи від закупівлі сировини на її виготовлення та закінчуючи пошуком шляхів та розробкою стратегічних рішень у подальшому просуванні готової продукції.

Мікропроцеси зосереджені на стратегії розповсюдження товарів та пошуку альтернативних напрямів збуту.

Класифікація бізнес-процесів на вертикальні та горизонтальні, в основному залежать від організаційної структури підприємства, його структурних підрозділів, які вони у себе включають, у відповідності до розподілу функціональних обов'язків між керівним складом, починаючи від верхнього рівня і закінчуючи повноваженнями ланки нижчого рівня. Виходячи з цього горизонтальні бізнес-процеси взаємодіють між структурними одиницями лише на одному рівні. Окрім цих видів, можливе використання індивідуальних бізнес-процесів, які відповідають лише конкретному працівнику у відповідності до його службових зобов'язань та інструкцій.

Процесний підхід до організації бізнес-процесів промислового підприємства передбачає чіткий розподіл функцій, обов'язків і рівнів відповідальності. Це вимагає використання комплексу методів та інструментів для організації й контролю бізнес-процесів на всіх управлінських рівнях, що в сукупності формує систему управління бізнес-процесами підприємства. Управління бізнес-процесами безпосередньо пов'язане з якістю їх організації та охоплює набір методів, інструментів і прийомів, які застосовуються на всіх етапах діяльності підприємства [6, с. 164].

Теоретичною основою формування системи управління бізнес-процесами є сукупність підходів, які забезпечують їх раціональну організацію:

- комплексний підхід- включає в себе загальну оцінку розвитку підприємства, досліджує якісні та кількісні параметри розвитку та їх взаємозв'язок;
- функціональний підхід – передбачає управління рядом функцій, які забезпечують основні функції підприємства;
- безперервний підхід – передбачає застосування ефективності управління всіма ланками виробництва, для забезпечення безперервного функціонування підприємства, здійснює майбутнє прогнозування та планування у сфері розвитку підприємства;
- нормативний підхід проявляється у встановленні нормативів на всіх етапах розвитку підприємства. Це забезпечує підвищення якості виробництва та контролю бізнес-процесів;
- адміністративний підхід – передбачає розроблення чітких інструкцій, формування стандартів, застосування нормативів та положень з метою розмежування функціональних обов'язків та відповідальності;
- інтеграційний підхід – спрямований на посилення взаємозв'язків між структурними підрозділами для підвищення ефективності їх співпраці та координації дій;
- маркетинговий підхід – створюється з метою орієнтації на споживача продукції;
- соціальний підхід – відноситься саме до персоналу підприємства та проявляється у мотиваційних механізмах, які застосовуються на підприємстві, професійного розвитку працівників, тощо;
- діджітал-технологійний підхід – пошук нових підходів та шляхів щодо вдосконалення виробничого процесу та зменшення витрат підприємства;
- системний підхід – створюється з метою взаємопоеднання усіх процесів, що в кінцевому випадку створює продукції, виробництво якої залежить від їх взаємодії [7].

Організація бізнес-процесів відбувається за допомогою застосування конкретних принципів, які в свою чергу забезпечують ефективність функціонування організації на всіх ланках управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи організації управління бізнес-процесами підприємства

Принципи	Характеристика
Безперервності	Пошук нових шляхів на вдосконалення бізнес-процесів
Гнучкості	Підприємство має реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах
Цілеспрямованості	Організація бізнес- процесів підприємства спрямовується і на стратегічний розвиток підприємства в майбутньому
Сумісності	Будь-які зміни в організації бізнес-процесів мають бути гнучкими та взаємопов'язаними
Альтернативності	Розробляти будь-які способи щодо вдосконалення бізнес-процесів, що можуть бути використанні при змінні обставин
Раціональності	Управління бізнес-процесами має затратний підхід, тому підприємство повинно раціонально використовувати свої ресурси
Відповідальності	Створення системи мотивації персоналу для підвищення якості бізнес-процесів
Аналітичності	Здійснення управління на основі аналітичних даних всебічного розвитку підприємства
Соціальності	Урахування інтересів персоналу та суспільства в цілому при удосконалення бізнес-процесів
Оперативності	Створення відповідного методичного апарату для швидкого реагування у процесі операційної діяльності підприємства
Визначеності	Наявність критеріїв, які дозволяють оцінити ефективність організації бізнес-процесів підприємства
Керованості	Здатність коригувати бізнес-процеси на кожному етапі управління
Рівноваги	Створення рівноваги між системою управління бізнес-процесами та навколишнім середовищем організації підприємницької діяльності

Джерело: [7]

Варто зазначити, що сутність організації бізнес-процесів має бути розроблене у відповідності до стратегічних цілей та напрямків підприємства в майбутньому. Тому, викремимо основні пріоритетні принципи, які застосовуються при організації бізнес-процесів:

- забезпечення виробництва високоякісної продукції згідно стандартів та технологічних вимог;
- ощадливість виробництва – правильне та раціональне використання ресурсів підприємства, зменшення витрат в процесі виробничої діяльності;

- зниження виробничих витрат шляхом вдосконалення технологій виробництва або скорочення виробничого циклу;
- безперервне навчання персоналу – кожне підприємство повинне розвивати свої трудові ресурси за допомогою підвищення рівня професіоналізму;
- адаптація технологій виробництва до зменшення викидів у атмосферу з метою мінімізації забруднення навколишнього середовища;
- максимальна реалізація виготовленої продукції з метою максимізації прибутку та зниження залишкової частки у складських приміщеннях.

Управління бізнес-процесами підприємства передбачає постійний контроль та оцінку ефективності управління.

1 етап – оцінка та орієнтовність запроваджених бізнес-процесів у майбутньому, тобто здійснюється діагностика можливо запроваджених бізнес-процесів та їх відповідний результат на всіх рівнях розвитку.

2 етап – виявлення основних бізнес-процесів та проблем, які гальмують їх подальший розвиток. Даний етап передбачає свот аналіз бізнес-процесів, їх ранжування та виявлення вузьких місць.

3 етап – пошук можливих фінансових резервів, які можливо буде залучити як на невизначеному рівні, тобто при певному збої бізнес-процесу, або застосування такого резерву для удосконалення процесу.

4 етап – вибір форм та методів удосконалення бізнес-процесів – вибір параметрів та індикаторів, системи методів та засобів удосконалення процесів.

5 етап – ефективність запроваджених процесів, тобто проводиться оцінка можливих економічних вигод та пошук шляхів для їх збільшення при використанні застосованих бізнес-процесів.

6 етап – контроль заходів у напрямку удосконалення бізнес-процесів – здійснюється на основі перевірки, коригування та уточнення заходів удосконалення.

Необхідно підкреслити, що будь-яка організація бізнес-процесів на будь-якому рівні являє собою дуже складний та багатоетапний процес, який має бути продуманий та сформований, при цьому пов'язуючи усі ланки структурного управління. Окрім, розглянувши принципи, організація бізнес-процесу підприємства має здійснюватися поетапно, найбільш практичними можемо виділити наступні [9]:

1. Визначення мети створення бізнес-процесу полягає в чіткому розумінні завдання та відповіді на запитання «для чого» і «з якою метою» він потрібен. Також ця мета має відповідати загальній стратегії розвитку підприємства.

2. Розподіл обов'язків та повноважень, тобто на даному етапі відбувається розмежування функціональних обов'язків між різними ланками управління та відповідальність за конкретний бізнес-процес.

3. Визначення учасників процесу полягає в тому, щоб зрозуміти, які внутрішні та зовнішні сторони беруть участь у створенні й подальшому розвитку бізнес-процесу підприємства та як вони між собою пов'язані.

4. Ресурсозабезпечення. На даному етапі відбувається пошук ресурсів, які можуть бути залучені як до виробничого, так і управлінського процесів, проводиться оцінка альтернативних шляхів їх залучення. Організація такого бізнес-процесу може відбуватися як за рахунок власних коштів, так і залучених, наприклад інвестиційних.

5. Розробка критеріїв оцінки ефективності процесу означає визначення показників, за якими можна об'єктивно оцінити його результати. Це можуть бути як технологічні, так і економічні показники, а їх вибір залежить від сфери діяльності та особливостей виробничого процесу.

6. Розробка програми щодо розвитку запровадженого процесу, тобто здійснюється динаміка показників, проводиться планування та визначається алгоритм запровадження майбутніх дій.

7. Розробка дій для покращення новоствореного процесу передбачає внесення змін на основі прогнозованих результатів або моделювання. Це дає

змогу скоригувати розвиток бізнес-процесу промислового підприємства та зробити його більш ефективним.

8. Завершальним етапом є документальна частина, яка розпочинається на початковому етапі та завершується на кінцевому у вигляді формування відповідних форм звітності на основі висновків та проведеного аналізу, можливість корегування прийнятих та розроблених інструкцій.

Таким чином, сутність організації бізнес-процесів полягає у логічній та чіткій послідовності дій, що в майбутньому забезпечує стабільний розвиток підприємства, зменшує витрати та збільшує прибутки.

1.2. Digital-інструменти, що використовуються для організації бізнес-процесів на підприємстві

Сьогоднішній бізнес проходить через серйозні цифрові зміни, які суттєво впливають на те, як організовується робота, відбувається виробництво та будується спілкування з клієнтами. Цифрові інструменти, тобто сучасні технології та програми, стали одним із головних чинників підвищення ефективності роботи підприємств у різних галузях економіки. Вони допомагають автоматизувати рутинні завдання, спростити й упорядкувати бізнес-процеси, прискорити обмін інформацією та прийняття рішень, а також відкривають нові можливості для розвитку бізнесу та впровадження цифрових технологій. Значення цифрових інструментів у зміні роботи підприємств є дуже великим, адже компанії, які активно використовують сучасні технології, отримують переваги над конкурентами, підвищують продуктивність праці та швидше пристосовуються до змін на ринку. Сьогодні цифровізація бізнесу вже не є просто модним напрямом, а стала необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності та подальшого розвитку в умовах швидкого технічного прогресу та зростання конкуренції.

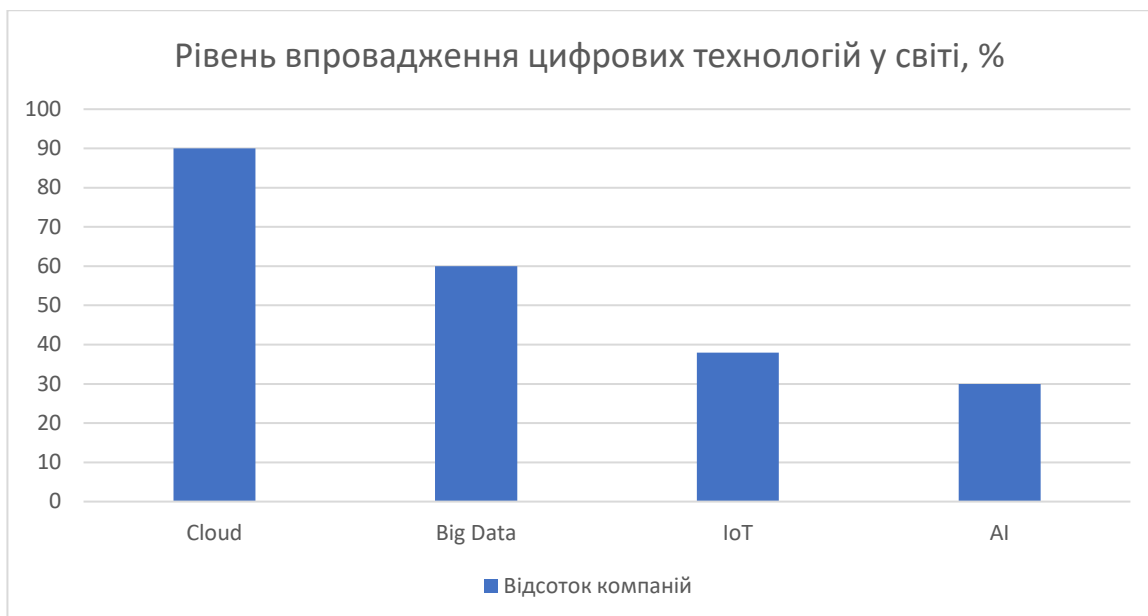
Цифрові технології впливають на ефективність підприємств у різних сферах економіки, допомагаючи їм оновлюватися та працювати

результативніше. У виробничій галузі впровадження підходів Industry 4.0, зокрема використання датчиків Інтернету речей, роботів і автоматизованих систем управління, дає змогу значно підвищити продуктивність, зменшити витрати та уникнути простоїв завдяки завчасному виявленню проблем з обладнанням. У сфері послуг цифрові платформи та онлайн-сервіси спрощують робочі процеси і роблять обслуговування клієнтів швидшим та зручнішим, наприклад через електронний банкінг, мобільні застосунки або онлайн-торгівлю. У торгівлі використання аналізу великих обсягів даних допомагає точніше прогнозувати попит і краще керувати запасами товарів, а CRM-системи дозволяють будувати більш персоналізовані відносини з клієнтами та підвищувати рівень їх задоволеності. Навіть в аграрному секторі цифрові рішення, такі як GPS-навігація для техніки або датчики вологості ґрунту, сприяють розвитку точного землеробства, що позитивно впливає на врожайність і ефективне використання ресурсів. Отже, діджиталізація охоплює всі галузі, і незалежно від напрямку діяльності правильне застосування цифрових інструментів підвищує ефективність, продуктивність і гнучкість підприємств.

Основні цифрові рішення, які забезпечують зміну та вдосконалення бізнес-процесів, стосуються різних сторін діяльності підприємства. Серед них важливе місце займають комплексні системи управління, зокрема ERP та CRM. ERP-системи дозволяють об'єднати управління основними процесами підприємства, такими як постачання, виробництво, фінанси та логістика, що допомагає уникнути розрізненості даних і робить управлінські рішення більш прозорими та оперативними. CRM-системи дають змогу краще працювати з клієнтами, аналізувати їхню поведінку, налагоджувати тривалі взаємини та підвищувати рівень лояльності. Хмарні технології забезпечують зручний доступ до даних і обчислювальних ресурсів через інтернет, зменшуючи витрати на технічне забезпечення та дозволяючи бізнесу легко змінювати обсяги використання ресурсів залежно від потреб. Аналітика великих даних допомагає обробляти значні обсяги інформації та знаходити важливі висновки

для прийняття управлінських рішень, наприклад щодо тенденцій ринку або проблемних моментів у внутрішніх процесах. Важливу роль відіграє і автоматизація, зокрема використання програмних роботів, штучного інтелекту та інших алгоритмів для виконання повторюваних завдань без участі людини, що зменшує кількість помилок і прискорює роботу. Штучний інтелект усе активніше застосовується в бізнесі, починаючи від чат-ботів у службах підтримки і закінчуючи системами прогнозування попиту чи виявлення шахрайства в режимі реального часу. Інтернет речей об'єднує обладнання, транспорт і товари з мережею інтернет, що дозволяє отримувати інформацію про їх стан і переміщення в будь-який момент. Це дає змогу швидко реагувати на проблеми, ефективніше використовувати ресурси та запобігати простоям, наприклад завдяки сигналам про необхідність технічного обслуговування або оптимізації маршрутів доставки. Таким чином, поєднання ERP, CRM, хмарних технологій, аналітики даних, автоматизації, штучного інтелекту та Інтернету речей формує основу сучасних цифрових інструментів, які суттєво змінюють принципи роботи підприємств і підвищують їхню ефективність у цифровому світі.

Останні дослідження показують, що більшість підприємств у світі вже активно використовують основні цифрові технології, що видно на рисунку 1.2. Зокрема, хмарні обчислення застосовують близько 90% компаній, і сьогодні вони фактично стали звичною частиною ІТ-інфраструктури.



Джерело: [25]

Рис. 1.2. Рівень впровадження провідних цифрових технологій у компаніях світу (за даними глобального опитування 2024 р.).

Технології аналізу великих даних уже в тій чи іншій формі використовують близько 60% підприємств, адже робота з великими обсягами інформації стала необхідною для бізнесу в різних сферах. Приблизно третина компаній застосовує рішення IoT для спостереження та керування фізичними об'єктами, що особливо актуально для промисловості та логістики. Що стосується штучного інтелекту, то його використання швидко зростає: понад 35% компаній у світі вже впровадили певні AI-рішення у свою діяльність, а ще майже половина підприємств тестує пілотні проєкти на основі ШІ. Таке масове поширення цифрових технологій свідчить про те, що діджиталізація давно перестала бути справою лише окремих інноваційних компаній і перетворилася на звичне явище, без якого складно уявити успішний бізнес. Водночас рівень використання різних технологій є нерівномірним: найбільш поширеними залишаються вже перевірені рішення, зокрема хмарні сервіси, тоді як напрями на кшталт IoT чи штучного інтелекту ще поступово впроваджуються, але мають великий потенціал для подальшого розвитку.

Активне застосування цифрових інструментів безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємств. По-перше, цифрова трансформація сприяє

зростанню продуктивності праці, оскільки автоматизація та ІТ-рішення дозволяють виконувати більше завдань за короткий час і звільняють працівників від рутинної роботи. По-друге, відбувається зменшення витрат, адже електронний обмін інформацією, кращий контроль процесів і скорочення кількості помилок допомагають бізнесу економити кошти. Наприклад, впровадження ERP-систем об'єднує раніше розрізнені процеси, що знижує адміністративні витрати та втрати часу, а використання хмарних сервісів замість власних серверів дозволяє скоротити капітальні витрати й оплачувати лише ті ресурси, які реально використовуються. По-третє, цифрові технології прискорюють оновлення бізнесу: аналіз великих даних і штучний інтелект допомагають швидше знаходити нові тенденції, розуміти потреби клієнтів або виявляти проблемні місця у виробництві, завдяки чому компанії можуть оперативно покращувати продукти та змінювати бізнес-моделі. У підсумку підприємства, які перейшли до цифрових процесів, демонструють кращі фінансові результати. За результатами світових опитувань керівників, більшість з них відзначає позитивний вплив цифрових інвестицій на доходи та прибутковість компаній. Зокрема, понад половина генеральних директорів провідних компаній світу зазначають, що впровадження цифрових рішень призвело до помітного зростання виручки. Також міжнародні консалтингові дослідження показують, що близько двох третин підприємств, які пройшли цифрову трансформацію, фіксують підвищення операційної ефективності та продуктивності щонайменше на 10% уже в короткостроковій перспективі. З часом ці результати накопичуються, і компанії, які системно впроваджують нові технології, отримують стійку перевагу, що проявляється у швидшому розвитку та більш стабільній бізнес-моделі, здатній приносити вищі прибутки навіть у складних умовах ринку.

Поряд із позитивним впливом на загальну ефективність, цифровізація бізнесу змінює умови конкуренції та висуває нові вимоги до підприємств різного розміру. У різних галузях економіки наслідки цифрових змін проявляються по-різному, але майже всюди результат роботи компанії дедалі

більше залежить від того, наскільки добре вона використовує сучасні технології. У високотехнологічних сферах, таких як фінанси, телекомунікації та ІТ, цифрові інструменти почали впроваджувати одними з перших, тому саме тут сьогодні помітне найбільше зростання продуктивності та якості послуг. Наприклад, великі банки й фінтех-компанії застосовують штучний інтелект для оцінки кредитних ризиків і виявлення шахрайських операцій, що робить фінансові процеси надійнішими та зменшує втрати.

У роздрібній торгівлі великі мережі активно використовують аналіз даних про покупців і цифрові маркетингові інструменти, щоб пропонувати клієнтам більш персоналізовані товари та послуги. Це допомагає збільшити продажі та зміцнити довіру покупців до бренду. У промисловості, зокрема в машинобудуванні та хімічній галузі, компанії встановлюють IoT-датчики на виробничих лініях і отримують інформацію про процеси в реальному часі. Завдяки цьому вони можуть швидко реагувати на проблеми, зменшувати кількість браку та скорочувати втрати. У сфері логістики й транспорту цифрові платформи управління ланцюгами постачання дозволяють узгоджувати роботу постачальників, складів і перевізників, що допомагає зменшити затримки, оптимізувати маршрути та скоротити витрати і час доставки товарів.

Варто зазначити, що навіть у галузях, які раніше вважалися менш цифровізованими, наприклад у будівництві чи видобувній промисловості, цифрова трансформація поступово набирає обертів. Підприємства починають використовувати програми для проектування, системи контролю роботи техніки, електронний документообіг та інші цифрові рішення, що з часом підвищує ефективність і цих сфер. Таким чином, на рівні всієї економіки діджиталізація сприяє загальному зростанню ефективності, хоча темпи й глибина змін різняться залежно від особливостей галузі та початкового рівня її технологічного розвитку.

Дані останніх років, зокрема за період 2021–2024, показують, що цифровізація бізнесу помітно прискорилося і має реальний економічний ефект. Пандемія стала своєрідним переломним моментом, адже саме COVID-

19 змусив багато компаній значно швидше перейти на цифрові формати роботи. Бізнесу довелося оперативно адаптуватися до дистанційної праці, онлайн-продажів і електронних сервісів, що фактично прискорило цифрові зміни на кілька років уперед. Уже в 2021 році інвестиції підприємств у цифрові технології досягли рекордних показників і надалі продовжують зростати. За оцінками аналітиків, світові витрати на цифрову трансформацію перевищили 1,3 трлн доларів у 2020 році, а до 2024 року зросли приблизно до 2,5 трлн доларів. Очікується, що в найближчі роки цей показник і далі збільшуватиметься. Така активність у вкладеннях свідчить про те, що бізнес розглядає цифрові ініціативи як важливі та розраховує на їхню ефективність.

Кількісні результати також підтверджують відчутний економічний вплив цифрових технологій. У середньому їх упровадження пов'язують зі зростанням продуктивності праці та прибутковості підприємств. Наприклад, за результатами міжнародних опитувань у 2023 році близько 63% компаній зазначили покращення операційних показників після реалізації цифрових проєктів, а понад половина бізнесів оцінила приріст прибутку від цифрових змін більш ніж на 10% за останні два роки. Порівняно з 2022 роком кількість компаній, які відчули значний фінансовий ефект, помітно зросла. Це можна пояснити тим, що багато цифрових проєктів поступово виходять на стадію повної окупності, а позитивний ефект від технологій накопичується з часом.

Водночас спостерігається розширення використання цифрових рішень навіть серед найменших підприємств. За даними міжнародних організацій, частка мікропідприємств із кількістю працівників до 10 осіб, які інвестують у цифрові технології, за період 2020–2022 років зросла вдвічі, приблизно з 10% до 20%. Це наочно показує, що навіть малий бізнес почав усвідомлювати важливість цифрових інструментів для підвищення ефективності роботи та збереження конкурентних позицій на ринку. У підсумку результати останніх років, від зростання інвестицій у цифрові технології до реального підвищення продуктивності, підтверджують, що цифровізація стала одним із ключових факторів економічного розвитку в сучасних умовах.

Разом із очевидними перевагами цифровізації, процес цифрової трансформації стикається з низкою труднощів на рівні підприємств, особливо це стосується малого та середнього бізнесу. Для компаній різного масштабу ці проблеми мають свої особливості. Малі підприємства зазвичай обмежені у фінансах і не можуть дозволити собі дорогі ІТ-рішення. Крім того, їм часто не вистачає фахівців, зокрема ІТ-спеціалістів або керівників, які могли б організувати й вести цифрові зміни. Середній бізнес, як правило, має трохи більше ресурсів, однак зіштовхується з іншими труднощами. Серед них інтеграція нових технологій у вже налагоджені процеси, опір змінам з боку працівників і нестача знань для правильного вибору найбільш ефективних цифрових рішень. Великі компанії, попри значні бюджети та власні ІТ-підрозділи, також мають свої обмеження. Часто їм заважає складна структура управління, застарілі системи, які важко оновлювати, а також необхідність навчання великої кількості працівників новим цифровим навичкам, що уповільнює впровадження технологій.

Є й спільні проблеми, з якими стикається бізнес незалежно від його розміру. Серед них побоювання щодо кібербезпеки, адже страх перед кібератаками або витоком інформації змушує компанії обережно ставитися до перенесення важливих процесів у цифрове середовище. Також серйозною перешкодою залишається недостатній рівень розвитку цифрової інфраструктури, наприклад повільний інтернет або брак необхідних онлайн-сервісів у окремих регіонах. В українських умовах до цього додаються ризики, пов'язані з воєнною ситуацією та економічною нестабільністю, через що бізнес часто не наважується на значні інвестиції. Водночас держава та профільні організації намагаються зменшити ці труднощі, зокрема через програми підтримки малого й середнього бізнесу, допомогу у впровадженні цифрових рішень та освітні проєкти з підвищення цифрової грамотності підприємців. Проте швидко змінити ситуацію складно, і багато компаній досі відкладають масштабну цифровізацію саме через поєднання цих чинників.

Окремо варто відзначити високу вартість технологій як одну з ключових проблем. Близько чверті підприємств зазначають, що ціни на ліцензійне програмне забезпечення, обладнання та послуги фахівців є для них надто високими. Серед інших поширених труднощів називають слабку ІТ-інфраструктуру, коли компанії не мають достатньої технічної бази або стабільного доступу до якісного інтернету, а також брак часу на впровадження цифрових проєктів. Керівники малого та середнього бізнесу часто зосереджені на щоденних завданнях і не можуть приділити достатньо уваги цифровим змінам. Крім того, деякі підприємства стикаються з опором з боку клієнтів або партнерів, які не завжди готові користуватися електронними сервісами чи переходити на цифровий обмін даними.

Рідше згадують і такі проблеми, як недосконале законодавство, коли норми не встигають за розвитком технологій, або відсутність потрібних рішень на ринку. Буває так, що підприємству складно знайти цифровий продукт, який би повністю підходив саме під його специфічні потреби. Тому перешкоди на шляху цифровізації мають різний характер. Вони можуть бути фінансовими, пов'язаними з нестачею фахівців, технологічними або організаційними. Подолати ці труднощі можливо лише комплексно. Для цього потрібні інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації працівників, кращий доступ до фінансування цифрових рішень, наприклад через кредити чи гранти, чіткі та зрозумілі правила у сфері цифрової економіки, а також поширення успішних прикладів, які показують, що вкладення в цифрові технології дійсно себе виправдовують.

Попри всі виклики, перспективи подальшої цифровізації бізнесу залишаються дуже великими. Технології розвиваються швидкими темпами і вже найближчим часом можуть принести нові суттєві зміни в роботу підприємств.

1.3. Стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління ключовими бізнес-процесами

Сьогодні цифровізація, активне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і розвиток Інтернету відіграють важливу роль у підвищенні стійкості та ефективності роботи підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Якщо раніше цифрову трансформацію сприймали переважно як просту автоматизацію окремих робочих операцій, то тепер її розуміють значно ширше. Вона охоплює глибокі зміни в самій моделі роботи підприємства, включаючи оновлення підходів до управління, організаційної структури, корпоративної культури та способів взаємодії з усіма учасниками бізнес-процесів.

У сучасних умовах для підприємств особливо важливим стає продумане й стратегічне впровадження цифрових технологій. Це дозволяє не лише спростити та вдосконалити внутрішні процеси, а й створити додаткову цінність завдяки розвитку цифрових рішень. Саме тому велике значення має розробка й реалізація комплексної стратегії цифрової трансформації, яка має бути спрямована на покращення ключових бізнес-процесів, підвищення їхньої ефективності та гнучкості, а також кращу орієнтацію на потреби ринку.

Керівники сучасних компаній, які активно впроваджують цифрові рішення, розглядають цифрову трансформацію як складний і багатогранний процес. По-перше, це переосмислення та оновлення бізнес-процесів і технологій, які використовуються в роботі. По-друге, це автоматизація рутинних завдань, що допомагає зробити управління більш ефективним. По-третє, це формування нових корпоративних цінностей, заснованих на цифровій культурі та використанні сучасних технологій. Головною метою таких змін є створення більшої цінності для клієнтів і пошук нових можливостей для розвитку бізнесу.

З точки зору органів державної влади [12], цифрова трансформація розуміється як системне формування цифрового простору. Вона передбачає

впровадження електронного документообігу, цифрових адміністративних послуг та комплексних рішень, які забезпечують ефективну взаємодію між державними установами, бізнесом і громадянами. Такий підхід задає загальний напрям цифрового розвитку країни та охоплює всі сфери суспільного життя. Громадянське суспільство, у свою чергу [10, с. 93], розглядає цифровізацію як важливу складову нової моделі соціального розвитку, яка змінює не лише роботу інституцій, а й сам спосіб спілкування та взаємодії між людьми.

Узагальнюючи ці підходи, можна зробити висновок, що цифрова трансформація є складним і багатостороннім процесом. Вона включає впровадження цифрових технологій у всі напрями діяльності організацій, зміну традиційних бізнес-моделей, переосмислення взаємодії з клієнтами та державними структурами, а також впливає на економічне, управлінське й соціальне середовище загалом. Далі варто розглянути основні складові реалізації цифрової трансформації на рівні підприємства.

Цифрові технології. Саме цифрові технології є основою цифрової трансформації, оскільки вони забезпечують технічні можливості для автоматизації, цифровізації та вдосконалення бізнес-процесів. До ключових інструментів цієї групи належать хмарні сервіси, великі дані (Big Data), штучний інтелект, машинне навчання, Інтернет речей (IoT), блокчейн і роботизовані системи. Використання цих технологій допомагає підприємствам зменшувати витрати, скорочувати час виконання операцій, підвищувати якість товарів і послуг, а також приймати управлінські рішення на основі реальних даних.

Цифрова культура. Цифрова трансформація неможлива без активної участі працівників, тому важливим є формування цифрової культури в колективі. Під цим поняттям розуміють сукупність цінностей, установок, моделей поведінки та навичок, які сприяють прийняттю й використанню цифрових рішень у щоденній роботі. Цифрова культура передбачає відкритість до нових технологій, готовність постійно навчатися, пробувати

нові підходи та швидко адаптуватися до змін. Розвиток цифрових навичок працівників стає одним із ключових чинників успішної трансформації та основою для впровадження таких підходів, як Agile, Design thinking, Lean management та інших сучасних цифрових методів управління.

Цифрові комунікації. Цифрові інструменти спілкування допомагають налагодити ефективну взаємодію як усередині компанії, так і ззовні. Йдеться про поєднання різних каналів зв'язку, таких як електронна пошта, месенджери, відеозустрічі, корпоративні соцмережі та платформи для управління проєктами, наприклад Slack, Microsoft Teams, Asana чи Trello. Вони дозволяють швидко обмінюватися інформацією, роблять робочі процеси більш зрозумілими, покращують командну роботу та зміцнюють довіру між працівниками. Зовнішні комунікації також суттєво змінюються. Через цифрові платформи компанії спілкуються з клієнтами, ведуть сторінки в соціальних мережах і використовують аналітичні інструменти для вивчення поведінки споживачів, що допомагає краще орієнтуватися на їхні потреби.

Цифрова інфраструктура підприємства охоплює всі технічні та програмні рішення, які забезпечують роботу цифрового середовища компанії. До неї належать обладнання, програмне забезпечення, хмарні сервіси, системи зберігання й обробки даних, мережі, засоби кібербезпеки, а також інтегровані системи управління, зокрема ERP, CRM чи SCM. Наявність добре налагодженої цифрової інфраструктури є основою для реалізації стратегії цифрової трансформації, оскільки саме вона дозволяє впроваджувати сучасні технології, автоматизувати процеси, розширювати масштаби діяльності та швидко реагувати на зміни на ринку.

Загалом усі ці інструменти тісно пов'язані між собою і не працюють окремо. Цифрові технології потребують відповідної цифрової культури, щоб їх використання було справді ефективним, а цифрові комунікації допомагають впроваджувати зміни та інтегрувати нові рішення в роботу компанії. Водночас цифровий образ підприємства відображає рівень його внутрішньої цифрової зрілості, готовність працювати з сучасними технологіями та здатність

створювати цінність у цифровій економіці. Усе це разом формує стійку цифрову екосистему підприємства і дає змогу більш ефективно та продумано реалізовувати стратегію цифрової трансформації.

У сучасних умовах цифрова трансформація бізнесу зосереджується на трьох ключових напрямках впливу: клієнтському досвіді, операційних процесах і бізнес-моделях [16, с. 219]. Це пов'язано з потребою забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах постійних цифрових змін. Клієнтський досвід відіграє провідну роль, адже цифрові технології дають змогу не лише краще розуміти споживачів, а й підлаштовувати взаємодію під конкретні потреби кожного клієнта. Завдяки цьому обслуговування стає більш зручним і персоналізованим, що підвищує рівень задоволеності та формує довіру до бренду.

Операційні процеси також суттєво змінюються під впливом цифрових рішень. Використання автоматизації, аналізу великих даних, хмарних сервісів і сучасних систем управління допомагає компаніям працювати ефективніше. Це дозволяє зменшити витрати, скоротити кількість помилок і пришвидшити ухвалення управлінських рішень. У результаті підприємства можуть швидше реагувати на зміни та краще контролювати внутрішні процеси.

Трансформація бізнес-моделей полягає у впровадженні нових підходів до створення, надання та отримання доходу. Вони базуються на цифрових платформах, сучасних технологіях і нових формах взаємодії з ринком. Такий підхід дає змогу компаніям швидко пристосовуватися до змін попиту, виходити на нові ринки, знаходити додаткові джерела доходів і зберігати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі. Загалом цифрова трансформація сьогодні є важливим стратегічним інструментом, який допомагає підприємствам адаптуватися до ринкових викликів, переосмислити свою діяльність, впровадити сучасні технології та сформувати нову корпоративну культуру, орієнтовану на цифровий розвиток.

Очевидно, що цифрова стратегія значно відрізняється від традиційної стратегії підприємства, що показано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика традиційної та цифрової стратегій підприємства

Традиційна стратегія	Цифрова стратегія
Зосереджується на поступових змінах у вже наявних процесах і структурі, роблячи акцент на стабільності та контролі.	Орієнтується на глибокі зміни в бізнесі через повне впровадження цифрових технологій у всі напрями роботи компанії.
Спирається на звичні канали продажу, матеріальні продукти та стандартні способи роботи з клієнтами.	Використовує цифрові платформи, аналіз даних і персоналізований підхід до клієнтів, а також створює цифрові екосистеми для довгострокової співпраці.
Планування спрямоване на збереження поточного стану компанії та обережні зміни з мінімальними ризиками.	Робить акцент на гнучкості та швидкій реакції на зміни середовища, зокрема розвиток технологій і нові потреби споживачів.
Основна увага приділяється покращенню внутрішніх процесів за рахунок удосконалення традиційних методів роботи.	Передбачає використання автоматизації, штучного інтелекту та хмарних сервісів для повного перегляду й оновлення операційних процесів.
Рішення приймаються з обмеженим використанням даних і часто ґрунтуються на досвіді та інтуїції керівників.	Активно застосовує аналіз великих даних і машинне навчання для швидкого та обґрунтованого ухвалення рішень.
Реалізація змін зазвичай покладається на окремі управлінські рівні, що може уповільнювати процеси.	Передбачає залучення всіх підрозділів і рівнів управління, що прискорює впровадження цифрових рішень.
Спрямована на поступове зростання та збереження вже наявних позицій на ринку.	Орієнтується на створення нової цінності, розвиток цифрових бізнес-моделей і отримання переваг у швидкозмінному цифровому середовищі.

Джерело складено автором

Порівняння традиційної та цифрової стратегій підприємства показує, що між ними існують суттєві відмінності у підходах до управління, планування та реалізації бізнес-ідей в умовах сучасної цифрової економіки. Традиційна стратегія зазвичай зосереджена на повільному вдосконаленні вже наявних процесів і структури підприємства, роблячи акцент на стабільності, контролі та зниженні ризиків. Вона спирається на звичні канали збуту, матеріальні продукти й стандартні способи взаємодії з клієнтами, а управлінські рішення часто ухвалюються на основі досвіду та інтуїції керівників. При цьому система управління має чітко виражену ієрархію, що нерідко гальмує впровадження змін.

Цифрова стратегія, навпаки, орієнтована на глибоке й комплексне оновлення бізнесу через повне впровадження цифрових технологій у всі напрями діяльності підприємства. Вона передбачає активне використання цифрових платформ, аналізу великих масивів даних, персоналізованої роботи з клієнтами та створення екосистем для довготривалої співпраці. Така стратегія відрізняється високою гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до технологічного розвитку та змін у потребах споживачів.

Для покращення операційних процесів у межах цифрової стратегії застосовуються сучасні технології, зокрема автоматизація, штучний інтелект і хмарні сервіси. Це дозволяє по-новому подивитися на традиційні підходи до управління та зробити їх більш ефективними. Управлінські рішення при цьому ухвалюються на основі аналітичних даних і результатів машинного навчання, що підвищує їх точність і своєчасність.

Крім того, цифрова стратегія передбачає активну взаємодію між різними підрозділами компанії та залучення працівників усіх рівнів до процесу змін. Завдяки цьому впровадження нових рішень відбувається швидше й результативніше. Загалом цифрова стратегія не лише змінює підходи до управління, а й стає важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової економіки. Її реалізація впливає на ключові бізнес-процеси, які в сучасних умовах можна розглядати як систему взаємопов'язаних дій і операцій, що виконуються кваліфікованими працівниками з використанням цифрових інструментів, таких як мобільні пристрої, спеціальні застосунки, чат-боти, програмне забезпечення, веб-ресурси та хмарні сервіси. Основною метою таких змін є автоматизація роботи, пришвидшення виконання завдань, підвищення якості управлінських рішень і зміцнення позицій підприємства на ринку з урахуванням сучасних галузевих тенденцій [24, с.138].

Для впровадження цифрової стратегії підприємству необхідно використовувати відповідний набір інструментів цифрових змін, який

дозволяє послідовно оновлювати всі рівні управління та основні напрями діяльності організації. Саме такий інструментарій створює умови для комплексної трансформації бізнесу, а не окремих його елементів.

На нашу думку, до найбільш ефективних інструментів, які здатні помітно підвищити результативність ключових бізнес-процесів у межах цифрової трансформації, належать аутсорсинг, бенчмаркінг, використання цифрових та інформаційних технологій, автоматизація процесів, управління знаннями, інтеграція ланцюгів постачання, венчурне фінансування, процесно-орієнтоване управління, інжиніринг і реінжиніринг, оцінювання рівня задоволеності споживачів, стратегічне планування, система збалансованих показників, а також формування й розвиток ключових компетенцій персоналу. Окрім цього, важливу роль відіграють такі інструменти, як розвиток корпоративної культури, проведення реструктуризації та створення стратегічних альянсів з іншими компаніями [31, с. 272].

Поєднання зазначених управлінських інструментів із сучасними цифровими технологіями дає змогу керівництву підприємства суттєво підвищити ефективність бізнес-процесів, забезпечити гнучкість управління та зміцнити конкурентні позиції в умовах швидких змін цифрового середовища.

Крім основних характеристик традиційної системи управління ключовими бізнес-процесами, доцільно також виділити додаткові ознаки, які є притаманними підприємствам, що активно впроваджують цифрові інструменти в управлінську практику. Саме ці особливості доцільно розглянути детальніше в таблиці 1.5.

Проаналізовані характеристики бізнес-процесів підприємств, які успішно впроваджують цифрові інструменти, показують, що саме вони відіграють важливу роль у підвищенні гнучкості та зміцненні конкурентних позицій сучасних компаній.

Використання цифрових технологій допомагає об'єднувати бізнес-процеси, робити їх більш прозорими, швидкими та такими, що легко масштабуються, що відповідає вимогам сучасної цифрової економіки.

Таблиця 1.5

Характеристики бізнес-процесів підприємств, що використовують
інструменти цифровізації

Ключові характеристики	Особливості
Відтворюваність	Дає змогу багаторазово повторювати бізнес-процеси за допомогою цифрових шаблонів і автоматизованих рішень без втрати якості та результативності.
Адаптивність	Дозволяє швидко підлаштовувати бізнес-процеси до змін усередині компанії та у зовнішньому середовищі завдяки цифровим технологіям і розумним системам.
Компліментарність	Забезпечує поєднання цифрових процесів із наявною організаційною структурою та інформаційними системами підприємства, що сприяє цілісним змінам.
Прозорість	Надає можливість у режимі реального часу відстежувати виконання бізнес-процесів і мати відкритий доступ до даних, що підсилює контроль і довіру.
Оперативність	Підвищує швидкість реагування на ринкові зміни та запити клієнтів завдяки автоматизації й цифровому управлінню інформаційними потоками.
Інтерактивність	Забезпечує зручну взаємодію між учасниками бізнес-процесів через цифрові платформи та сервіси з швидким обміном інформацією.
Масштабованість	Дозволяє розширювати обсяги та складність бізнес-процесів без істотного зростання витрат завдяки використанню цифрових рішень.
Персоналізація	Спрямована на врахування індивідуальних потреб клієнтів і партнерів за допомогою цифрової аналітики та штучного інтелекту.
Діджитал-технологійність	Передбачає застосування сучасних цифрових рішень і технологічних підходів у побудові та реалізації бізнес-процесів.
Безперервність	Забезпечує стабільну й безперебійну роботу бізнес-процесів завдяки цифровому моніторингу, резервним системам і віддаленому управлінню.
Ефективність	Дає змогу досягати кращих результатів із меншими витратами ресурсів завдяки автоматизації та цифровому оновленню процесів.
Захищеність	Гарантує захист даних і процесів через використання цифрових засобів безпеки, контролю доступу та управління ризиками.
Аналітичність	Передбачає використання інструментів цифрової аналітики для збору й аналізу даних з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
Глобальність	Орієнтує бізнес-процеси на роботу в міжнародному середовищі завдяки цифровим засобам комунікації та співпраці.
Екологічність	Сприяє зменшенню використання ресурсів і негативного впливу на довкілля через перехід на цифрові документи та процеси.

Джерело складено автором

Водночас цифровізація дає змогу краще враховувати індивідуальні потреби клієнтів і приймати більш точні управлінські рішення, підвищує загальну ефективність роботи підприємств, створює умови для впровадження сучасних цифрових рішень і сприяє екологічно відповідальному веденню діяльності.

У цифровому середовищі особливо важливими стають такі характеристики бізнес-процесів, як захищеність і аналітичність. Вони дозволяють безпечно працювати з інформацією, ефективно керувати потоками даних і приймати обґрунтовані управлінські рішення під час удосконалення діяльності підприємства.

Упровадження цифрових технологій не лише змінює самі бізнес-процеси, а й відкриває нові можливості для стабільного розвитку підприємств у глобальному економічному просторі. Це зумовлює потребу в продуманому та стратегічному підході до цифровізації, який має бути спрямований на створення довгострокової цінності та підвищення стійкості організації. Саме тому цифрова трансформація потребує системного підходу, що охоплює всі напрями діяльності підприємства та забезпечує повноцінне використання цифрових технологій для досягнення його стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ТОВ"АГРОКІМ"

2.1. Загальна характеристика та основні показники діяльності ТОВ"АГРОКІМ"

ТОВ “Агрокім” це підприємство, яке було створено на базі агрохолдингу ІМК. Це сільськогосподарське підприємство, яке було створено в березні 2003 року. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю.

Підприємство ТОВ “Агрокім”, займається в основному сільськогосподарською діяльністю, яке розташоване в Чернігівській області. Головними напрямками діяльності є вирощування зернових культур, їх оптова торгівля, а також торгівля зерновими відходами тощо. Як і кожне підприємство ТОВ «Агрокім» здійснює преміювання своїх співробітників з метою підвищення ефективності роботи та стимулювання якісного виконання поставлених завдань. Також це дозволяє знизити виникнення невирішених завдань та порушення дисципліни, зауважень з боку керівничого складу та безпосередньо між керівними групами.

Для успішної своєї діяльності ТОВ “Агрокім” постійно проводить преміювання своїх співробітників. Преміювальна програма складається із виплати відсотків по відношенню до посадового окладу того чи іншого працівника.

Окрім матеріального заохочення ТОВ “Агрокім”, практикує застосування нематеріальних способів мотивування праці персоналу. Дана тенденція проявляється в організації праці у вигляді відпочинку, допомога у підвищенні кваліфікації працівників, проведення різноманітних заходів, надання можливості до самовираження та запропонування діджитал-

технологійних підходів. Праця на підприємстві ТОВ “Агрокім” є нелегкою, тому для робітничого персоналу підприємство забезпечує відпочинок та оздоровлення в санаторіях. Якщо підприємство на кінець року отримує високі показники врожайності та прибутку, то керівник підприємства очолює поїздку в Єгипет трьох найкращих працівників, які були безпосередньо задіяні в такому процесі. За результатами праці працівників на підприємстві створено окремий відділ, в якому проводиться дослідження показників ефективності мотивації праці (KPI), як у міжперіодах, так і в загальному на кінець поточного року, і відповідно до цього формується аналітичний звіт щодо покращення мотивації праці.

Товариство окрім основного виду своєї діяльності займається ще й наданням певних видів послуг, основною з яких є зберігання сільськогосподарської продукції.

Землі, на яких працює ТОВ “АГРОКІМ”, знаходяться у Чернігівській області. Це сприятливий регіон для ведення сільського господарства з точки зору ґрунтово-кліматичних умов вирощування культур.

Розташування земельної ділянки підприємства складається із п'яти частин та розташовані неподалік один від одного, що значно полегшує його діяльність. Близькість розташування дає змогу товариству зменшити свої витрати, здійснити оптимізацію виробництва, підтримувати стабільний розвиток на ринку.

ТОВ “Агрокім” за підсумками січня-вересня 2024 року отримав чистий прибуток у розмірі \$ 27,6 млн, що на 8% менше, ніж за 2023 рік.

Зниження прибутку товариства пов'язане з декількома факторами, основним з яких є збільшення витрат на сировину, у зв'язку з її подорожчанням.

Виручка підприємства ТОВ «Агрокім» за січень-вересень 2024 року зросла на 2% в порівнянні з аналогічним періодом 2023 року – до \$ 81,5 млн.

Товариство також здійснює експортування своєї продукції, так як така виручка становить більше 50% від загальної.

Чистий грошовий потік компанії від операційної діяльності за 9 місяців виріс на 27% в порівнянні з аналогічним періодом 2023 року – до \$ 25,1 млн. В основному за рахунок зростання продажів.

Потягом 2024 року підприємство провело оновлення своєї техніки, провело модернізацію технічного оснащення елеваторів. Загальні витрати такого оснащення становили \$ 1 млн.

Фінансові витрати ТОВ «АГРОКІМ» за 12 місяців 2024 року скоротилися на 49% проти аналогічного періоду 2023 завдяки зниженню загального боргу компанії до \$ 70,7 млн станом на 30 вересня 2024 року.

Товариство розробляє та впроваджує стратегію щодо скороченню боргу перед інвесторами, збільшення прибутку за допомогою введення нових бізнес-процесів.

ТОВ «АГРОКІМ» у своїй діяльності використовує сучасні підходи до виробництва та управління в аграрній сфері й постійно вкладає кошти в оновлення сільськогосподарської техніки та обладнання від провідних світових виробників.

Підприємство ТОВ «АГРОКІМ» зорієнтоване в основному на чотирьох головних культурах. До них відносяться вирощування соняшника, кукурудзи, пшениці та сої.

На полях ТОВ «АГРОКІМ» використовується система обробітку ґрунту на різну глибину, зокрема глибоке рихлення, оранка, дискування та культивування. Поєднання й чергування цих методів дає змогу створити сприятливі умови для росту та розвитку сільськогосподарських культур.

Задля ефективного вирощування своїх сільськогосподарських культур, підприємство ТОВ «АГРОКІМ» використовує насіння лише перевіреної якості та виробника, та використовує найкращі добрива у відповідності до специфіки та потреб тієї чи іншої культури.

У виробничій діяльності тестуються й поступово впроваджуються елементи точного землеробства, зокрема GPS-контроль роботи техніки, системи автопілотування, дистанційне спостереження за станом полів, аналіз

урожайності, а також змінні норми висіву насіння й диференційоване внесення добрив.

Перш ніж перейти до основних показників діяльності ТОВ «АГРОКІМ», варто спочатку розглянути динаміку розвитку підприємства саме в частині виготовлення більш прибуткових видів продукції, до яких відносять соняшник, сою та кукурудзу (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «АГРОКІМ» за 2022-2024рр

Реалізована продукція тис/т	Роки			Відхилення +/- 2024р до 2022р
	2022	2023	2024	
Кукурудза	502	622,48	612,44	110,44
Соняшник	93	104,16	112,53	19,53
Соя	96	125,76	124,8	28,8
Всього	691	852,4	849,77	158,77

Джерело: розраховано автором на основі даних [31]

Виходячи з даних табл. 2.1.. ми бачимо, що ТОВ «Агрокім» з кожним роком збільшує реалізацію своєї продукції: у 2024 році було реалізовано 849,77 тис./т продукції, що на 158,77 тис./т більше в порівнянні 2022 року.

Передумовами для досягнення таких високих результатів в ТОВ «АГРОКІМ» стало постійне впровадження діджитал-технологій, різних елементів точного землеробства, розробка та впровадження спеціальних ІТ-продуктів, які сприяють ефективному рослинництву і управлінню сільськогосподарським бізнесом. Крім того, компанія щорічно інвестує в сучасну вискоєфективну сільськогосподарську техніку від провідних світових виробників. Також, як соціально-відповідальна компанія, ТОВ «АГРОКІМ» використовує виключно оригінальні сертифіковані засоби захисту рослин і добрива, високоякісне насіння від світових лідерів.

На динаміку економічних процесів в підприємства ТОВ «АГРОКІМ» також впливає і ефективність процесу зберігання продукції. Компанія ТОВ «АГРОКІМ» зберігає продукцію виключно у власних сховищах. Наявні потужності повністю покривають потреби підприємства у зберіганні продукції

та мають достатній резерв, щоб забезпечити ці потреби й у найближчій перспективі у разі збільшення обсягів виробництва.

Потужність одночасного зберігання продукції в підприємства ТОВ «АГРОКІМ» наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Потужність одночасного зберігання продукції, т

Потужності для зберігання зернових та олійних	554000
Картоплесховища	16000
в тому числі обладнані системами контролю клімату	12100

Джерело: побудовано автором на основі даних [31]

Наявність власних потужностей для зберігання дозволяє компанії реалізовувати сільськогосподарську продукцію протягом усього маркетингового року, зменшуючи ціновий тиск у період збору та одразу після нього, а також суттєво знижує ризики фізичних втрат урожаю.

Що стосується ефективності перевезення продукції, то ТОВ «Агрокім» керується в залежності від врожаю, але в середньому кожен рік на 70% користується найманою технікою.

Слід відмітити, що не дивлячись на досить стійке положення підприємства на ринку, існує багато недоліків і вузьких місць у кожного з основних елементів функціонування підприємства. Для того, щоб в подальшому розглянути впровадженні діджітал-інструменти та запропонувати нові, особливу увагу необхідно приділити слабким сторонам діяльності підприємства по відношенню до зовнішнього середовища. Якщо по них не прийняти своєчасних заходів, то вони будуть знаходитись під постійною загрозою з боку зовнішнього середовища. Підприємству необхідно здійснити відповідні кроки щодо усунення слабких сторін, зниження уразливості з боку зовнішнього середовища.

Відповідно до аналізу позицій на ринку, можна вбрати стратегічні діджітал-інструменти для розвитку бізнесу ТОВ «АГРОКІМ».

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation - оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що на Україні переважають невеликі підприємства, цей метод видається вельми привабливим для практичного застосування.

Під час проведення аналізу за методом SPACE стратегічне становище ТОВ “АГРОКІМ” визначається на основі двох груп факторів:

- 1) внутрішнього становища підприємства;
- 2) зовнішнього становища підприємства.

Основною складовою SPACE-аналізу є оцінка фінансового стану підприємства. Для оцінки фінансового стану ТОВ “АГРОКІМ” обираємо такі критерії як рентабельність власного капіталу, стабільність отриманого прибутку та ліквідність. Кожен з критеріїв оцінюється за десятибальною шкалою, враховуючи фактичні значення фінансових коефіцієнтів за звітний рік (рентабельність та ліквідність) або абсолютні величини і середнє квадратичне відхилення часового ряду, складеного з показників прибутку за 2022-2024 рр.

У табл. 2.3, зважена оцінка фінансової сили ТОВ “АГРОКІМ” досить висока - 8,4 балів. Непогане значення має також показник привабливості галузі - ПС, який дорівнює 6,3 балів. Разом з тим, оцінки стабільності галузі та конкурентноздатності підприємства є низькими - 3,0 і 2,3 бали відповідно.

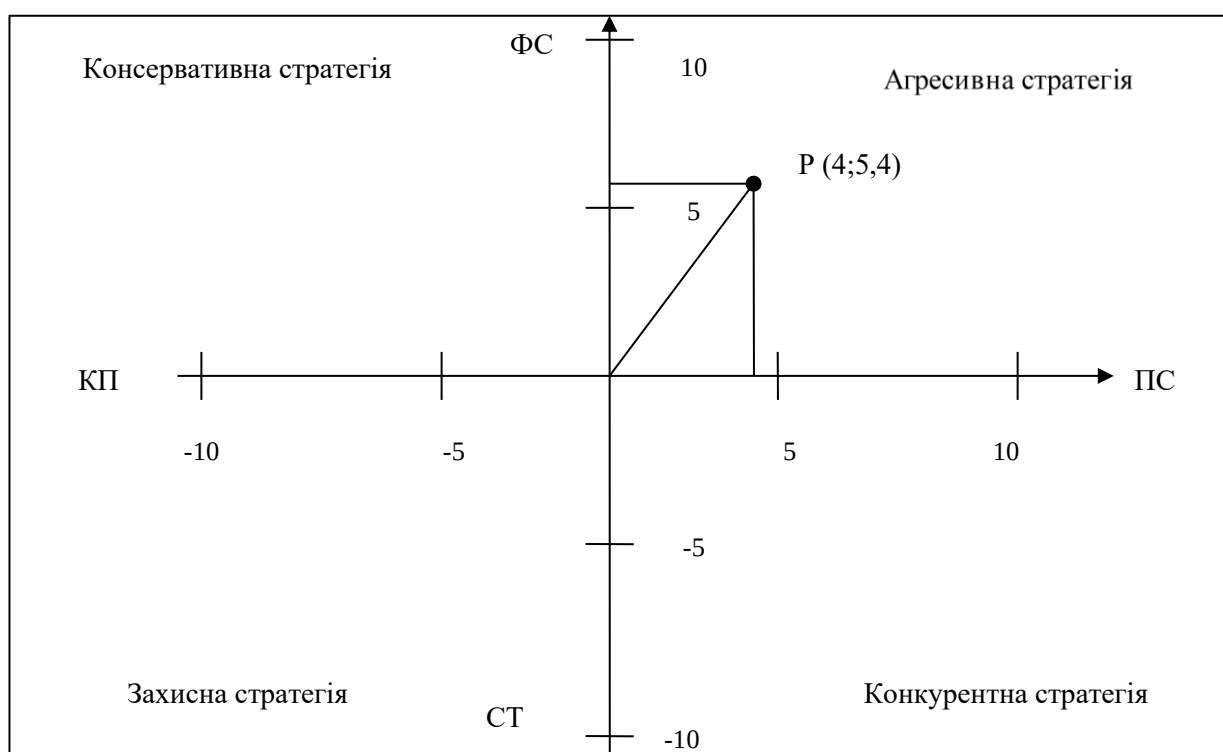
Процедура аналізу SPACE не обмежується побудовою таблиці результатів оцінки ситуації, в якій знаходиться підприємство. На наступному етапі отримані результати позначаються на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей x і y відображає відповідну групу критеріїв (рис. 2.1).

Таблиця 2.3

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE для ТОВ
“АГРОКІМ”

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства - ФС			8,4
рентабельність вкладеного капіталу	9	0,4	3,6
стабільність отримання прибутку	8	0,3	2,4
ліквідність	8	0,3	2,4
Конкурентноздатність підприємства - КП			2,3
частка підприємства на ринку	1	0,5	0,5
можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3	0,6
рентабельність продажу	6	0,2	1 2
Привабливість галузі - ПС			6,3
характеристика конкурентної ситуації	7	0,3	2,1
стадія життєвого циклу галузі	6	0,4	2,4
залежність розвитку галузі від кон'юнктури	6	0,3	1,8
Стабільність галузі СТ			3,0
тривалість життєвого циклу галузі	5	0,4	2,0
ступінь інновативності галузі	1	0,4	0,4
маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	0,6

Джерело: систематизовано автором



Джерело: систематизовано автором

Рис. 2.1. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, визначимо координати точки Р (х, у) за формулами:

$$x = \text{ПС-КП}; y = \text{ФС-СТ}$$

Отже, для ТОВ «АГРОКІМ» ці координати дорівнюють:

$$x = 6,3 - 2,3 = 4,0;$$

$$y = 8,4 - 3,0 = 5,4.$$

На основі цих розрахунків побудуємо графік.

Отже, в системі координат, зображеній на рис. 2.1, потрібно відкласти точку Р (4; 5,4) у правому верхньому квадранті. З'єднавши цю точку з початком координат, отримуємо вектор, який вказує на рекомендований вид стратегії.

Таким чином, згідно рекомендацій, отриманих за допомогою методу SPACE, ТОВ «АГРОКІМ» повинне дотримуватися агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту, збільшувати виробництво, знаходити нових партнерів, дистриб'юторів і клієнтів. Становище підприємства на ринку дозволяє активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись збільшити свою частку ринку.

2.2. Аналіз впроваджених інструментів діджиталізації в ТОВ «АГРОКІМ»

Як нами вже було зазначено, підприємство ТОВ «Агрокім» відносить до сільськогосподарських підприємств, де має місце значна потреба у висококваліфікованій робочій силі та максимальній автоматизації виробництва. Варто підкреслити, що переважна частина автоматичних процесів виробництва створює конкурентні переваги підприємства перед іншими на всіх етапах свого розвитку. Тому при кожній розробці того чи іншого бізнес-процесу, ТОВ «Агрокім» намагається запроваджувати різноманітні діджитал інструменти. Однак при їх запровадженні на початковому етапі, існує ряд перешкод, які вимагають пошук альтернативних

рішень. Найголовнішими та складними перепонами це є цінова політика на розробку програмного забезпечення, низький рівень інформаційної обізнаності щодо розвитку діджитал технологій.

Перш за все розглянемо переваги інструментів діджиталізації агропідприємства ТОВ «Агрокім» у цілому та автоматизації, як однієї із її гілок/витоків (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Переваги та їх зміст у розрізі впроваджених інструментів діджиталізації
ТОВ «Агрокім»

№ з/п	Переваги	Зміст переваг
1	Велика продуктивність	За допомогою запровадження діджитал інструментів підвищуються обсяги виробництва, що надає переваги перед тими підприємствами, які орієнтуються лише на кваліфікований персонал та мінімізацію автоматизації.
2	Зниження витрат	За допомогою запровадження діджитал інструментів, на підприємстві проводиться точність виробництва, враховується найменша деталь. Програмне забезпечення для автоматизації виробництва з часом може оновлюватися і залишатися ефективною до того часу, поки будуть скорочуватися витрати на виробництво та здійснюватиметься оптимізація енерговитрат.
3	Техніка безпеки на робочому місці	На ТОВ «Агрокім» мають місце процеси, які є трудомісткими та небезпечними, тому використання діджитал-інструментів на рівні автоматизації, забезпечує зменшення кількості нещасних випадків на виробництві.
4	Зміна пріоритетів	Запровадження діджитал інструментів забезпечуються точне та безперебійне виробництво, в той час як працівники ТОВ «Агрокім» підвищують свої кваліфікаційні навички щодо управління такими інструментами та розроблення нових бізнес процесів із запровадженням діджитал інструментів

Джерело: систематизовано автором на основі [31].

Діджиталізація агропідприємства ТОВ «Агрокім» охоплює не лише стандартні напрями бухгалтерського обліку, а й цифровізацію специфічних облікових ділянок. Зокрема, це оперативний облік виробництва продукції рослинництва й тваринництва, облік орендованих сільськогосподарських земель, а також кількісно-якісний облік робіт і процесів на елеваторі. Використовуване програмне забезпечення дає змогу вести всі ці напрями з урахуванням відповідальних осіб та пов'язаних із ними документів (табл. 2.5).

При цьому частина інформації формується автоматично і не потребує постійної участі оператора інформаційних систем або бухгалтера під час створення необхідних документів.

Таблиця 2.5

Особливості ведення документації в ТОВ «Агрокім» із використанням сучасного програмного забезпечення

Напрямок діяльності	Відповідальні за внесення даних	Основні документи
Рослинництво	Агрономи; технологи; працівники, відповідальні за склади	«Наряд на виконання робіт»; «Заправна відомість»; «Накладна на списання товарно-матеріальних цінностей у виробництво»; документи з переміщення матеріалів; прибуткові та видаткові ордери на товари
Тваринництво	Завідувач ферми великої рогатої худоби або свиноферми, який фіксує всі зоотехнічні операції та рух тварин	Документи з обліку руху продукції тваринництва
Елеватор	Працівники вагової; завідувачі лабораторій; відповідальні за переоформлення та відвантаження зерна	Документи з кількісного та якісного обліку зерна
Облік орендованих земель	Адміністратори населених пунктів і районів; юристи підприємства	Оформлення та реєстрація договорів оренди; ведення облікових карток власників земельних паїв

Джерело: систематизовано автором на основі [19, 13].

На кожному етапі функціонування бізнес-процесу на ТОВ «Агрокім», досить важливим є правильність ведення початкових даних в програмне забезпечення, це дає можливість максимально уникнути невірних розрахунків, точність введення обліку витрат, прогнозування можливих перешкод та їх уникнення. Тому на підприємстві існує відділ з висококваліфікованих працівників, які здійснюють контроль кожного бізнес-процесу.

Розглянемо галузеві особливості програмного забезпечення, яке використовується в агропідприємстві ТОВ «Агрокім», а також його значення для роботи кожного напрямку діяльності окремо. Рослинництво є однією з ключових галузей сільського господарства, адже саме воно забезпечує понад

70% продуктів харчування, які споживає сучасне населення світу. Вирощування зернових культур становить основу аграрного виробництва та міжнародної торгівлі [12].

Облік у рослинництві за своєю суттю є досить складною системою, що має чітко організовану структуру та потребує впорядкованого і послідовного відображення всіх господарських операцій. Кожен етап виробничого процесу пов'язаний з обліком великої кількості операцій, зокрема руху насіння, добрив, кормів і готової продукції. Важливо враховувати, що не вся сільськогосподарська продукція одразу приносить дохід, адже частина її використовується всередині підприємства. Саме тому виникає потреба детально фіксувати рух продукції на всіх етапах внутрішнього обороту. Для ефективного управління такою складною системою необхідне використання автоматизованого обліку, який здатен враховувати всі особливості галузі рослинництва.

Також варто розглянути ще один інструмент діджиталізації, який використовується підприємством ТОВ «Агрокім», це програма AP Agronomist, досить поширена в сільськогосподарських організацій. Така програма розрахована на контролювання залишків запасів, на основі чого розроблюються технологічні операції. За її допомогою агрономи мають можливість відстежувати засоби захисту рослин та в певній мірі контролюються механіку у полі. В програмі можна розробити план майбутніх робіт, які необхідно провести на полі та прорахувати необхідну для цього техніку.

Не досить досконало, але на належному рівні функціонал програми має можливість співставляти дані з минулими показниками і проводити певний прогноз з орієнтацією на планові цілі ТОВ «Агрокім». Таке програмне забезпечення має можливість вивести на екран знімки минулих посівів та її аналітичну інформацію, після чого агрономи проводять аналіз співставлення та розраховують точку беззбитковості при якій буде прийняте оптимальне

рішення щодо майбутніх робіт. Така програма є простою у використанні та має цифровий формат [2].

До початку впровадження військового стану, підприємство ТОВ “Агрокім” у своїй діяльності почало використовувати дрони-розкидувачі, однак у 2022 році така система стала неможливою. В той час вона мала низку переваг для підприємства, а саме

- за допомогою використання таких дронів підприємство безперешкодно мало можливість розподіляти засоби захисту рослин на полях, проводити боротьбу зі шкідниками, що значно зменшувало витрати підприємства, та проводилася значна економія ручної праці;

- за допомогою програмного забезпечення та дронів, агрономи могли розрахувати до мінімального необхідну кількість насіння та добрив, що розподілялося рівномірно на конкретній площині. Окрім цього, це запобігало вивезенню важкої техніки на поля, що могло спричинити шкоду посівів, особливо якщо ґрунт мокрий;

- дрони, які підприємство почало використовувати, в своїй запрограмованій системі мали регулятор, який точно розраховував необхідну кількість розповсюдження пестицидів. Це дає додаткову перевагу щодо дотримання екологічних стандартів та мінімізації забруднення навколишнього середовища.

На відміну від українських компаній, використання дронів у сільському господарстві досить розповсюджене на світовому ринку. У багатьох світових аграрних підприємствах, такі дрони підвищують врожайність майже втричі, при цьому знижуючи витрати підприємства та підвищуючи його дохідність.

Отже, ТОВ “Агрокім” на сьогоднішній день має певну динаміку покращення щодо використання інструментів діджіталізації, веде спостереження за успішними компаніями. Починаючи з 2014 року підприємство почало досить успішно розвивати свою ІТ-інфраструктуру, здійснюючи пошук нових програмних продуктів, які були визнані на світовій арені. Головною метою при цьому підприємство ставило забезпечення

безперебійного процесу та передачі даних з полів. Такі комунікації значно покращували організацію бізнес-процесів підприємства, створюючи при цьому оптимальну структуру витрат, проводили автоматизацію їх обліку, ефективність використання персоналу та прийняття управлінських рішень. Підприємство ТОВ «Агрокім» поєднує у собі використання двох програм, тобто для введення обліку та формування звітності 1С8, а для практичних цілей, прогнозування та контролювання використовується саме програма AP Agropomist. Також підприємство ТОВ «Агрокім» у своїй власності має двох програмістів, які вдосконалювали дане програмне забезпечення під унікальні потреби, що також є певною діджитал технологією для підприємства.

Додатково, впровадження дронів-розкидувачів підтверджує прагнення компанії до використання новітніх технологій, хоча розвиток цього напрямку наразі призупинено. Таким чином, ІТ- рішення ТОВ «Агрокім» не лише сприяють підвищенню продуктивності й фінансових результатів, але й забезпечують гнучкість та конкурентоспроможність компанії у галузі.

На сьогоднішній день головний інструмент діджиталізації ТОВ «Агрокім» - це його програмне забезпечення, що має широкі функціональні можливості. За допомогою такого програмного забезпечення, підприємство веде точний облік всіх етапів бізнес-процесу, від обліку понесених витрат на виробництво продукції до обліку відвантаження готової продукції, формування звітності та підбиття фінансових показників, на основі яких розробляється наступний бізнес-процес та здійснюється майбутнє планування діяльності підприємства.

Такий функціонал дає змогу системі надавати актуальну й оперативну інформацію за основними показниками діяльності, що відповідає потребам керівництва. Це дозволяє керівнику своєчасно відстежувати хід робіт у рослинництві, контролювати їх виконання та за потреби вносити необхідні зміни. Водночас для отримання більш повної та точної інформації виникає потреба у повній цифровізації виробничих процесів.

2.3. Тенденції розвитку ТОВ «АГРОКІМ» з урахуванням повної діджиталізації виробництва

В умовах прогресивного розвитку цифровізації, для підприємств, які орієнтовані на вирощування сільськогосподарської продукції вже використовується точне землеробство, за допомогою якого можна графічно розробити карту полів, виявити його параметри, визначити яку техніку необхідно запроваджувати на тому чи іншому етапах. Також можна визначити час, який буде витрачений на оброблення конкретної ділянки поля, при цьому ведеться облік використання затратних матеріалів, таких як паливо, насіння, добрива тощо. Після цього на основі отриманих результатів, можна розробити план майбутнього обсягу посіву, планування витрат на його вирощення та орієнтовну врожайність. Тобто, враховуючи повну діджиталізацію виробництва, можна контролювати, приймати участь та розробляти плати протягом усього процесу виробництва від початку і до отримання прибутків.

Наступний етап буде відображати теперішній розвиток посівів, їх схожість з минулим періодом, також показує наявність шкідників, та можливих хвороб, які виникли на полях з урахуванням мінливих умов в зовнішнього середовища, а також виявляє інші проблеми, які можуть виникнути на полі. Найкращим варіантом є все таки використання дронів, які ТОВ «Агрокім» з початком повномасштабного вторгнення припинив їх використання, однак на сьогоднішній день їх застосування досить вдосконалилося, і наявна можливість їх використання в умовах сьогодення. Наявна можливість застосування високотехнологічних приладів в агропідприємства ТОВ «Агрокім» ми можемо побачити у табл. 2.6.

На підприємстві ТОВ «Агрокім» із можливістю запровадження супутникового моніторингу, можливе більш ефективне використання зон полів.

За допомогою супутникового моніторингу, ТОВ «Агрокім» мав би можливість виділяти найбільш проблемні зони посівів, які потребують

певного втручання, при цьому значно економлячи час за допомогою високої роздільної здатності.

Таблиця 2.6

Можливості сучасного цифрового обладнання

Функція спостереження	Супутник 1* SENTINEL-2	Супутник 2* LANSAD 8	Дрони
Реальна площа поля, його рельєф.	-	-	+
Стан поля - наявність калюж, солончаків, підтоплень, заболочування.		+	+
Площа виконаних технологічних операцій.	-	-	+
Якість виконаних операцій.	-	-	+
Стан і динаміка вегетації на основі індексу NDVI (3*)	+	+	+
Наявність на полі бур'янів	-	-	+
Ретроспективність зНТОВ "Агрокім"ів	+	+	-
Продукти які можна отримати	- зображення у натуральних кольорах; - вегетаційний індекс NDVI;	— зображення у натуральних кольорах; — вегетаційний індекс MOVI; — температура ґрунту; — засніженість.	- фото чи відеозйомку на момент обстеження; - зображення у натуральних кольорах.
1* точність фіксації даних від 10м до 250 м 2* точність фіксації даних від 60 см до 1.5 м 3* NDVI англ. Normalized Difference Vegetation Index - Нормалізований диференційний вегетаційний індекс			

Джерело: систематизовано автором на основі [3,19].

Також, на основі виявлених даних, на ТОВ "Агрокім" може автоматично розроблятися оперативна інформація про стан посівів, а якщо використовувати додаткові спец камери,, то можна розрахувати окремі індекси, що впливають на виробничий процес (NDVI, NDRI, RVI та ін.).

Застосування цих технологій дає змогу агропідприємству ТОВ «Агрокім» проводити інвентаризацію земельних угідь, виявляти нецільове використання землі, а також за допомогою спеціальних індексів прогнозувати врожайність. Окрім цього, вони дозволяють скоротити кількість виїздів на поля приблизно на 90 %.

На сільськогосподарських підприємствах, застосовуються різні індекси, що відображають стан полів та продукції на різних етапах вирощування, однак найпопулярнішим серед інших можемо виокремити індекс NDVI - «Нормалізований Диференційний Вегетаційний Індекс». За його допомогою аграрне підприємство здатне побачити та проаналізувати стан полів у динаміці.

Під час фотосинтезу зелені рослини поглинають більшу частину видимого світла, а хвилі ближнього інфрачервоного спектра, навпаки, відбивають. На основі цього розраховується індекс NDVI, який визначається як різниця між показниками червоного та ближнього інфрачервоного спектрів, поділена на їхню суму. Цей індекс показує щільність і стан рослинності та допомагає визначити ділянки поля, де необхідне пересівання, внесення добрив або засобів захисту рослин.

У своїй діяльності ТОВ «Агрокім» використовує супутники, однак переважна їх частина є безкоштовною, а тому не досить ефективною, що створює умови для залучення додаткової робочої сили для проведення більш точного аналізу даних. Головним плюсом у застосуванні таких супутників є можливість побачити стан полів у ретроспективі, на основі якої можна розробити динаміку розвитку посівів, визначити найбільш продуктивні зони станом як на теперішній час, так і на майбутній. Також на основі цього ТОВ «Агрокім» може виявити найбільш проблемні зони, які дозволять агроному вжити необхідних заходів до їх усунення.

Розглядаючи в загальному розумінні, дрони та інші безпілотні апарати, окрім розваг, приносять велику корисність для підприємств на ринку сільськогосподарської продукції. Вони, окрім точності використання різноманітних добрив, ще й надають інформацію про стан посівів і полів. Вони також є більш мобільнішими у порівнянні із супутниковим дослідженням, адже інформація передається напряму до системи, і в цей час відповідальний за це співробітник може прийняти управлінське рішення щодо усунення виявлених проблем [3].

Обмін інформацією відбувається через спеціальне програмне забезпечення. Розглядаючи більш детально, зазначимо, що інформація надходить до працівника, який на основі отриманих даних проводить аналіз, обробляючи інформацію, і потім звітує працівникам вищої ланки. Відповідно до отриманої інформації, керівництво приймає відповідні управлінські рішення. Аналізуючи використання програмного забезпечення на ТОВ «Агрокім» для отримання такої інформації, варто зазначити що вона є недосконалою. Станом на 2024 рік такі програми ще більш вдосконалилися, розширюючи свій функціонал та точність передавання інформації, водночас як ТОВ «Агрокім» використовує програмне забезпечення якому вже майже 5 років, при цьому проводячи його оновлення, але збір інформації залишається все ще неповним. Наразі більшість сучасних підприємств застосовують такі програми, де людське втручання має бути зведене до мінімуму.

Ще одним важливим напрямом діяльності агропідприємства ТОВ «Агрокім», який потребує впровадження цифрових інструментів, є тваринництво. Саме ця галузь забезпечує більшу частину населення продуктами харчування, а також дає можливість підприємству реалізовувати сировину для промислових компаній, що займаються виробництвом хутра, шкіри, вовни та іншої продукції. Водночас планування виробництва продукції тваринництва є значно складнішим, ніж вирощування зернових культур [25]. Тому для ефективного управління такою системою доцільно використовувати автоматизовану облікову систему, яка здатна враховувати всі можливі ризики та проблемні моменти.

Як і будь-яке сільськогосподарське підприємство ТОВ «Агрокім», окрім діяльності рослинництва, веде невеличку діяльність у сфері тваринництва, в основному для внутрішнього використання, при цьому також ведеться облік такої господарської діяльності. За допомогою свого програмного забезпечення ТОВ «Агрокім» проводить облік біологічних активів.

ТОВ «Агрокім» за мету ставить виробництво зернових, однак практикує і галузь тваринництва на внутрішньому ринку, тому за допомогою програмного забезпечення, підприємство матиме можливість

- здійснювати планування щодо майбутнього поголів'я;
- контролювати їх ріст та стан;
- проводити облік необхідного використання кормів;
- планувати майбутнє виробництво та релізацію;
- здатне зробити прорахунок собівартості;
- формувати звіти та висновки щодо проведеної діяльності.

Варто зазначити, що така система дозволяє керівництву ТОВ «Агрокім» контролювати процеси діяльності на всіх етапах його розвитку, за необхідності змінювати запровадженні бізнес-процеси або вносити корективи відповідно до ситуації.

Повна автоматизація виробничих процесів в агропідприємстві ТОВ «Агрокім» уже не виглядає чимось недосяжним. Автоматизовані рішення та сучасні технології насамперед впроваджуються саме в сільському господарстві, адже автоматизація є важливим кроком у напрямі майбутнього, де роль ручної праці поступово зменшується.

У своїй діяльності ТОВ «Агрокім» використовує елеватори. Це є основна та невід'ємна частина виробництва сільськогосподарської продукції. На ТОВ «Агрокім» елеватор призначений для організації процесу виробництва у вигляді сушіння, обробки зерна та в кінцевому випадку його відвантаженням до кінцевого споживача. Така система є досить складною, включає в себе багато процесів та операцій, та потребує чіткий контроль з боку персоналу. При виробництві елеваторів, основна увага приділяється вартості обладнання, а ось вже облік таких операцій стає другорядним завданням. Якщо підприємству хоч раз провести діджиталізацію обліку діяльності елеватора, це зможе зекономити значну кількість матеріальних витрат.

Як приклад, можна розглянути використання елеватора на ТОВ «Агрокім». По-перше, його робота ведеться повністю вручну із застосуванням

людського капіталу. По-друге, для звітності необхідно заповнити певну кількість документів, щоб перевести її у цифровий формат, ввести в програму і співставити з аналогічними показниками минулих періодів, і вже на основі цього прийняти управлінські рішення щодо майбутньої діяльності.

У таблиці 2.6., нами проведений порівняльний аналіз тенденцій розвитку щодо ведення обліку за допомогою діджитал-інструментів та без них, та виділити основну користь.

Таблиця 2.7

Облік роботи елеватора агропідприємства ТОВ «АГРОКІМ» вручну та з використання автоматизованих інформаційних систем

№ з/п	Неавтоматизований облік	Автоматизована система
1	Існує високий ризик зловживань і крадіжок з боку працівників на різних етапах роботи елеватора, що призводить до фінансових втрат	Забезпечується точна й оперативна інформація, яку можна аналізувати та використовувати для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
2	Дані можуть бути неточними через помилки під час введення інформації та відсутність можливості швидко їх виправити, що спотворює показники діяльності	Усі операції є прозорими, а інформація достовірною та доступною в режимі реального часу
3	Немає повного контролю за всіма етапами роботи елеватора, що створює умови для змов, крадіжок і подання неправдивих даних	Значно ускладнюється можливість зловживань і крадіжок, що дозволяє суттєво зменшити фінансові втрати
4	За наявності кількох підприємств або віддалених підрозділів ручний облік не дає повного уявлення про реальний стан бізнесу	Дає змогу налагодити ефективну роботу з клієнтами та централізовано керувати групою підприємств і віддаленими підрозділами

Джерело: систематизовано автором на основі [31].

Запровадження інструментів діджиталізації у систему обліку та управління елеватором, значно полегшує етапи розвантаження, переміщення та сушіння сільськогосподарської продукції. Такі системи є повністю автоматизованими, самостійно здійснюють контроль у дотриманні технологічних розрахунків, При такому застосуванні значно підвищується продуктивність виробництва, зменшуються витрати, здійснюється економія втрат від людських помилок, проводиться економія часу на розробку

маршрутів щодо перевезення продукції, скорочення до мінімуму непередбачуваних ситуацій, які можуть виникнути на будь-якому етапі функціонування бізнес-процесу.

Система не потребує від працівників високої кваліфікації чи глибоких знань особливостей роботи кожного елемента обладнання. Оператору достатньо зазначити початкову та кінцеву точки переміщення зерна або зернопродуктів, після чого автоматизована система самостійно запропонує кілька оптимальних маршрутів, починаючи з того, що потребує найменших енергозатрат.

Такий процес зводить до мінімуму присутність персоналу, так як все відбувається в автоматичному режимі, не вимагає присутності навіть спостереження за монітором, достатнім буде втручання працівника у вигляді внесення запровадженого маршруту та натискання стартової кнопки, а все інше справа програмного забезпечення. Також як і будь яка інша дана система має можливі шляхи вирішення у випадках аварійних ситуацій, при цьому повідомляючи персонал сигналом тривоги.

Ще однією важливою функцією програми є контроль за переміщенням зерна. Вона відстежує відхилення від заданих маршрутів і простої, обмежує доступ сторонніх осіб до вантажу, а також стежить за тим, щоб не відбувалося змішування різних видів і сортів продукції, різких змін температури та інших небажаних ситуацій.

Позитивним в такому програмному забезпеченні є і те, що воно надає можливість дистанційного керування та дистанційного контролю за своєю діяльністю. Навіть якщо матиме місце необхідного вирішення певної ситуації, подолання аварійних ситуацій, то це також можна буде здійснити дистанційно, без самостійного виїзду.

Земля, зокрема паї та земельні ділянки, є одним із головних активів сільськогосподарських підприємств і потребує чіткого обліку та ефективного управління, особливо коли йдеться про орендовані угіддя. Сьогодні це

питання набуло особливої актуальності у зв'язку з останніми змінами в законодавстві.

Як і на будь-якому іншому підприємстві на ТОВ «Агрокім» використовує свою базу даних (далі - БД). В загальному вигляді вона є просто формальною та використовується у програмному забезпеченні MS Excel. Відповідальні фахівці відповідно до таких даних, проводять аналіз та розробляють шляхи розширення своїх земель, проводять оцінку земельних банків конкурентів, тощо.

Нерідко вже під час внесення даних до бази даних виникають ситуації, які не були передбачені під час розроблення програмного забезпечення та формування технічного завдання. У результаті такі випадки не враховані в структурі бази даних, і подальша робота з цією інформацією стає складною або взагалі неможливою. Щоб вирішити подібні проблеми, доводиться повністю змінювати структуру бази даних, що, своєю чергою, може призвести до зсуву термінів реалізації проекту та додаткових фінансових витрат.

Особливістю БД щодо обліку паїв на ТОВ «Агрокім» є те, що дані були закладені на самому початку господарської діяльності та постійні зміни, тобто при ефективному проведеному аналізі та оцінці, на виході можна отримати прогнозовані дані.

Ефективне управління земельним банком забезпечує візуалізація карти паїв, яка наочно показує недоліки в роботі адміністраторів і полегшує укладання договорів оренди з власниками так званих «білих плям» на полях. Постійне оновлення даних у базі дозволяє отримувати точну інформацію про розрахунки з пайовиками, зокрема щодо нарахування та виплати орендної плати як у грошовій, так і в натуральній формі. Це допомагає зменшити суб'єктивність і уникнути непорозумінь у відносинах між орендодавцями та орендарями.

Отже, після проведення аналізу щодо можливості застосування повної діджиталізації виробництва на ТОВ «Агрокім», можливі наступні тенденції розвитку:

- контроль та успішне ведення земельних ділянок, які є у власності підприємства;
- проведення аналізу щодо можливого розширення земельних ділянок на основі збору інформації;
- створення шаблонів при виникненні різних ситуацій;
- чіткий облік інформації по всім діючим договорам, їх розірвання, перепідписання, тощо;
- облік по витратах матеріальних ресурсів в частині орендної плати;
- формування різних форм звітності для здійснення прогнозування майбутнього виробництва та планування діяльності.

Зазначені можливості не є вичерпними й надалі розширюватимуться з часом, з урахуванням появи нових особливостей в обліку земельних паїв та змін у законодавстві.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL ІНСТРУМЕНТІВ ТОВ"АГРОКІМ"

3.1. Удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни

Під час війни, вітчизняні підприємства намагаються максимально зосередити свою увагу на стабільності розвитку та закріпити свої можливості на нестабільному ринковому середовищі. Тому, як показує практика, вони починають використовувати у своїй діяльності різноманітні діджитал-інструменти, що є досить успішним діджитал-технологійним підходом. По-першу, використання діджитал-інструментів надає підприємству ефективність управління, покращує якість продукції та допомагає збільшувати доходи. Стан війни, особливо продемонстрував необхідність щодо удосконалення вітчизняними підприємствами своїх бізнес-процесів [1].

Завдяки діджиталізації компанії можуть упроваджувати різні цифрові технології, які допомагають підвищити ефективність бізнес-процесів у сучасних умовах, зокрема:

- автоматизацію виробничих процесів і використання штучного інтелекту, що дає змогу аналізувати виконання робіт, оцінювати результати та формувати звіти;
- Інтернет речей (IoT), який допомагає впорядкувати виробничі процеси й послуги, а також збирати та аналізувати дані в реальному часі за допомогою підключених пристроїв;
- технології розширеної та віртуальної реальності, які сприяють залученню нових клієнтів і розширенню клієнтської бази;

- аналітику великих масивів даних, що дозволяє обробляти значні обсяги інформації для виявлення тенденцій і змін у поведінці споживачів;
- використання хмарних технологій, які забезпечують зручний доступ до даних, їх зберігання та обробку у хмарному середовищі;
- обробку природної мови та зображень, що дає можливість створювати сервіси й продукти для спілкування з клієнтами зрозумілою та зручною мовою;
- застосування цифрових сервісів, які розширюють функціональні можливості товарів і автоматизують повсякденні завдання;
- цифрові платформи та електронну комерцію, зокрема створення онлайн-магазинів, безпечних і зручних платформ для покупців, систем персоналізації тощо;
- мобільні технології, що спрощують доступ до товарів через мобільні застосунки та підвищують якість обслуговування клієнтів;
- блокчейн-технології, які можна налаштовувати під потреби користувачів і які забезпечують прозорість, безпеку транзакцій, надійність та можливість анонімності [2].

Військовий стан в нашій країні, став переломним моментом між стабільністю розвитку вітчизняних підприємств та необхідністю покращення їх діяльності за допомогою використання діджитал-інструментів. Є певна кількість компаній, які швидко адаптувалися до таких змін, так як вже практикували застосування діджитал технологій [3]. Пропонуємо розглянути в табл. 3.1., як військовий стан вплинув на стабільні бізнес-процеси та що може допомогти подоланню цих негативних наслідків.

Необхідність вдосконалення своїх бізнес-процесів, зачепило майже усі сфери діяльності вітчизняних підприємств. Керівництво підприємств було змушене переводити працю співробітників на онлайн платформу, при цьому створюючи необхідність використання штучного інтелекту, щоб проводити оцінку ринку як в теперішньому часі, так і в майбутньому.

Дивлячись на це з іншої сторони, можемо вважати, що це є позитивним поштовхом для подальшого розвитку підприємства і не тільки в умовах війни, це допомагає відкривати нові можливості та розширювати ринки збуту [4].

Таблиця 3.1

Напрямок бізнес-процесів	Як вплинула війна	Застосовані цифрові рішення	Підсумковий результат
Операційна діяльність	Порушення логістичних ланцюгів, закриття офісів і виробничих приміщень	Хмарні сервіси, ERP-системи	Збереження керованості процесів і можливість віддаленого контролю
Комунікація	Загроза втрати зв'язку між працівниками та підрозділами	Онлайн-платформи для спілкування (Zoom, Teams, Slack)	Підтримка командної роботи та оперативної взаємодії
Продажі й робота з клієнтами	Скорочення особистих контактів із покупцями	Інтернет-торгівля, CRM-системи, чат-боти	Утримання та розширення клієнтської бази
Управління персоналом	Вимушене переміщення працівників, мобілізація	Системи дистанційного управління персоналом	Гнучке використання трудових ресурсів і швидка адаптація до кадрових змін
Фінанси та платежі	Ускладнення проведення банківських операцій	Онлайн-банкінг, електронні платіжні платформи	Забезпечення безперервності фінансових операцій
Безпека	Зростання кількості кібератак і ризиків витоку даних	Інструменти кіберзахисту, двофакторна автентифікація	Підвищення рівня захисту критично важливої інформації
Маркетинг	Зниження ефективності традиційних рекламних каналів	Digital-маркетинг, аналітичні інструменти, SMM	Перехід до нових форматів і каналів просування
Стратегічне планування	Високий рівень невизначеності та складність довгострокових прогнозів	ВІ-системи, аналітичні платформи	Прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних у режимі реального часу

В таблиці 3.2. наведено приклади українських компаній, які успішно інтегрували цифрові рішення у свої бізнес-моделі в умовах війни.

В період воєнного стану, вже було застосовано безліч діджитал інструментів підприємствами, які в майбутньому будуть відігравати досить важливу роль у розвитку всього суспільства.

Таблиця 3.2

Приклади вдосконалення бізнес-процесів українських підприємств у період війни

Компанія / Галузь	Застосоване цифрове рішення	Отриманий результат
Rozetka (e-commerce)	Оптимізація логістичних процесів за допомогою CRM-систем і мобільних застосунків	Забезпечено оперативну доставку товарів навіть за умов воєнних дій
Нова пошта (логістика та доставка)	Створення мобільного застосунку з функціями відстеження відправлень і онлайн-оплати	Підвищено зручність для клієнтів та зменшено навантаження на відділення
Grammarly (ІТ-сфера)	Повний перехід на дистанційний формат роботи та посилення кібербезпеки	Збережено продуктивність працівників і безпеку даних у глобальному масштабі
Prom.ua (маркетплейс)	Масове підключення малого бізнесу до онлайн-платформи	Надано можливість тисячам підприємців продовжувати продажі через інтернет
Liki24 (фармацевтика)	Онлайн-об'єднання аптек і організація доставки лікарських засобів	Забезпечено доступ до медикаментів у регіонах з обмеженим пересуванням
Agrohub (агротехнології)	Використання дронів і Big Data для аналізу врожайності	Підвищено ефективність агробізнесу в умовах нестачі ресурсів
Метінвест (промисловість)	Запровадження віддаленого контролю виробничих процесів	Забезпечено безперервність виробництва та збереження технічної документації
Monobank (фінансові послуги)	Мобільний банкінг і швидке онлайн-кредитування	Підтримано фінансову доступність для населення в кризовий період
Goodwine (ритейл)	Онлайн-магазин із синхронізацією складу та служби доставки	Перехід до цифрового ритейлу без втрати клієнтської бази
Prometheus, EdEra (освітні платформи)	Масовий запуск безкоштовних онлайн-курсів для дітей і дорослих	Забезпечено доступ до освіти в умовах закриття навчальних закладів

Станом на сьогодні вже значна кількість підприємств та організацій запровадили онлайн-платформи, що допомагають суспільству задовольняти

свої потреби не виходячи з дому. Урядом України також було прийнято використання діджитал-інструментів в надані державних послуг, як приклад, можливість оформлення пенсії онлайн та переоформлення значної кількості документів, навіть перебуваючи за кордоном.

Застосування цифрових інструментів стало одним із головних факторів стійкості й розвитку українського бізнесу в умовах війни. Вони дали змогу компаніям зберегти гнучкість, забезпечити безперервну роботу та швидко пристосовуватися до нових обставин. Завдяки впровадженню сучасних технологій, зокрема хмарних сервісів і рішень на основі штучного інтелекту, підприємства змогли продовжити діяльність, підтримувати зв'язок із клієнтами та покращити внутрішні процеси. Досвід українських компаній показує, що цифрова трансформація не лише допомагає витримати кризові ситуації, а й створює умови для подальшого розвитку. У перспективі саме цифрові інструменти стануть важливою основою для повоєнного відновлення та економічного зростання країни.

Як приклад, щодо удосконалення своїх бізнес-процесів на вітчизняному ринку, можемо проілюструвати такі великі та відомі українські компанії як ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Нова пошта», Розетка, Метро кеш енд кері та Приват банк. При настанні військового стану майже чотири роки назад, вони одразу почали пошук нових шляхів для розвитку свого бізнесу, за допомогою використання діджитал-інструментів. Розглянемо їх більш детально.

Одним із провідних гравців українського ритейлу є група компаній ТОВ «Епіцентр К», яка активно впроваджує цифрові технології у всі напрями управління та бізнес-процеси. Зокрема, це стосується маркетингу, роботи з клієнтами та зворотного зв'язку, навчання й адаптації персоналу, а також ухвалення управлінських рішень. Водночас компанія володіє власною логістичною інфраструктурою, агробізнесом, виробничими потужностями з виготовлення керамічної плитки, маркетплейсом та онлайн-платформою, мобільним застосунком і програмою лояльності для клієнтів. Окрему увагу «Епіцентр К» приділяє навчанню та підвищенню кваліфікації працівників,

інвестуючи в це значні ресурси, що дозволяє сформувати ефективну систему управління персоналом і успішно впроваджувати зміни в діяльності підприємства.

Наступним лідером у вдосконаленні бізнес-процесів є ТОВ «Нова пошта», яка здійснює свою діяльність щодо своєчасності та цілісності доставки товарів. Її існування на ринку більше десяти років, це підприємство, яке має своїх постійних споживачів, має вихід на зовнішні ринки та використовує сучасні технології. Проте із настанням військового стану, підприємство почало шукати нові діджитал-інструменти з метою забезпечення безпеки доставки свої товарів, тим самим створивши в своєму додатку додаткові функції, такі як онлайн переадресація, оплата, зміна отримувача, тощо. Компанія з кожним роком війни, розширює свій веб-сайт з використанням штучного інтелекту.

Найбільшим онлайн-магазином в Україні є «Розетка», яка пропонує клієнтам широкий вибір товарів і послуг для тих, хто віддає перевагу покупкам через інтернет. Компанія активно застосовує цифрові технології для покращення взаємодії з користувачами, створення зручного та зрозумілого інтерфейсу сайту, ефективної організації логістики, а також для підтримки партнерів і постачальників.

Наступним представником є торгівельна мережа Метро кеш енд кері, яка займається в основному торгівлею, як оптовою, так і роздрібною. Дана компанія має досить стійке становище на ринку продажів продовольчих та непродовольчих товарів за допомогою використання певних діджитал-інструментів, тим самим підвищуючи свою конкурентоздатність. Удосконаленням своїх бізнес-процесів, вітчизняне підприємство проявляє у створенні мобільного додатку та сайту, також воно використовує електронний документообіг щодо стану свої запасів, їх управлінням, та реалізовує цифровий маркетинг.

ПриватБанк є найбільшим комерційним банком в Україні, який надає широкий спектр фінансових послуг як для фізичних, так і для юридичних осіб,

обслуговуючи понад 40% усіх користувачів банківських послуг. Банк належить до числа лідерів у сфері цифрових рішень і активно впроваджує діджитал-технології у свою діяльність, а в окремих випадках сам виступає їх розробником та ініціатором. ПриватБанк застосовує сучасні цифрові інструменти для швидкого та зручного обслуговування клієнтів, має власну IT-інфраструктуру, вебсайт і мобільний банкінг, систему онлайн-платежів, біометричну ідентифікацію та власні блокчейн-рішення. Завдяки цьому банк зміг майже вдвічі скоротити кількість фізичних відділень, зберігши при цьому високий рівень якості послуг.

Отже, проаналізувавши підходи до вдосконалення бізнес-процесів українських підприємств в умовах війни, можна зробити висновок, що всі використані інструменти цифровізації тісно пов'язані між собою і не працюють окремо. Цифрові технології потребують відповідної цифрової культури, без якої їх ефективне впровадження є неможливим. Водночас цифрові комунікації виступають основним каналом змін та допомагають інтегрувати нові рішення у бізнес-середовище. Цифрова присутність підприємства, у свою чергу, відображає рівень його внутрішньої цифрової зрілості, готовності до впровадження сучасних технологій і здатність створювати цінність у цифровій економіці. Поєднання цих елементів формує стійку цифрову екосистему підприємства та дає змогу більш ефективно й раціонально реалізовувати стратегію цифрової трансформації.

Високого рівня цифрової зрілості досягла одна з найбільших компаній роздрібної торгівлі — ТОВ «Епіцентр К», загальна оцінка якої становить 3,8 бала. Найнижчі показники компанія отримала за рівнем цифрової культури, що свідчить про недостатню відкритість та адаптивність організаційного середовища. Під час упровадження змін працівники часто чинять опір, що уповільнює темпи цифровізації бізнес-процесів, хоча компанія має всі необхідні інтелектуальні, технологічні та матеріальні ресурси для успішного розвитку.

Найвищий рівень цифрової зрілості бізнес-процесів демонструє компанія «Розетка», яка за всіма складовими досягла «елітного» рівня. Це свідчить про те, що підприємство не лише змогло адаптуватися до воєнних умов функціонування, а й зробило цифровізацію бізнес-процесів ключовим елементом своєї стратегії розвитку.

Загалом активне використання цифрових інструментів безпосередньо впливає на ефективність бізнесу. По-перше, зростає продуктивність праці, адже автоматизація та ІТ-рішення дозволяють виконувати більший обсяг роботи за короткий час і зменшують навантаження на персонал. По-друге, відбувається оптимізація витрат завдяки електронному обміну інформацією, прозорому контролю процесів і зниженню кількості помилок. Наприклад, впровадження цифрових інструментів у ТОВ «Нова пошта» допомогло об'єднати раніше розрізнені процеси, зменшити адміністративні витрати та втрати часу, а використання хмарних сервісів замість власних серверів дозволило скоротити капітальні витрати та оплачувати лише фактично використані ресурси. По-третє, цифрові технології прискорюють розвиток бізнесу: аналіз великих даних і штучний інтелект допомагають швидше виявляти ринкові тенденції, потреби клієнтів і проблемні місця у виробництві. У результаті підприємства, які перейшли до цифрових процесів, демонструють кращі фінансові показники та мають більше можливостей для подальшого розвитку.

3.2. Розробка програми впровадження digital-інструментів у діяльність ТОВ «АГРОКІМ»

Діджітал-інструменти представляють собою досить розповсюджені технології, в основному інформаційні. В свою чергу, інформаційні технології досить представлені в онлайн-середовищі. Адже на сьогоднішній день соціальні мережі постають на першому місці і для підприємств вони можуть

відіграти досить важливу роль. Завдяки даним технологіям, підприємство має можливість спланувати майбутнє виробництво до потреб населення.

Процеси, що нині відбуваються в Україні, є складними й суперечливими та потребують швидких і глибоких змін у всіх галузях національного права. Головною метою таких реформ є забезпечення прав і свобод людини та громадянина, а також підвищення рівня добробуту й економічної самостійності держави. Основні напрями розвитку країни закріплені в Конституції України, де визначено ринкову спрямованість економіки через гарантування права приватної власності (ст. 41), права власності на землю (ст. 14), рівність усіх форм власності перед законом (ст. 13), державний захист конкуренції (ст. 42) і соціальну орієнтацію економіки (ст. 13). У цьому ж документі окреслено загальні засади державного управління цими процесами. Оскільки реалізація конституційних положень покладається насамперед на державу, особливої ваги набуває посилення її управлінської ролі в умовах трансформації економічних відносин в Україні.

Практика розвинених країн показує, що досягти високого рівня економічного розвитку неможливо без активного впровадження цифрових технологій у різні сфери, застосування сучасних форм організації праці й виробництва, а також стимулювання цифрової діяльності та підготовки кваліфікованих кадрів. Саме це забезпечує конкурентоспроможність на міжнародних ринках і створює умови для сталого економічного та соціального розвитку. Водночас в Україні спостерігається низький рівень цифрової активності, недостатній розвиток цифрової інфраструктури, повільне зростання цифрових секторів економіки та нестача підготовлених фахівців для її потреб [1, с. 126–127]. Зазначені проблеми зумовлені розрізненістю та неузгодженістю державної цифрової політики, а також неефективністю механізмів державного регулювання цифрового розвитку економіки.

Проаналізувавши діяльність ТОВ «Агрокім», ми можемо виділити основні напрями впровадження діджітал-інструментів (рис. 3.1) [10]. Запропоновані напрямки в першу чергу забезпечують зниження витрат у

виробничому процесі, при цьому, завдяки автоматизації збільшують продуктивність праці. В кінцевому випадку за допомогою запропонованих рішень, підприємство зможе підвищити свою конкурентоспроможність на ринку [3].



Рис. 3.1. Напрями діджитал-інструментів ТОВ «Агрокім»

Джерело: власна розробка автора

Інтернет- технології відіграють важливу роль в умовах сьогодення, враховуючи також і ТОВ «Агрокім». Завдяки швидкості передавання інформації про стан врожайності, підприємство може швидко приймати управлінські рішення, щодо усунення недоліків, що у свою чергу зменшує витрати на використання ресурсів, підвищує врожайність, і відповідно до цього прибутковість. Також за допомогою запропонованих заходів підприємство раціонально використовує мінеральні добрива, що містять хімікати, тим самим забезпечуючи екологічну безпеку країни [5; 6; 10].

Мережа інтернет технологій, яка пов'язана із датчиками, що використовується запропонованою програмою, забезпечує економію ресурсів у вигляді використання води, пестицидів, тощо. Також є можливість прогнозування, враховуючи всі можливі недоліки і ризики. Тому саме діджитал

технології допомагають підприємству зростати в цифровому світі та оптимізувати агробізнес на сільськогосподарських підприємствах [2; 3].

Застосування програми впровадження діджітал-технології на ТОВ «Агрокім» додає наступні позитивні зрушення в його діяльності, а саме автоматизація процесів майже на усіх рівнях, починаючи від заготівельного і завершуючи реалізацією, полегшення комунікаційних процесів, можливість розробляти аналітику щодо рекламної діяльності компанії, створення оптимальних витрат та забезпечення ресурсами підприємства [10].

В даному розгляді питання, варто приділити увагу питанню щодо державної підтримки даного розвитку підприємства ТОВ «Агрокім». Адже, хоч і підприємство не державне, однак працює на ринку сільськогосподарської продукції, яка забезпечує підприємство товарами першого вжитку. Тому, на нашу думку, держава має підтримувати такий розвиток методами запровадження інвестиційних програм та виділенням коштів на його розвиток. Також уряд має розробляти проєкти, завдяки яким такі підприємства як ТОВ «Агрокім», хочуть і можуть розширювати свої можливості та технології, звичайно при сприянні державної підтримки. Звертаючи увагу на міжнародний досвід, то за кордоном держав по максимуму підтримує такий розвиток підприємств, адже розуміє суттєву важливість у їх функціонуванні. [6].

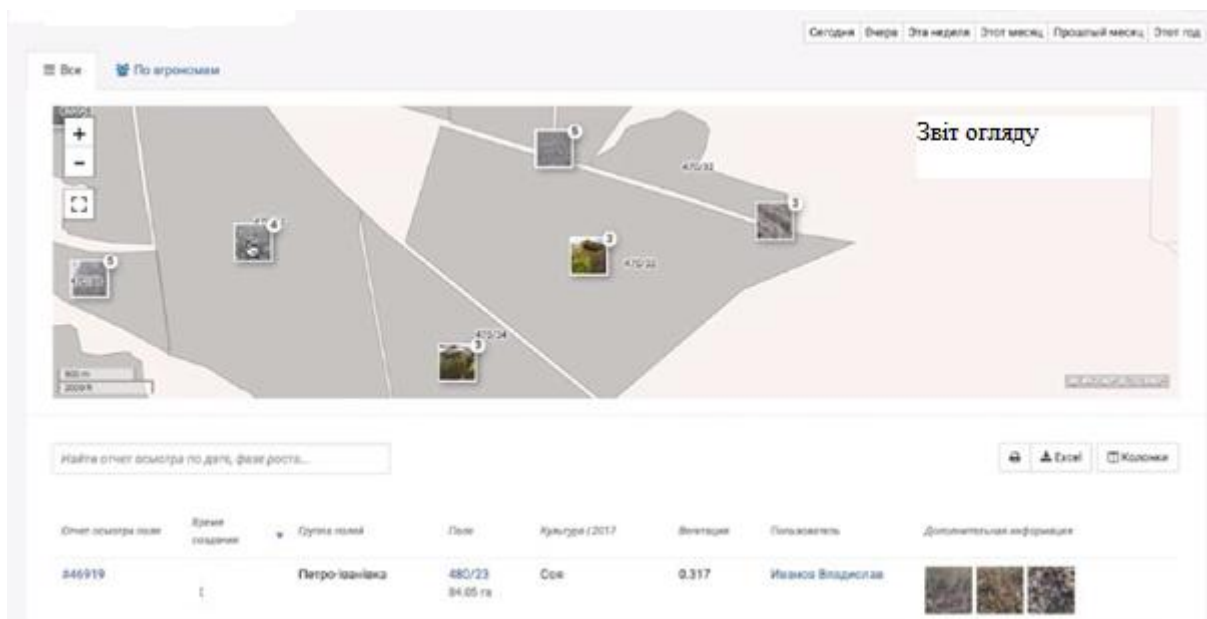
Тому, виходячи із даних, які нам довелося дослідити, нами було запропоновано новітня програма для ТОВ «Агрокім», як на сьогоднішній день досить прогресує за межами країни. Дане програмне забезпечення носить назву Сгоріо, що представляє собою програму повного супутникового спостереження стану полів, їх посівів та автоматично проводить облік у реальному часі, тобто замість двох програм які використовує досліджуване підприємство, ми пропонуємо одну, яка поєднує в собі повний функціонал.

Інтегрована система управління рослинництвом є комплексним рішенням, яке поєднує кілька технологій в єдину інформаційну систему. Її головною перевагою є узгодженість і взаємозв'язок усіх даних. Завдяки цьому неможливо обробити більшу площу, ніж фактичні розміри поля, використати більше насіння, ніж реально потрібно, або вносити добрива без обґрунтованої потреби. Усі дії виконуються на основі реальних даних, а не за застарілими нормами чи технологічними схемами.

Як і будь-яке інше підприємство ТОВ «Агрокім», має на меті вдосконалювати своє виробництво, розширювати площу земельних ділянок та слідкувати за кожні відхилення на полях. Програму, яку використовує досліджуване підприємство є досить економною та застарілою, вона не може надати точні показники щодо стану полів, тому бувають непередбачувані ситуації, вирішення яких може бути з запізненням і призведе до великих збитків.

Керівнику необхідно мати повну й достовірну інформацію про стан посівів на полях у різних регіонах, точні дані щодо площ оброблюваних земель, а також відомості про проблемні зони та ділянки. Для ефективного ведення агробізнесу в ТОВ «Агрокім» важливо знати історію використання земель за кілька років, у реальному часі відстежувати роботу техніки й персоналу на полях, вести облік витрат і розподіляти їх відповідно до обсягів виконаних робіт.

Пропонована програма CROPIO включає в себе досить велику кількість показників, здатна проводити аналізування з минулими даними, так як в хмарному диску зберігається історія. Вона також надає всю інформацію про стан повітря, його температуру в найближчі дні та опади, які передбачаються у майбутньому. Також вона передає точні дані щодо роботи техніки за допомогою GPS- логгерів, які розташовуються на самій техніці. В загальному розумінні дана програма є інтегрованою системою з управління рослинництвом (рис. 3.2).



Джерело: побудовано на основі [31]

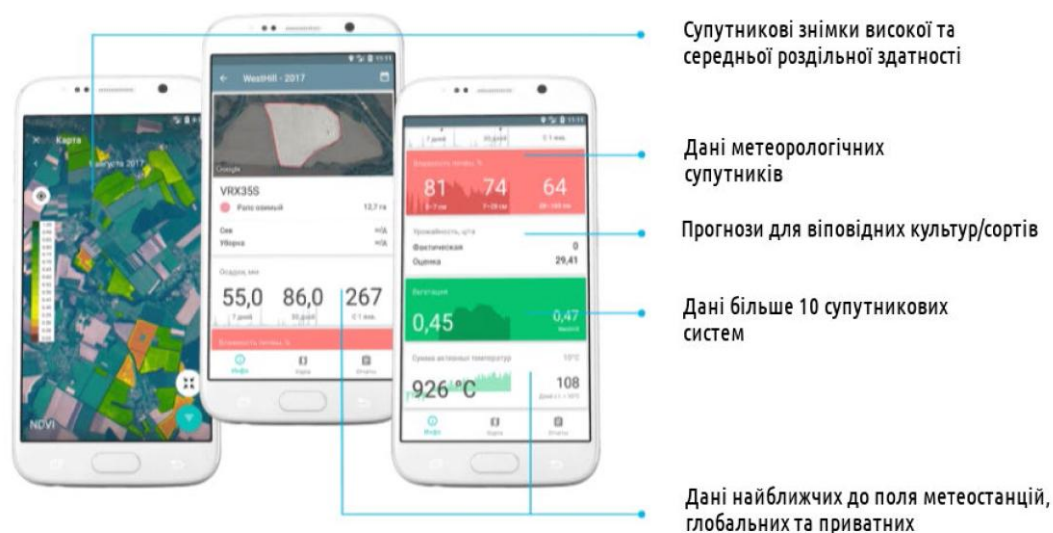
Рис. 3.2. Система управління рослинництвом CROPIO

Програма CROPIO має три основні модулі:

- контроль стану посівів (Crop Health);
- планування та організація робіт (Operations);
- GPS-моніторинг техніки (Telematics).

Для початку роботи необхідно завантажити в систему контури полів підприємства, а також, за можливості, додати історичні дані про них, зокрема схеми сівозміни та фактичну врожайність за попередні 2–3 сезони. Контури полів можна нанести вручну або швидко імпортувати з електронних файлів. Програма підтримує найпоширеніші формати, такі як ESRI Shapefile та Google KML, і здатна обробляти навіть поля, окреслені вручну на зображеннях Google Earth.

Усі подальші дії програма виконує автоматично: надсилає запити до десятків супутникових систем, метеостанцій і сенсорів, після чого завантажує архіви супутникових знімків високої роздільної здатності, історичні графіки вегетації культур, метеодані за останні десять років, а також карти рельєфу, висот і ухилів для кожного поля (рис. 3.3).



Джерело: побудовано на основі [31]

Рис. 3.3. Отримання інформації у режимі реального часу у програмі CROPIO

У результаті вже наступного дня після завантаження даних у систему можна отримати детальну інформацію по кожному полю в режимі реального часу (рис. 3.4).



Джерело: побудовано на основі [31]

Рис. 3.4. Інформація з полів у режимі реального часу

Дані про стан посівів на полях регулярно оновлюються на основі знімків, отриманих більш ніж із десяти супутникових систем із середнім розширенням близько 250 м на піксель і високим розширенням 10–15 м на піксель. Станом на сьогодні в ТОВ «Агрокім» приблизно 300 одиниць техніки, зокрема трактори, комбайни, вантажний, орендований і легковий транспорт, оснащені GPS-трекерами.

3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність організації бізнес-процесів підприємства

Для того, щоб наше підприємство використовувало принципи точного землеробства, воно повинно для початку розробити стратегію, яка б включала в себе як специфічні вимоги до вирощування культур, так і дослідження місцевості, де функціонує дане підприємство. Тому ці потреби можна визначити за допомогою впровадження діджітал-інструментів, які мають властивість супутникових знімків. Таким чином, такі супутникові знімки дозволяють контролювати окрему ділянку поля, що веде за собою досягнення ще більшого ефекту, ніж від загальної картинки всього поля. В даному випадку першочерговим завданням має постати оптимальне використання хімікатів та добрив, а також їх рівномірне розповсюдження.

Наша запропонована програма дозволяє зібрати точні статистичні дані щодо стану посівів полів, включаючи навіть витрати на добрива і хімікати, які були при даному процесі задіяні. Після отримання даних, відповідальні за цн працівники створюють аналітичний звіт, який в подальшому дозволяє оптимізувати кожен витрату, яка була інвестована в даний процес.

За допомогою застосування діджітал-технологій на нашому підприємстві є можливість досягти показників точного землеробства на ТОВ «Агрокім», а саме:

- Зменшити витрати за допомогою оптимізації ресурсів;

- Сприяти збільшенню врожайності та якості продукції, а відповідно до цього зростанню прибутків підприємства;
- Дозволяє приймати такі управлінські рішення, що запобігає впливу зовнішнього середовища на підприємство;
- Покращення якості своїх земель за допомогою використання міндобрив;
- Ефективність управління діяльністю підприємства, яке функціонує на ринку сільськогосподарської продукції.

Для точного землеробства пристосовані наступні основні елементи, які включають в себе:

- Керівництво з боку дистанційного простору, тобто можливість збирання необхідних даних на відстані;
- Керівник безпосередньо може здійснювати контроль, як за технікою, за допомогою навігаторів, так і проведених операцій.

Аналізуючи діяльність ТОВ «Агрокім», варто зазначити, що особливістю в їх діяльності є скорочення витрат на добрива, не зменшуючи при цьому загальну ефективність виробництва. В даному випадку діджітал-технологією може стати наступний діджітал-технологійний шлях як диференційоване введення міндобрив. Іншими словами, можна сказати, що це такий спосіб розповсюдження добрив, який враховує основні показники, а саме вологість ґрунту, його тип та родючість, етапи, на якому знаходяться засадженні рослини, тощо. Така альтернатива, допомагає досліджуваному підприємству розрахувати необхідну кількість добрив, при цьому підвищуючи ефективність їх використання, та знешкоджує залишки викидів, які можуть зашкодити навколишньому середовищу, а також зменшує екологічні ризики, що підвищують престижність сільськогосподарського підприємства [14].

Запропоновані технології вже впроваджуються на українських підприємствах, які займаються вирощуванням різних культур, особливо на території Чернігівської області, де функціонує наше підприємство ТОВ «Агрокім». Як приклад можемо навести Фермерське господарство «Світанок»,

таке підприємство є значно менше за обсягами досліджуваного, та займається вирощуванням трьох основних культур – соя, кукурудза та ячмінь. Використовуючи в своїй діяльності запропоновану діджитал-технологію, дане підприємство значно зменшує свої ризики щодо врожайності, при цьому підвищуючи чистий дохід від реалізації продукції. Аналізуючи статистичні дані прикладної компанії, можемо стверджувати значне покращення їх показників діяльності, як наприклад, до запровадження такої діджитал-технології підприємство реалізовувало добрива відштовхуючись інтуїцією агронома, однак за допомогою програмного забезпечення, такі витрати стали значно меншими, посилили ефективність врожайності. Тобто, в результаті підприємство скоротило свої витрати майже на 40% від загального обсягу [34].

Саме такий спосіб внесення добрив, тобто диференційований являється ключовим аспектом точного землеробства. Адже за його допомогою добрива використовуються у різних кількостях на різних ділянках поля, тобто програма допомагає точно розрахувати кількість тих, чи інших добрив, де вони в першу чергу необхідні. Дана операція безпосередньо контролюється агрономом підприємства з найвищою кваліфікацією. Отже, в даній кваліфікаційній роботі, пропонуємо використання диференційованого підходу внесення міндобрив для ТОВ “Агрокім”, що суттєво зменшить його витрати. Щодо поетапного його впровадження, то вони наведені в табл. 3.4.

Під час упровадження диференційованої системи внесення мінеральних добрив у ТОВ «Агрокім» важливо враховувати, що саме керівники та фахівці агропідприємства відповідають за вдосконалення підходів до управління. Це є ключовою умовою більш ефективного ведення сільського господарства й потребує від них підвищення рівня професійних знань для повного розуміння таких процесів. Запровадження подібних технологій вимагає від управлінського персоналу належної підготовки як у сфері менеджменту, так і в технологічному напрямі.

Таблиця 3.4

Рекомендовані етапи впровадження технології диференційованого внесення добрив у ТОВ «Агрокім»

Етап	Зміст етапу	Методи та інструменти
Формування електронної карти поля	Створення цифрової карти, яка показує рівень забезпеченості ґрунту поживними елементами та потребу в добривах	Використання даних про врожайність з бортового комп'ютера комбайна; за відсутності даних — суцільний відбір ґрунтових проб по полю
Відбір ґрунтових зразків	Визначення проблемних зон поля за допомогою GPS для подальшого детального аналізу	Випадковий відбір проб на однорідних полях; – виділення зон за даними врожайності; еталонний відбір для неоднорідних полів (5–10 га); відбір змішаних проб за методом «конверта»
Лабораторне дослідження ґрунту	Аналіз складу ґрунту та його фізико-хімічних властивостей	Визначення вмісту азоту, фосфору, калію, сірки та рівня кислотності (рН); аналіз органічної речовини, макро- й мікроелементів (бору, міді, заліза, марганцю, магнію тощо)
Розрахунок норм внесення добрив	Визначення оптимальної кількості добрив для отримання запланованої врожайності	Застосування агрохімічних рекомендацій; формування карти-завдання для внесення добрив у спеціалізованому програмному забезпеченні (наприклад, SMS-Advanced)
Диференційоване внесення добрив	Точне внесення добрив із урахуванням потреб конкретних ділянок поля	Використання бортового комп'ютера трактора, який працює за GPS-координатами та картою-завдання; автоматичне регулювання подачі добрив для їх раціонального використання

Розроблено автором на основі джерел [17]

Водночас використання сучасних цифрових інструментів дає змогу ТОВ «Агрокім» краще адаптувати технології вирощування до конкретних умов, підвищуючи не лише врожайність, а й якість аграрної продукції. Саме тому інвестиції в точне землеробство є важливим кроком для зміцнення конкурентних позицій підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Розглянути, яким чином запропоновані діджитал інструменти в організації бізнес-процесів на ТОВ «Агрокім» вплинуть на їх ефективність, було прийнято рішення протестувати демо версію даного програмного забезпечення. На відміну від існуючої, дана програма є більш досконалішою, останнє її оновлення було у 2024 році з врахуванням військового стану та можливістю змін земель. В демо версії, персонал підприємства зміг виокремити найслабкіші місця полів по надійшовшим зображенням КОУ, Відповідно до цього були прийняті управлінські рішення щодо створення нової технологічної карти. В наступному етапі були проведені всі необхідні роботи в частині боронування, внесення відповідних добрив тощо. За результатами проведених робіт, ТОВ «Агрокім» вдалося отримати на 30 % більше врожаю. Була також проведена оцінка стану посівів полів в режимі онлайн, куди потім вносили велику норму гліфосатів – рис. 3.5.

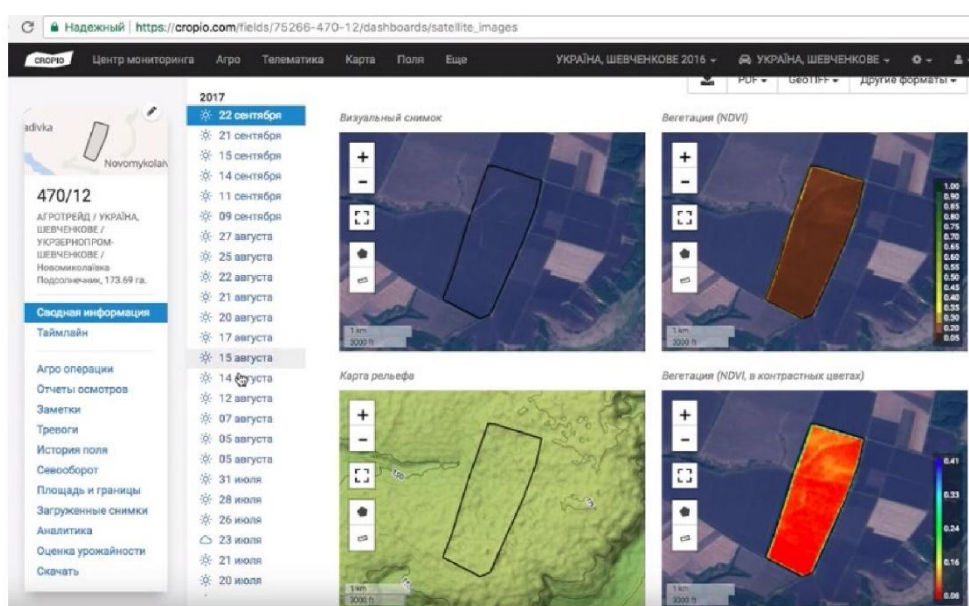


Рис. 3.5 Інформація про стан посівів онлайн

Джерело: побудовано на основі [31]

Тепер кожен агроном, який відповідає за конкретні поля, може стежити за станом посівів у онлайн-режимі. У реальному часі він бачить, які ділянки розвиваються гірше, що стало причиною втрат і які заходи можна застосувати для відновлення проблемних полів. Завдяки цьому агрономам не потрібно

оглядати всі поля підряд, а лише цілеспрямовано виїжджати на ті ділянки, де справді є проблеми.

Здійснюючи контроль щодо своєчасності, відповідної кількості внесення добрив, дозволяє підвищити врожайність від 10 до 30%. За допомогою використання запропонованої програми, буде проводитися точний контроль за своєчасністю внесення добрив, з точністю розрахунку необхідної кількості, що дозволяє заощаджувати до 10 % самих добрив. Провівши такий експеримент на практиці, підприємству ТОВ «Агрокім» вдалося зекономити понад 23 тис. грн і це тільки на одному земельному банку.

Модуль «Телематика» поєднує вже наявну в компанії систему GPS-моніторингу транспорту з платформою Cropio. Окрім базових можливостей, притаманних більшості подібних програм, таких як керування технікою, контроль її переміщення та витрат пального, цей модуль дає змогу оцінювати якість виконаних робіт у зв'язку з фактичним станом посівів на полі. Також він дозволяє закріплювати конкретну техніку за операціями, які формуються індивідуально для кожного поля.

З теоретичної точки зору це відбувається наступним чином. Відповідальний за це співробітник бачить на надійшовшому зображенню поле з проблемною ділянкою, Дані проблемні зони найчастіше виникають через неправильне або несвоєчасне проведення агрооперацій. За допомогою запропонованої програми таку ситуацію можна вирішити, а саме програма дозволяє відмотати час назад, порівнюючи стан поля в минулому часі. Відповідно до цього фахівець має можливість визначити час та умови при яких почали відбуватися дані зміни. Далі проводиться аналіз, готується звіт та приймається управлінське рішення. Така програма дозволяє і контролювати працівників, які приймали участь в даній агрооперації.

У результаті інтеграції системи моніторингу транспорту з'являється можливість відстежувати виконання всіх робіт на полях у розрізі окремих полів, їх груп, конкретних операцій, техніки та працівників. Система дозволяє формувати щоденні плани робіт і переглядати повну історію виконаних

операцій. У режимі реального часу також контролюється витрата пального кожною машиною та робота кожного водія [31].

Окрім запровадження такої програми на ТОВ «Агрокім», мають бути запропоновані і інші головні напрями впровадження діджитал-інструментів, що може вплинути на покращення бізнес-процесів. Основними, після проведеного дослідження, можемо виділити пошук нових технологій, що сприятиме діджитал-технологійному розвитку ТОВ «Агрокім», проведення постійного моніторингу земель та ринку в якому функціонує підприємство, виявлення можливих загроз, що можуть знизити конкурентоспроможність підприємства, поряд з використанням основного програмного забезпечення, додатково запроваджувати аналітику та Big Data, постійно проводити оновлення ІТ- систем.

Зазначені напрями є необхідною основою для формування корпоративної цифрової інфраструктури та підвищення цифрової привабливості ТОВ «Агрокім». Подальший розвиток цифрового менеджменту компанії потребує використання досвіду зарубіжних країн, які роблять акцент на оптимізації бізнес-процесів, ефективних ІТ-рішеннях і забезпеченні високої якості продукції та послуг. Сучасні ідеї, ініціативи й програми мають бути органічно включені в стратегію розвитку підприємства та сприяти зростанню його цифрової конкурентоспроможності.

Отже, реалізація запропонованих заходів та впровадження відповідного програмного забезпечення, забезпечить стабільний розвиток ТОВ «Агрокім», при цьому значно зменшить витрати на організацію виробництва, підвищить його оптимізацію, збільшить врожайність в середньому на 30 %. В кінцевому результаті значно підвищиться результативність діяльності ТОВ «Агрокім», при впровадженні діджитал інструментів, керівництво підприємства значну увагу може приділити професійному розвитку працівників, що в свою чергу підвищить майбутню ефективність та прибутковість підприємства в сфері виготовлення сільськогосподарської продукції.

ВИСНОВКИ

Розглянувши у кваліфікаційній роботі використання діджитал-інструментів для організації бізнес-процесів на підприємстві, можемо зробити наступні висновки.

Бізнес-процес розглядається як сукупність процесів, які в правильній організації здатні перетворитися на конкретний продукт, мають свої властивості та характеристики та несуть цінність для конкретного споживача. Бізнес-процеси за своєю природою спрямовані на реалізацію функцій підприємства, які мають як прямий, так і опосередкований вплив на процес виробництва продукції.

Сучасний бізнес переживає глибоку цифрову трансформацію, яка докорінно змінює способи організації роботи, виробництва та взаємодії з клієнтами. Діджитал-інструменти (цифрові технології та рішення) стали ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств у всіх секторах економіки. Вони дозволяють автоматизувати рутинні операції, оптимізувати бізнес-процеси, прискорити обмін інформацією та ухвалення рішень, а також створюють нові можливості для зростання та діджитал-технологій. Роль цифрових інструментів у трансформації бізнесу надзвичайно важлива: у глобальному масштабі компанії, що активно впроваджують цифрові технології, отримують конкурентні переваги, підвищують продуктивність праці та гнучкіше реагують на виклики ринку. Використання діджитал-інструментів бізнесу вже не є даниною моді, а перетворилася на імператив для виживання і розвитку підприємств в умовах динамічного технологічного прогресу та посилення конкуренції.

Діджитал-інструменти сьогодні є одним із головних факторів забезпечення ефективності діяльності підприємств. Їх вплив проявляється на всіх рівнях – від оперативної роботи персоналу до стратегічних показників компанії. Цифрові технології підвищують продуктивність, знижують витрати, відкривають нові джерела доходів і сприяють інноваціям, тим самим

трансформуючи традиційні бізнес-моделі. Приклади з передових світових корпорацій та динаміка українських підприємств підтверджують: ті, хто вчасно і грамотно інвестує в цифровізацію, досягають кращих результатів і стійкішого розвитку. Період 2021– 2024 років ознаменувався суттєвим прискоренням цифрової трансформації, що було підкріплено як об'єктивними обставинами (пандемія, виклики воєнного часу), так і накопиченням доказів ефективності цифрових рішень. У найближчому майбутньому роль цифрових інструментів тільки зростатиме, адже технологічний прогрес не стоїть на місці. Для підприємств головним завданням стає не тільки впровадження нових технологій, але й розвиток організаційної спроможності ними скористатися – гнучкість, культура безперервного навчання, готовність до змін. Водночас слід пам'ятати, що Використання діджитал-інструментів – це не разовий проект, а безперервний процес, який потребує стратегічного бачення і системного підходу. Бізнес, який зуміє подолати бар'єри і взяти під контроль ризики цифрової трансформації, отримає величезні перспективи для зростання. Таким чином, діджитал-інструменти виступають не просто інструментом підвищення ефективності, а фундаментом для створення діджитал-технологійної, конкурентоспроможної та стійкої економіки майбутнього, як у світі, так і в Україні.

Проведене наукове дослідження засвідчило те, що Використання діджитал-інструментів є стратегічним інструментом трансформації діяльності підприємств, що визначає напрями модернізації управлінських, операційних та комунікаційних процесів відповідно до вимог сучасної цифрової економіки. Активне впровадження інструментів аналітики даних, хмарних технологій та штучного інтелекту забезпечує підприємствам високий рівень гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, формуючи підґрунтя для їх сталого розвитку та зміцнення довгострокових конкурентних переваг на ринку.

Використання цифрових технологій та діджитал-технологійних каналів комунікації сприяє формуванню клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, що

враховують індивідуальні потреби споживачів, підвищуючи ефективність комунікацій і рівень довіри серед зацікавлених сторін.

Розвиток цифрової культури в межах підприємства визначено ключовим чинником успішної цифрової трансформації, оскільки він забезпечує внутрішню готовність колективу до впровадження діджитал-технологій, підтримання високого рівня професійного розвитку персоналу та активного застосування сучасних технологічних рішень у щоденній діяльності.

Цифрова інфраструктура, яка об'єднує платформи дистанційної роботи, CRM-системи та хмарні сервіси, формує надійну технічну базу для реалізації стратегічних ініціатив цифровізації, забезпечуючи безперервність функціонування бізнес-процесів та швидке реагування на зміни ринкових умов.

Враховуючи вищенаведене, слід сказати, що головними напрямками використання діджитал-інструментів для організації бізнес-процесів на ТОВ «Агрокім» мають стати: сприяння прискоренню діджитал-технологійних ініціатив, прогностичний моніторинг ринкового середовища, оцінка чинників впливу на конкурентоспроможність компанії, розроблення дорожніх карт на основі галузевих пріоритетів та клієнтського досвіду. Разом із цим має відбуватися формування кадрового потенціалу, комплексна синхронізація всіх видів діяльності, розвиток культури та компетенцій інформаційного обміну, модернізація ІТ-систем, застосування аналітики та Big Data.

Перелічені напрями стають необхідною умовою під час створення корпоративної цифрової інфраструктури та стимулювання діджитал-технологійної привабливості ТОВ «Агрокім». Розвиток інструментів діджиталізації серед ТОВ «Агрокім» потребує застосування досвіду зарубіжних країн, що орієнтуються на оптимізацію бізнесу, дієві ІТ-рішення, забезпечення якості товарів та послуг. Новітні ідеї, ініціативи та програми мають бути інтегровані в стратегію діяльності компанії та підвищувати діджитал-технологійну привабливість бізнесу.

Отже, для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Агрокім», зміцнення економічної та технологічної безпеки галузі необхідне впровадження новітніх прогресивних технологій. Використання діджітал-технологій та техніко-технологічних розробок в аграрній галузі дасть змогу підвищити результативність її діяльності. За рахунок інтенсивних технологій ведення вітчизняного сільськогосподарського виробництва можна досягти збільшення виробництва валової продукції, покращити її якість, скоротити витрати ресурсів, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності та прибутковості агровиробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова К. Удосконалення бізнес-процесів для підвищення якості та безпеки продукції підприємства. *Бізнес інформ.* 2023. № 6. С. 261–268.
2. Борисюк О.В., Маленицький Д.С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 23. Червень 2023. С.160-164
3. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації.* 2021. №21. С.31-34.
4. Воронкова В.Г., Ніколаєнко Є.А. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2025. №1 (16). С.9-17.
5. Газуда Л.М., Газуда М. В., Герцег В.А. Ключові аспекти цифровізації сільського господарства. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка.* 2024. Випуск 1(63). С. 79 – 86.
6. Голіонко Н. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації Молодий вчений. 2023. № 1 (113). С. 145-150. DOI: 10.32839/23045809/2023-1-113-29.
7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету.* 2023. №18. С. 346–352.
8. Демиденко В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка.* 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
9. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 08.12.25)
10. Дергачова В.В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія*

- «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2021. Вип. 14. С. 60-68.
11. Доц А., Яльніцька-Гикавчук Г., Макар О. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Національний лісотехнічний університет України*. 2015. № 25. С. 66–70.
 12. Драган О.І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2024/17.pdf (дата звернення: 01.12.25)
 13. Дубініна В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес процесів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7. С. 186–189.
 14. Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р. Управління проєктами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності Індустрії 4.0 та 5.0. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2023. №2. С.120-130.
 15. Колесников С.О. особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 2(56). С. 162–169.
 16. Кознова О. Як законно працювати в умовах карантину: актуальні зміни законодавства. ЛІГА ЗАКОН. 2020. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/194180_yak-zakonnopratsyuvati-v-umovakhkarantinu-aktualn-zmni-zakonodavstva. (дата звернення: 01.12.25)
 17. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2022. № 10. С. 287–297.
 18. Корінь М.В., Лановий О.А., Поддубкін М.М., Зайцева Л.Д. Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 36 – 46.

19. Коюда В.О., Пасько М.І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. *Бізнес інформ*. 2023. № 1. С. 302–311.
20. Краус Н., Голобородько О., Краус К. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2023/8.pdf . (дата звернення: 08.12.25)
21. Кривенко Д.М. Стратегія цифрової трансформації бізнесу. URL : <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3158> (дата звернення: 08.12.25)
22. Куйбіда В. С., Карпенко О. В. Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління*. 2023. № 1. С. 5–10.
23. Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/161>. (дата звернення: 08.12.25)
24. Левицький В., Радинський С., Артеменко Л, Радинська С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, Використання діджитал-інструментів та інновації : монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської*. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 235 – 253.
25. Ліпич Л. Цифрова бізнес-стратегія підприємства та її компоненти. *Економічний форум*. 2023. №2. С. 98 – 108.
26. Манченко К. Що таке CRM-система: повний гід по вибору CRM для початківців. URL: <https://nethunt.ua/blog/shcho-takie-crm-sistiema-povnii-ghid-po-viboru-crm-dliapochatkivtsiv/>. (дата звернення: 08.12.25)

27. Методологія визначення рівня цифрової зрілості бізнес-структур методом кластеризації Підприємництво та інновації. 2019. № 10. С. 188194. DOI: 10.37320/2415-3583/10.29.
28. Мержинський Є., Комазов П. Побудова інформаційної системи структурного моделювання бізнес-процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 25. С. 162–166.
29. Новак І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціо-економічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листопада 2020 р.* Київ: КНЕУ. С.218–220.
30. Осика Д. Успішна цифрова трансформація починається з культури. URL: [https://dtek.com/media\\$center/news/uspeshnaya/tsifrovaya/transformatsiya/nachinaet/sya/s/kultury/](https://dtek.com/media$center/news/uspeshnaya/tsifrovaya/transformatsiya/nachinaet/sya/s/kultury/) (дата звернення: 08.12.25)
31. Офіційний сайт ТОВ «Агрокім». Режим доступу : <http://imcagro.com.ua/ua/>
32. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.34. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1036>
33. Петько С. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання *Економіка та суспільство*. 2023. – № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-55.
34. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія / О. В. Шаповалова, Л.С. Шевченко, А.В. Стріжкова та ін.; за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2024. 184 с.
35. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2023-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2023 р.

- № 67- р. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2023-%D1%80> (дата звернення: 08.12.25)
36. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 30. С. 71 – 76.
 37. Руденко М. В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2024. №23. С. 8-18.
 38. Рябець Н.М. Цифрова зрілість компанії як компонента лідерства в міжнародному бізнесі: моделі оцінки, проблеми та потенційні шляхи підвищення Review of transporte conomics and management. 2023. № 9 (25). Режим доступу: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/278063/283224>. (дата звернення: 08.12.25)
 39. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (14). С. 145-151
 40. Струтинська І.В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2024. Вип. 48/2. С. 91–96.
 41. Сучасна бізнес-діагностика: цифрова зрілість та відновлення екосистем *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 3. С. 18-25 Режим доступу: <http://ujae.org.ua/suchasna-biznes-diagnostyka-tsyfrova-zrilist-ta-vidnovlennya-ekosystem/>. (дата звернення: 08.12.25)
 42. Трофименко О., Бояринова К., Мельничук В. Передумови та стратегії цифрової трансформації підприємств в Україні та світі. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 385394.
 43. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес – процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/d/%D0%A1%D0%83%D0%A0%C2%B0%D0%A0%E2%84%96%D0%> (дата звернення:

- 08.12.25)A1%E2%80%9A/ec/2014/3_9/Local%20Settings/Temp/Downloads/pdf/6_2020/9.pdf?op=1&z=6415
44. Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 33-37.
 45. Фіщук В. Цифрова інфраструктура економічного зростання. НВ-бізнес: веб-сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/tsifrovainfrastruktura-ekonomichnogo-zrostannja1408403.html> (дата звернення: 08.12.25)
 46. Чмерук Г.Г. Інструменти цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 2 (113). С. 170 – 177.
 47. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти діджитал-технологійного розвитку бізнес- організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249 – 255.
 48. Шерстюк Р.П., Плотніков О.М. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва: матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р.* За ред. І. Перевозової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. 810 с. (С. 271-272).
 49. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес-інформ*. 2024. №5. С.136 – 145.
 50. Fortune 500 company increased productivity of 15,000 users by 30 % with Jira and Jira Align», available at: <https://valiantys.com/en/customer-story/afortune-500-company-increased-productivity-of-15000-users-by-30-with-jira- and-jira-align/> . (дата звернення: 08.12.25)
 51. Boer, E. and Luse, A. and Mangla, R. and Trehan, K. (2020), «Digital collaboration for a connected manufacturing workforce», available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital->

- collaboration-for-a- connected-manufacturingworkforce. (дата звернення: 08.12.25)
52. Baum, R. (2023), «22 Live Chat Statistics You Need To Know in 2023», available at: <https://www.gorgias.com/blog/live-chat-statistics>. (дата звернення: 10.12.25)
 53. Westerman G., Bonnet D. & McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. 2014. URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-ofdigital-transformation> (дата звернення: 10.12.25)
 54. Ismail M., Khater M., Zaki M. Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? 2022. URL:https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2022Nov Paper_Mariam.
 55. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 2014. № 57(5). P. 339–343.
 56. Raising your Digital Quotient / Tanguy Catlin, Jay Scanlan, Paul Willmott // McKinsey. – Режим доступу: <https://bit.ly/4bhKqIn>.
 57. The surprising truth about which countries lead in digital / Jorge Amar, Raffaella Bianchi, Daniel Svoboda // McKinsey. Режим доступу: <https://bit.ly/3yijQAt>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ “Агрокім”

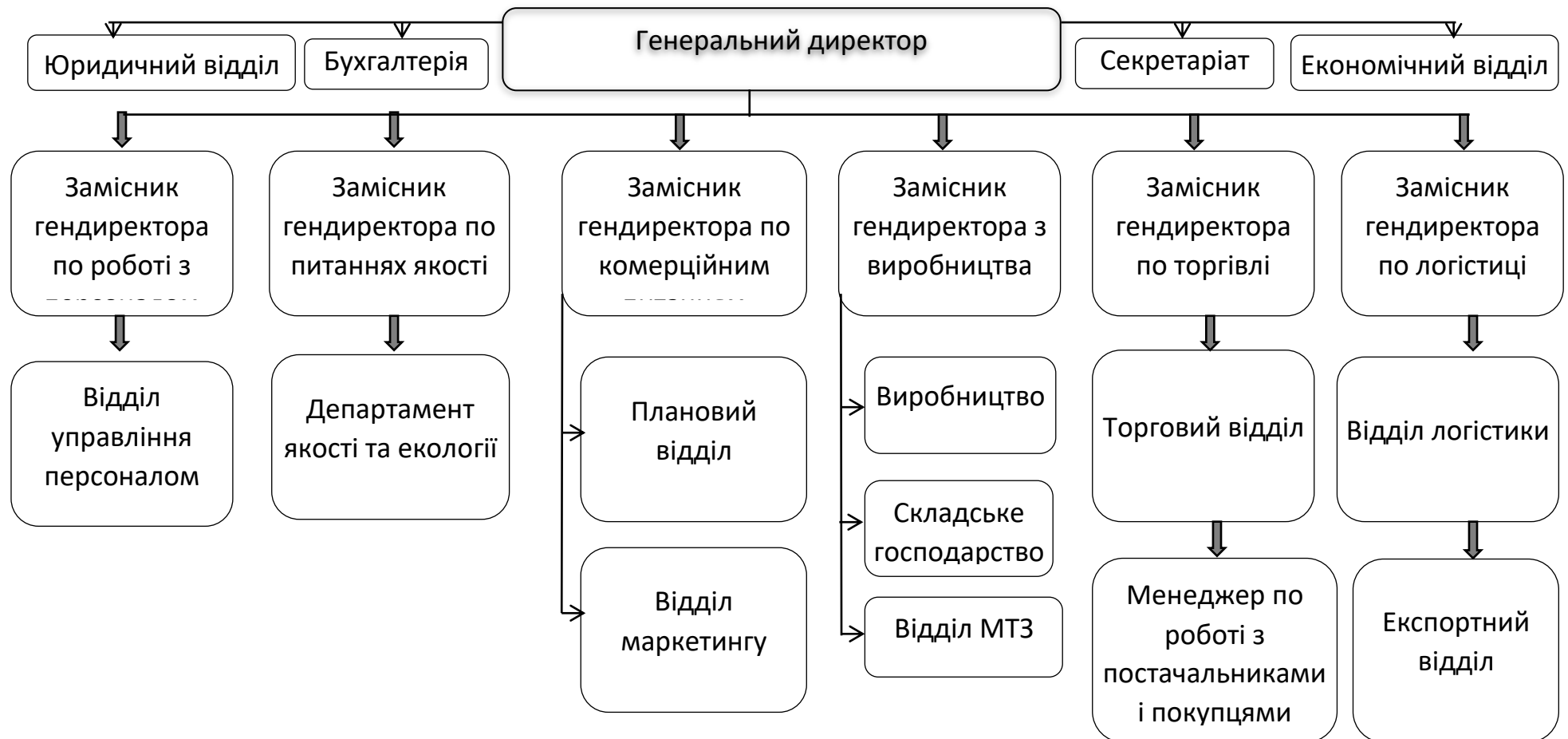


Рис 1. Організаційна структура управління ТОВ “Агрокім”

Фінансова звітність
ТОВ “АГРОКІМ”
за 2022-2024 рр.

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство..... ТОВ "Агрокім".....за
ЄДРГІОУ 21750952

Територія.....за КОАТУУ 1810136300
Форма власності.....за КФВ 06024
Орган державного управління.....за СПОДУ
Галузь.....за ЗКГНГ 17371
Вид економічної діяльності.....за КВЕД
Одиниця виміру: тис. грн. Контрольна сума

Таблиця Б.1. Баланс ТОВ "Агрокім" на 31.12.2022

Форма №1 Код за ДКУД | 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
Залишкова вартість	010		
Первісна вартість	011		
Знос	012		
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
Залишкова вартість	030	24521	24521
Первісна вартість	031	81287	81287
Знос	032	56766	56766
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	30	30
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	24551	24551
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	6782	6782
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	450	450
готова продукція	130	5436	5436
Товари	140	95	95
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	933	933
первісна вартість	161	933	933
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			

з бюджетом	170		
за виданими авансами	180	106	106
з нарахованих доходів	190	10	10
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	211	211
в іноземній валюті	240	182	182
Інші оборотні активи	250	9	9
Усього за розділом II	260	14214	14214
III. Витрати майбутніх періодів	270	537	537
Баланс	280	39302	39302

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	504	504
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320	39435	39435
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	2022	2022
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	37919	37919
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460	51	51
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480	51	51
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	675	675
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		
з бюджетом	550	176	176
з позабюджетних платежів	560	14	14
зі страхування	570	167	167

з оплати праці	580	298	298
з учасниками	590	2	2
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		
Усього за розділом IV	620	1332	1332
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	39302	39302

Керівник

Головний бухгалтер

Дата (рік, місяць, число)
 Підприємство.....ТОВ
 “Агрокім”.....за ЄДРГІОУ 21750952
 Територія.....за КОАТУУ 1810136300
 Форма власності.....за КФВ 06024
 Орган державного управління.....за СПОДУ
 Галузь.....за ЗКГНГ 17371
 Вид економічної діяльності.....за КВЕД
 Одиниця виміру: тис. грн. Контрольна сума

Баланс ТОВ "Агрокім" на 31.12.2023

Форма №1 Код за ДКУД | 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
Залишкова вартість	010		55
Первісна вартість	011		62
Знос	012		7
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
Залишкова вартість	030	24521	23867
Первісна вартість	031	81287	81560
Знос	032	56766	57693
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	30	30
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070		750
Усього за розділом I	080	24551	24702
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	6782	6445
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	450	572
готова продукція	130	5436	6389
Товари	140	95	208
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	933	889
первісна вартість	161	933	889
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		

за виданими авансами	180	106	127
з нарахованих доходів	190	10	28
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		205
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	211	103
в іноземній валюті	240	182	162
Інші оборотні активи	250	9	30
Усього за розділом II	260	14214	15141
III. Витрати майбутніх періодів	270	537	
Баланс	280	39302	39843

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	504	504
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320	39435	39290
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	2022	1891
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	37919	37912
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460	51	17
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480	51	17
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	675	772
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540		455
з бюджетом	550	176	167
з позабюджетних платежів	560	14	11
зі страхування	570	167	159
з оплати праці	580	298	343

з учасниками	590	2	5
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610		2
Усього за розділом IV	620	1332	1914
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	39302	39843

Керівник

Головний бухгалтер

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство..... ТОВ "Агрокім".....за
ЄДРГІОУ 21750952

Територія.....за КОАТУУ 1810136300

Форма власності.....за КФВ 06024

Орган державного управління.....за СПОДУ

Галузь.....за ЗКГНГ 17371

Вид економічної діяльності.....за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн.

Контрольна сума

Таблиця Б.1. Баланс ТОВ "Агрокім" на 31.12.2024

Форма №1 Код за ДКУД | 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
Залишкова вартість	010	55	53
Первісна вартість	011	62	71
Знос	012	7	18
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
Залишкова вартість	030	23867	24718
Первісна вартість	031	81560	82428
Знос	032	57693	57710
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	30	30
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060		
Інші необоротні активи	070	750	910
Усього за розділом I	080	24702	25711
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	6445	6204
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	572	585
готова продукція	130	6389	5964
Товари	140	208	188
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	889	43804
первісна вартість	161	889	43804
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170		43

за виданими авансами	180	127	995
з нарахованих доходів	190	28	
із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	205	293
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	103	140
в іноземній валюті	240	162	130
Інші оборотні активи	250	30	510
Усього за розділом II	260	15141	58856
III. Витрати майбутніх періодів	270		
Баланс	280	39843	84567

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	504	504
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320	39290	38376
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340	9	16
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	1891	1734
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	37912	37162
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460	17	
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480	17	
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	772	45368
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	455	303
з бюджетом	550	167	314
з позабюджетних платежів	560	11	15
зі страхування	570	159	211
з оплати праці	580	343	444

з учасниками	590	5	
із внутрішніх розрахунків	600		
Інші поточні зобов'язання	610	2	750
Усього за розділом IV	620	1914	47405
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	39843	84567

Керівник

Головний бухгалтер

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство..... ТОВ "Агрокім".....за
ЄДРГІОУ 21750952

Територія.....за КОАТУУ 1810136300

Форма власності.....за КФВ 06024

Орган державного управління.....за СПОДУ

Галузь.....за ЗКГНГ 17371

Вид економічної діяльності.....за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн. Контрольна сума

Звіт про фінансові результати за 2022 рік.

Форма № 2 Код за ДКУД

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	14867	14867
Податок на додану вартість	015	2283	2283
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	12584	12584
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	5852	5852
Валовий:			
Прибуток	050		
збиток	055	6732	6732
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	2465	2465
Витрати на збут	080	6503	6503
Інші операційні витрати	090	208	208
Фінансові результати від операційної діяльності:		2317	2317
Прибуток	100		
Збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110	169	169
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170		
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180		
Фінансові результати від звичайної діяльності:		169	169
	190		

прибуток			
збиток	195		
Надзвичайні:		51	51
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:		118	118
прибуток	220		
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	3013	3013
Виграти на оплату праці	240	4093	4093
Відрахування на соціальні заходи	250	1493	1493
Амортизація	260	2044	2044
Інші операційні витрати	270	2462	2462
Разом	280	13105	13105

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статі	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник

Головний бухгалтер

Дата (рік, місяць, число)
 Підприємство..... ТОВ "Агрокім".....за
 ЄДРГІОУ 21750952
 Територія.....за КОАТУУ 1810136300
 Форма власності.....за КФВ 06024
 Орган державного управління.....за СПОДУ
 Галузь.....за ЗКГНГ 17371
 Вид економічної діяльності.....за КВЕД
 Одиниця виміру: тис. грн. Контрольна сума

Звіт про фінансові результати за 2023 рік.

Форма № 2 Код за ДКУД

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	19906	14867
Податок на додану вартість	015	2903	2283
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030	34	
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	16969	12584
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	8905	5852
Валовий:			
Прибуток	050		
збиток	055	8064	6732
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	2332	2465
Витрати на збут	080	6659	6503
Інші операційні витрати	090	265	208
Фінансові результати від операційної діяльності:		3326	2317
Прибуток	100		
Збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110	146	169
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170		
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180		
Фінансові результати від звичайної діяльності:		146	169
	190		

прибуток			
збиток	195		
Надзвичайні:		17	51
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			118
прибуток	220	129	
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	4885	3013
Виграти на оплату праці	240	5295	4093
Відрахування на соціальні заходи	250	2034	1493
Амортизація	260	1869	2044
Інші операційні витрати	270	4208	2462
Разом	280	18291	13105

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статі	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник

Головний бухгалтер

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство..... ТОВ "Агрокім".....за
ЄДРГІОУ 21750952

Територія.....за КОАТУУ 1810136300

Форма власності.....за КФВ 06024

Орган державного управління.....за СПОДУ

Галузь.....за ЗКГНГ 17371

Вид економічної діяльності.....за КВЕД

Одиниця виміру: тис. грн. Контрольна сума

Звіт про фінансові результати за 2024 рік.

Форма № 2 Код за ДКУД

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	87667	19906
Податок на додану вартість	015	14671	2903
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030	24	34
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	72972	16969
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	63911	8905
Валовий:			
Прибуток	050		
збиток	055	9061	8064
Інші операційні доходи	060		
Адміністративні витрати	070	3091	2332
Витрати на збут	080	8643	6659
Інші операційні витрати	090	275	265
Фінансові результати від операційної діяльності:		3077	3326
Прибуток	100		
Збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110	157	146
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170		
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180		

Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	190	157	146
збиток	195		
Надзвичайні: доходи	200		17
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий: прибуток	220	157	129
збиток	225		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	10074	4885
Виграти на оплату праці	240	6236	5295
Відрахування на соціальні заходи	250	2401	2034
Амортизація	260	1802	1869
Інші операційні витрати	270	4599	4208
Разом	280	25112	18291

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статі	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Керівник

Головний бухгалтер