

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-економіка»

Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ГАСАНОВОЇ ЕЛЬМИРИ ІМРАНІВНИ**

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
БІЗНЕСУ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Ельмира Гасанова*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____ Віталій ЦАРЬОВ

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ	8
1.1 Розгляд теоретичних підходів до розуміння сутності цифрової трансформації.....	8
1.2 Аналіз основних складових цифрової трансформації: персонал, технології, культурні зміни, інновації	16
1.3 Роль цифрової трансформації у стратегічному управлінні бізнесом	22
РОЗДІЛ 2: АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ	30
2.1 Розгляд нових економічних моделей, які виникають внаслідок впровадження цифрових ініціатив.....	30
2.2 Оцінка впливу цифрової трансформації на структуру та динаміку українського ринку	34
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників на базі обраного підприємства (АПК «МАГНАТ»).....	42
РОЗДІЛ 3: РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	57
3.1 Визначення короткострокових та довгострокових стратегічних цілей цифрової трансформації	57
3.2 Інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси та визначення їхнього впливу	62
3.3 Розробка системи моніторингу для оцінки ефективності стратегії цифрової трансформації	71
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність: Сучасний світ неможливий без цифрової реальності, яка стала невід'ємною частиною нашого повсякденного життя. За останні десятиліття ми стали свідками стрімкого розвитку цифрового середовища, що охоплює всі сфери діяльності людини — від комунікації до економіки. Цифровізація, як явище, перетворилася на основну платформу сучасних реалій, підкреслюючи свою актуальність, значущість та глибокий вплив на суспільство. Цифрова трансформація відкрила безліч нових можливостей для соціального, економічного та культурного розвитку. Вона не лише змінила традиційні способи комунікації та роботи, але й суттєво вплинула на всі аспекти нашого життя, від особистих відносин до бізнес-процесів. Цифрові технології виступають рушійною силою інновацій, які трансформують не лише сфери життєдіяльності та науки, а й саму природу бізнесу та економіки в цілому. У цьому контексті вивчення теоретичних аспектів цифрової трансформації набуває особливої важливості, оскільки це знання дозволяє краще усвідомити та ефективно реагувати на сучасні виклики.

Аналіз стратегій цифрової трансформації є необхідним для формування основ майбутнього розвитку, а також для адаптації до нових умов, які постійно змінюються.

Головною метою цифрової трансформації є оптимізація бізнес-процесів та підвищення продуктивності. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, дана аналіз, цифрові технології та інші інструменти, створює нові можливості для ефективного управління ресурсами, прийняття стратегічних рішень і розробки інноваційних продуктів та послуг, які відповідають вимогам ринку. Ці технології не лише підвищують оперативність і точність управлінських рішень, але й сприяють створенню нових бізнес-моделей. Автоматизація рутинних процесів дозволяє звільнити людські ресурси для більш креативних і стратегічно важливих завдань. Крім того, використання

цифрових інструментів допомагає підприємствам глибше розуміти потреби клієнтів і пропонувати більш індивідуалізовані рішення.

Успішність цифрової трансформації залежить не лише від впровадження нових технологій, але й від підготовки та адаптації персоналу. Інвестування в навчання та розвиток кадрів стає запорукою того, що працівники зможуть ефективно користуватися цифровими інструментами та процесами для досягнення стратегічних цілей організації. Важливо розробити комплексні програми підготовки, які включають як технічні навички, так і зміни в управлінських підходах. Підвищення рівня цифрової грамотності працівників дозволяє організаціям бути адаптивними до змін. Крім того, створення культури безперервного навчання сприяє постійному вдосконаленню процесів та інновацій.

Умови стрімкого розвитку цифрових технологій та перехід до цифрової економіки змушують українські компанії ретельно вивчати їхній вплив для розуміння викликів та можливостей, що з'являються у сучасному бізнес-середовищі. Цифрова трансформація наразі виступає ключовим стратегічним завданням для багатьох підприємств, спрямованим на удосконалення та підвищення ефективності, а також забезпечення інноваційного розвитку та розширення бази клієнтів. В умовах українського ринку важливо врахувати індивідуальні особливості та галузеві відмінності. Аналіз унікальних аспектів, таких як локальні законодавчі вимоги та економічні умови, допомагає розробити стратегію цифрової трансформації, яка враховує контекст українського бізнесу. Врахування регіональних особливостей та національних пріоритетів дозволяє створювати більш адаптивні та життєздатні рішення.

Аграрний сектор - одна з найбільших та важливих галузей економіки України, забезпечуючи значну частину валового внутрішнього продукту (ВВП) країни та займаючи велику кількість населення. Землеробство, тваринництво та інші галузі сільськогосподарського

виробництва утворюють важливу основу для економічного розвитку країни, впливаючи на її економічну стабільність та продовольчу безпеку.

Потенціал аграрного сектору України також полягає в його можливості для експорту сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки. Значна площа оброблюваних земель, сприятливий клімат та розвинута сільськогосподарська інфраструктура роблять Україну одним з провідних світових виробників зернових культур, а також м'ясної та молочної продукції. Збільшення ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору через цифрову трансформацію може ще більше посилити його роль на світовому ринку, ефективне управління та модернізація аграрного сектору мають величезне значення для економічного зростання та сталого розвитку України. Інноваційні підходи до управління ресурсами дозволяють мінімізувати витрати та підвищити врожайність. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє точному землеробству та оптимізації логістики, що є критично важливими для забезпечення стабільного розвитку галузі.

Мета магістерської роботи: аналіз та розробка проєкту цифрової трансформації бізнесу з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного цифрового середовища.

Завдання дослідження полягає у наступному:

- охарактеризувати сутність, основні елементи та особливості поняття цифровізації підприємства;
- оцінити рівень цифрової трансформації підприємств в Україні, а також огляд глобальних тенденцій у цій області;
- дослідити вплив цифрових технологій на український бізнес та різні сектори економіки;
- розробка концепції стратегії цифрової трансформації для конкретної компанії або галузі (АПК «МАГНАТ»), враховуючи специфіку її діяльності, конкурентну ситуацію та потреби ринку;

- проаналізувати ризики та перешкоди, пов'язані з впровадженням стратегії цифрової трансформації в підприємстві, і розробити план дій щодо їх мінімізації та подолання.

Предмет вивчення: Аналіз та визначення оптимального підходу до впровадження цифрових технологій та інновацій у функціонування бізнес-структури. Розгляд аспектів, пов'язаних із стратегічним впровадженням цифрових рішень, які сприяють ефективному управлінню, підвищенню продуктивності та створенню значущого конкурентного переваги.

Об'єкт дослідження: цифрова трансформація бізнесу в контексті обраного підприємства, що визначається як комплексний процес інтеграції сучасних технологій для оптимізації внутрішніх структур, покращення виробничих процесів та створення цифрових стратегій для взаємодії з ринком та клієнтами. Дослідження охоплює всі аспекти цифровізації, включаючи впровадження інноваційних рішень для управління ресурсами, автоматизацію операцій та розвиток нових бізнес-моделей.

Структура роботи. Магістерська робота складається з трьох розділів. У першому розділі пропонується докладне розглядання теоретичної бази, що лежить в основі цифрової трансформації, з виокремленням її складових та інструментів, які визначають сутність цього явища. Поглиблене вивчення теоретичних підходів дозволяє зрозуміти різні аспекти цифровізації та її вплив на бізнес-процеси. Важливо підкреслити, що аналіз теоретичних моделей є основою для подальшого дослідження практичних аспектів трансформації.

Другий розділ має аналітичний характер та відображає дослідницький погляд на економічні моделі, що виникають у контексті цифрових ініціатив. Він охоплює аналіз українського та світового ринків, а також здійснює вивчення фінансово-економічних показників підприємства «АПК «МАГНАТ». Цей розділ спрямований на виявлення

ключових тенденцій та впливу цифрових інновацій на економіку підприємства. Важливо також розглянути, як зміни у зовнішньому середовищі впливають на внутрішні процеси компанії та її конкурентоспроможність.

У третьому розділі роботи представлена концептуальна побудова проєкту цифрової трансформації для конкретного підприємства. Здійснюється розробка та обґрунтування стратегічного плану, у якому враховуються унікальні особливості та потреби компанії «АПК «МАГНАТ».

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

1.1 Розгляд теоретичних підходів до розуміння сутності цифрової трансформації

В умовах сучасного ринкового середовища, управління бізнесом передбачає використання інноваційних методів та інструментів для підвищення ефективності в управлінську систему, які дозволяють швидко та точно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Одним із таких інструментів є цифровізація бізнес-процесів або цифрова трансформація, яка на сьогоднішній день стала невід’ємним елементом у функціонуванні бізнеса.

Теоретичні підходи до цифрової трансформації охоплюють різні аспекти цього явища, включаючи технологічні, організаційні та культурні зміни. Акцент на технологічних аспектах передбачає розгляд цифрової трансформації як процесу впровадження нових технологій, які здатні суттєво змінити традиційні бізнес-моделі і процеси. Цей підхід підкреслює важливість інновацій та технічної модернізації для підвищення ефективності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. За даними дослідження Джорджа Вестерманна та його колег у книзі «Провідний цифровий бізнес: перетворення технологій на трансформацію бізнесу» [1], технологічні нововведення є основним чинником, що визначає успішність підприємств у цифрову епоху.

Інший теоретичний підхід фокусується на організаційних аспектах цифрової трансформації, розглядаючи її як процес зміни структури та культури організації. Цей підхід акцентує увагу на необхідності адаптації управлінських підходів, навчання персоналу, що сприятиме успішному впровадженню цифрових інструментів. У рамках цього підходу важливою є також зміна корпоративної культури, яка має підтримувати гнучкість та готовність до змін. Дослідження, проведені такими вченими, як Карлота Перес [2], доводять, що організаційна культура відіграє вирішальну роль у досягненні успіху при впровадженні

цифрових технологій, оскільки вона створює середовище, сприятливе для змін, підтримує інновації та забезпечує залучення співробітників у процес трансформації. Вона розглядає цифрову трансформацію як комплексний процес, що вимагає інтеграції технологій, змін у структурі управління та розвитку корпоративної культури.

Цифрова трансформація підприємства – це головний тренд останніх років. За останніми дослідженнями, наразі у світі більше 90% компаній приймають участь у цифровій трансформації.[3] Цифровізація у сучасному світі визначається як швидкий та широкомасштабний перехід до використання цифрових технологій у всіх сферах життя, роботи та бізнесу. Це не лише про застосування комп'ютерів та Інтернету, цей процес передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій у бізнес-процеси, що сприяє підвищенню рівня розвитку підприємства. Важливо зазначити, що цифрова трансформація охоплює всі аспекти діяльності компанії, змінюючи як внутрішні та внутрішні процеси, так і способи взаємодії з клієнтами та партнерами. [3]

Цифрова трансформація наразі являється основним інструментом розвитку сучасного бізнесу, і теоретичні підходи до розуміння її сутності відіграють важливу роль у формуванні концепції. Цей феномен привертає велику увагу серед дослідників та науковців, оскільки він є важливою передумовою для забезпечення конкурентоспроможності і стійкого розвитку підприємств. Як вище зазначалось, в умовах швидких технологічних змін, цифрова трансформація допомагає бізнесу адаптуватися до нових викликів і забезпечити відповідність сучасним вимогам цифрового світу. Дослідженням цього явища займалися такі відомі вчені та економісти, як Д.Тапскотта [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**], К. Перес [2], К. Брінйольфссон [4], Дж. Вестерман [1] та інші. Серед українських науковців можна виділити: Нікітіна Ю.В, В. Апалькову, С. Сидоренко, О.Соснін, С. Войтка, С. Квітка, В. Воронкова, А. Маслова, Н. Бондарчук, В. Корсун, О.Касперович, О.Панькова, Шевченко О.Л. та інші.

Але попри наявності численних досліджень і наукових праць, єдиного та універсального визначення терміна «цифрова трансформація» поки що не існує.

Замість цього, в науковій літературі можна зустріти різноманітні терміни, що схожі за змістом. У таблиці 1.1 представлено визначення з різних джерел, які ілюструють широкий спектр підходів до розуміння цього явища.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «цифрова трансформація»

№	Автор	Визначення
1	Wezom, UA [5]	Це термін, який означає впровадження новітніх технологій у робочі процеси компанії з метою поліпшення її діяльності.
2	Salesforce [6]	Це процес використання цифрових технологій для створення нових або модифікації існуючих бізнес-процесів/
3	Carl Dahlman [7]	Цк злиття технологій з економічною та суспільною діяльністю через цифрові інструменти, об'єднуючи фізичну інфраструктуру, пристрої доступу та інформаційні системи.
4	T. Ochs and U. Riemann [8]	Процес впровадження цифрових технологій та інструментів у різні сфери повсякденного життя шляхом перетворення у цифровий формат усього, що можливо діджиталізувати.
5	Духовна О. [9]	Цифрова трансформація полягає у застосуванні новітніх, швидко розвиваючихся цифрових технологій для вирішення різноманітних проблем.
6	Techopedia [10]	Цифрова трансформація охоплює зміни, пов'язані з використанням цифрових технологій і їх інтеграцією в усі сфери людського життя та суспільства, що знаменує перехід від фізичного до цифрового.
7	Кіреєв Д.Б. [11]	Цифрова трансформація полягає у застосуванні технологій для значного підвищення ефективності або розширення діяльності підприємств.
8	Degerli A. [12]	Цифрова трансформація є свідомим і тривалим процесом цифрової еволюції компанії, її бізнес-моделі, ідеї чи методології, здійснюваним як стратегічно, так і тактично.

Складено автором на основі джерел

Згідно з таблиці 1.1 можна зробити висновок, що різноманітні джерела подають споняття «цифрова трансформація» по-різному, в результаті чого відзначаються деякі відмінності в їх тлумаченні. Одна з причин виникнення поняття цифрова трансформації – це наслідок стрімкого розвитку інформаційних технологій та їх впливу на суспільство і бізнес. Основна мета та спрямованість

цифрової трансформації залишаються однаковими в усіх джерелах, що полягає у впровадженні та інтеграції передових цифрових технологій у бізнес-процеси, в корпоративну культуру та зв'язок з клієнтами. За допомогою цифрових інструментів підприємства мають можливість не лише підвищувати свою ефективність та конкурентоспроможність, але й адаптуватися до швидкозмінних вимог ринкового середовища.

Прийнято вважати, що поняття «цифрова трансформація» складається з двох компонентів: «цифровізація» та «трансформація». Термін «цифровізація» зазвичай визначається як процес переходу від фізичної форми до цифрової [13], а трансформація – це процес зміни чогось або когось в іншу форму, вигляд, стан, тощо. Однак насправді це визначення є неповним, оскільки цифрова трансформація включає в себе багато різних взаємопов'язаних аспектів, проте основа визначення полягає в двох різних, але взаємопов'язаних поняттях : «оцифрування» та «цифровізація».

Перше визначення, яке розглянемо – це поняття «оцифрування» або «оцифровка». Цей процес можна охарактеризувати як перехід фізичних даних або документів у цифрові формати.[14] Він включає сканування, кодування та зберігання аналогової інформації у цифровій формі, що робить її доступною та зручною для використання. Основною метою оцифровки є можливість зберігання, обробки та передачі інформації у віртуальному середовищі. Під час процесу оцифровки дані та вся необхідна інформація зберігаються на цифрових носіях (флешки, диски) , але спосіб їх використання залишається незмінним.[15] Це є ключовою відмінністю між оцифровкою та цифровізацією.

Наступне поняття не обмежується лише перетворенням інформації у цифровий формат, а включає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства і цей процес називається «цифровізація». Це визначення охоплює трансформацію бізнес-процесів, моделей управління, а також операцій, що дозволяє підвищити ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність компанії у сучасному бізнес-середовищі. Цифровізація охоплює використання інструментів та платформ за для оптимізації робочих процесів, підвищення

продуктивності на всіх етапах організації. Цифровізація передбачає комплексний підхід до використання цифрових технологій для досягнення стратегічних бізнес-цілей та надання цінності клієнтам та зацікавленим сторонам. [16]

У той час, коли оцифрування спрямоване на підвищення операційної ефективності, цифрова трансформація акцентується на створенні нових бізнес-моделей, поліпшенні клієнтського досвіду та сприянні інноваціям. Для порівняння обох понять наведу нижче невеликий приклад у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Приклад-порівняння визначень «оцифрування» та «цифровізація» на підприємстві

Поняття:	Оцифрування	Цифровізація
1	2	3
Приклад 1	Працівник підприємства сканує договір і зберігає його у форматі PDF на флешці або диску	Працівник завантажує PDF-файл у хмару або базу даних, щоб мати доступ до договору в будь-який час і з будь-якого місця.

Кінець Таблиці 1.2

1	2	3
Приклад 2	Компанія переводить фізичні архіви документів у цифровий формат, зберігаючи їх у електронних базах даних.	Підприємство впроваджує CRM-систему для автоматизації обслуговування клієнтів і управління взаємовідносинами з ними, що покращує ефективність продажів.
Приклад 3	Виробниче підприємство оцифровує дані про продуктивність, записуючи їх у електронні таблиці для аналізу.	Компанія використовує аналітичні інструменти для аналізу поведінки споживачів, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо

Джерело: складено автором на основі [17-19]

Тобто, можна побачити з таблиці 1.2, що ці процеси є взаємопов'язані, але не тотожні. У першому прикладі, оцифрування полягає у скануванні документа та зберіганні його в електронному форматі. Цифровізація, у свою чергу, полягає в завантаженні цього документа в хмару, що надає можливість доступу до нього з будь-якого місця, спрощуючи обмін інформацією. Другий приклад демонструє як компанія оцифровує свої фізичні дані, перетворюючи їх у електронний формат для зберігання, що знижує ризики втрати інформації. Паралельно, впровадження CRM-системи автоматизує обслуговування клієнтів і поліпшує управлінські процеси, підвищуючи ефективність продажів. У третьому прикладі, оцифрування даних про продуктивність забезпечує «базу» для подальшого аналізу. Використання аналітичних інструментів для вивчення поведінки споживачів допомагає підприємству приймати обґрунтовані рішення та адаптувати свої стратегії відповідно до змін на ринку.

Таким чином ми бачимо, що ці приклади показують, що хоча оцифрування є важливим першим кроком у переході до цифровізації, саме цифровізація забезпечує комплексний підхід до управління даними та процесами та що в свою чергу підвищує загальну ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Поняття трансформації є міждисциплінарним і широко використовується в практично всіх наукових галузях. Воно використовується для опису процесів зміни різноманітних об'єктів, що можуть бути характерні для різних дисциплін і областей досліджень. Трансформація являє собою процес зміни чогось або когось в іншу форму, вигляд, стан, тощо.[20] Зокрема, трансформація може відбуватися на різних рівнях: від групи людей до цілий держав. Цей процес може бути поступовим або раптовим, а його наслідки можуть відчутно вплинути на життя людей, економічну ситуацію та загальний стан суспільства і держави.

Трансформація також є ключовим фактором у формуванні інновацій та нових стратегій. Вона надає можливість перегляду старих підходів та відкриття нових шляхів до досягнення цілей. Важливою складовою є відкритість та готовність до змін, адже трансформація може вимагати адаптації та реорганізації

звичних моделей та методів. Трансформація може відбуватися і в контексті технологій та цифрових інновацій. [20]

В контексті цифровізації підприємства, трансформація стала необхідністю для багатьох організацій і підприємств. Вона передбачає не лише впровадження новітніх технологій і систем, але й управління бізнес-процесів підприємства. [16] Цей процес вимагає тісної співпраці між усіма відділами компанії. Важливо, щоб усі рівні організації, від керівників до рядових працівників, були залучені до змін та мали чітке розуміння стратегічних цілей цифровізації. Це сприяє підвищенню ефективності впровадження та максимізації результатів.

Перевагами цифровізації бізнес-процесів є те, що вона можлива не тільки на початку становлення бізнесу, а й на більш «зрілих» етапах його існування. Це надає підприємцям і співробітникам численні значні переваги:

По-перше, розширення клієнтської бази – це є однією з основних переваг цифровізації адже за допомогою сучасних технологій та інструментів можна створити максимально персоналізовану взаємодію між бізнесом та клієнтами. Використання цифрових платформ дозволяє, наприклад, здійснювати таргетовану рекламу, враховуючи індивідуальні потреби та вподобання клієнтів. Завдяки цьому підприємства можуть залучати нових споживачів, зберігаючи лояльність існуючих клієнтів, що сприяє зростанню ринкової частки компанії.

Цифровізація також сприяє підвищенню гнучкості різних бізнес-процесів та їх прискоренню, що дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін. Використання інноваційних інструментів значно полегшує роботу в різних сферах, роблячи її більш ефективною та зручною. Наприклад, автоматизація процесів дозволяє зменшити ризик «людського» фактору, тобто помилок, неточностей та всіх інших ризиків, пов'язаних з цим та підвищує продуктивність підприємства.

Цифровізація дозволяє збирати, аналізувати і зберігати величезні обсяги інформації, що є ключовим для прийняття обґрунтованих і стратегічних рішень, підвищуючи загальну конкурентоспроможність бізнесу. Використання великих даних (Big Data) дає можливість підприємствам прогнозувати ринкові тенденції,

оптимізувати операційні процеси та покращувати взаємодію з клієнтами. Це, в свою чергу, сприяє ефективному управлінню ресурсами та забезпеченню сталого розвитку компанії в умовах динамічного ринкового середовища. [21]

Технології цифрової трансформації бізнесу широко застосовуються в багатьох напрямках. За результатами досліджень, проведених компанією Ernst & Young, [22] цифровізація найбільше впливає на такі складові бізнес-процесів як: взаємодія з клієнтами, вартісна пропозиція та управління внутрішньою інфраструктурою та автоматизація процесів.

Розробка та модернізація бізнес-процесів є ключовим напрямом цифрової трансформації, що сприяє підвищенню ефективності та якості роботи підприємства. Завдяки інтеграції новітніх технологій, в результаті це дозволяє значно скоротити витрати часу та ресурсів, а також підвищити точність виконання завдань. Таким чином, підприємства стають більш гнучкими та здатними швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Оптимізація бізнес-процесів полягає у вдосконаленні існуючих методів та інструментів управління з метою підвищення їхньої продуктивності та ефективності. Цей напрямок також включає впровадження нових програмних рішень, які сприяють покращенню координації між різними підрозділами компанії. Оптимізація процесів допомагає досягти стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи його стабільність на ринку.

Адміністративні функції та автоматизація праці передбачають використання цифрових інструментів для спрощення та покращення управлінських задач. Це включає автоматизацію документообігу, електронне управління персоналом та впровадження систем управління ресурсами підприємства (ERP) [21]. Завдяки цьому напрямку знижується навантаження на адміністративний персонал, що дозволяє їм зосередитись на стратегічних питаннях. Крім того, автоматизація допомагає зменшити ймовірність людських помилок та підвищити загальну продуктивність праці.

Управління виробництвом і постачанням охоплює впровадження цифрових технологій для оптимізації виробничих процесів та логістики. Використання

систем моніторингу та аналітики даних дозволяє підприємствам ефективніше планувати виробництво, управляти запасами та оптимізувати ланцюги постачання. Це сприяє зниженню витрат та покращенню якості продукції, що в результаті підвищує задоволеність клієнтів. Впровадження цих технологій також допомагає швидко реагувати на зміни в попиті та мінімізувати ризики, пов'язані з логістикою.

Отже, рисунок 1.2 ілюструє взаємозв'язок між напрямками цифрової трансформації, які охоплюють всі ключові аспекти функціонування бізнесу. Завдяки цим напрямкам підприємства здобувають конкурентні переваги, стають більш адаптивними та продуктивними, що забезпечує їхній успіх у динамічному ринковому середовищі.

З напрямків цифрової трансформації впливають її ключові складові, детальний аналіз яких буде представлений у підрозділі 1.2.

1.2 Аналіз основних складових цифрової трансформації: персонал, технології, культурні зміни, інновації

Наразі стає все більш актуальним проходження етапів цифрової трансформації, що дозволяє відповідати змінюваним очікуванням клієнтів, максимально підвищувати свою корисність та ефективно використовувати цифрові ресурси [23]. Визначення складових цифрової трансформації є надзвичайно важливим елементом для підприємства, оскільки за допомогою кожної складової можна в подальшому чітко визначити напрямки розвитку, сформулювати стратегії підприємства та цілі, систематизувати підхід до впровадження сучасних технологій та визначити правильні методи управління.

Розуміння основних елементів цифрової трансформації допомагає не лише керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у нові технології, але й завдяки чіткому розумінню сутності цього визначення бізнесу можуть покращити внутрішні процеси підприємства, такі як: робота працівників,

організація розподілу ресурсів, скорочення витрат та автоматизація більшої частини бізнес-процесів.[24] Крім того, визначення складових цифрової трансформації забезпечує підприємствам можливість більш ефективно впроваджувати зміни та бути адаптивними.

Тож правильне визначення процесів цифрової трансформації дозволяє підприємствам краще підготуватися до викликів, пов'язаних з впровадженням нових технологій і методів роботи, а також сприяє покращенню роботи серед співробітників. Важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій у всі рівні організаційної структури, що сприяє підвищенню ефективності управління та оперативності прийняття рішень.

Як раніше було зазначено, цифрова трансформація дозволяє підприємствам краще розуміти потреби та очікування клієнтів, що сприяє створенню більш персоналізованих продуктів та послуг. Це, в свою чергу, підвищує задоволеність клієнтів та їхню лояльність, що є ключовим фактором для стійкого розвитку бізнесу. Завдяки використанню аналітичних інструментів та методів, компанії можуть ефективно відстежувати та аналізувати поведінку споживачів, що допомагає вчасно реагувати на зміни ринкових умов та адаптувати свою стратегію відповідно до нових викликів.

Враховуючи швидкий розвиток технологій та постійну зміну ринкових умов, підприємства, які своєчасно впроваджують цифрові інновації, мають значні конкурентні переваги. Таким чином, важливо, щоб компанії не лише розуміли значення цифрової трансформації, але й активно працювали над її впровадженням, залучаючи усі рівні організації до процесу змін. Це забезпечить довгостроковий успіх та стійке зростання в умовах глобальної цифровізації.

За результатами дослідження EricFlow [25], яке включало в себе аналіз різних джерел, в результаті визначення компонентів цифрової трансформації було встановлено, що цифрова трансформація включає в себе 4 основні компоненти, які коротко можна описати так:

- 1) Люди або персонал компанії;
- 2) Технології та оптимізація процесів;

- 3) Корпоративна культура та її зміни;
- 4) Інновації як напрям розвитку підприємства. [25]

Категорія «персонал» охоплює співробітників, клієнтів і керівництво та складається з 4 компонентів. Як вже було зазначено, технології оптимізують бізнес-процеси підприємства та значно полегшують їх, однак успішність впровадження цифрових ініціатив напряму залежить від таких чинників: досвіду керівництва та їхнього мислення, стимулювання розвитку талантів та навичок робітників; залученість співробітників; та стратегії покращення клієнтського досвіду. [25]

Розглянемо докладніше кожен з компонентів категорії «Персонал»:

Компетентне керівництво: успішна трансформація має починатися з керівництва адже вони повинні позитивно ставитися до змін, заохочувати інших та за допомогою набутих навичок могти управляти ситуацією, а не йти за течією. Вони мають не лише бути обізнаними в сфері цифрових технологій, а й добре розуміти їх. Керівники повинні мати стратегічне бачення, яке включає використання цифрових інновацій для досягнення бізнес-цілей. Також важливо, щоб вони були готові інвестувати в навчання персоналу, що сприятиме розвитку необхідних навичок для роботи в нових умовах. [23]

Розвиток навичок і талантів: підприємства, інвестуючи в розвиток цифровізації мають значні шанси на успішну трансформацію. Для ефективного результату, важливим є перерозподіл обов'язків співробітників та їх ролей, узгодження з ними основних напрямів розвитку та цілей підприємства, а також залучити інтеграторів та менеджерів технологій-інновацій до цього процесу.

Залучати людей працювати по-новому: існує два способи, щоб допомогти людям сприймати процес цифрової трансформації у робот. Перший полягає у впровадженні нових методів роботи та поведінки через формальні механізми, такі як опитування думки серед співробітників щодо оцифрування та його сфер застосування. Другий спосіб - залучення людей до ключових ролей у посиленні змін. У зв'язку з цим можна відзначити три важливих фактори успіху: заохочення співробітників до перегляду старих способів роботи та порівняння результатів з

новими, ризикувати і експериментувати з новими ідеями, а також забезпечення співпраці з іншими підрозділами. [25]

Та четверте: покращення взаємодії з клієнтами є однією з ключових цілей цифрової трансформації. Кожен бізнес повинен аналізувати свою клієнтську базу, їх поведінка та очікування, щоб переконатися, що цифровізовані продукти або послуги будуть повністю задовольняти потреби клієнтів.

Як висновок, успішна цифрова трансформація вимагає кваліфікованого керівництва, яке підтримує зміни та сприяє їм, а також розвитку навичок і талантів працівників, включаючи перерозподіл ролей і залучення інтеграторів та менеджерів технологічних інновацій. Важливим аспектом також є розширення можливостей людей працювати по-новому, що передбачає впровадження нових методів роботи та залучення співробітників до ключових ролей у процесі змін. Крім того, покращення взаємодії з клієнтами через аналіз їхньої поведінки та очікувань дозволяє створювати продукти і послуги, які повністю відповідають їхнім потребам.

Наступним важливим компонентом цифрової трансформації є технології, що забезпечують основу для всіх цих змін, дозволяючи компаніям ефективно впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Друга складова цифрової трансформації – технології. Ця категорія описує цілі використання цифрових технологій, серед яких виділяють: ІТ-модернізація, оцифровка операцій та цифровий маркетинг.

ІТ-модернізація: цей компонент передбачає покращення ІТ та цифрової інфраструктури організації, озер даних (data lakes) та хмарних сервісів. Успішність ІТ-модернізації визначається доступністю до сучасних інструментів, зниженням витрат на технічне обслуговування, підвищенням ефективності та задоволеності працівників, а також покращенням продуктивності бізнесу. Це включає не лише модернізацію апаратного та програмного забезпечення, але й впровадження нових технологій, які забезпечують більш гнучке і швидке реагування на змінні потреби ринку.

Оцифрування операцій: досліджуючи сутність цифрової трансформації, ми визначили, що цифрова трансформація неможлива без оцифрування. В залежності від рівня цифрової зрілості компанії, може знадобитися не тільки впровадження нових технологій в «прості» процеси, але і повністю трансформація всього підприємства. Це означає автоматизацію рутинних задач, інтеграцію різних систем та процесів, що дозволяє збільшити ефективність роботи і зменшити витрати. Таким чином, оцифрування операцій забезпечує прозорість та контроль на всіх етапах виробничого циклу.

Цифровий маркетинг: цей компонент цифрової трансформації включає застосування цифрових інструментів для маркетингових цілей, електронної комерції та залучення клієнтів. Він відрізняється від попередніх двох компонентів тим, що зосереджений на взаємодії з клієнтами. Наприклад, компанії можуть використовувати штучний інтелект для аналізу та реагування на поведінку клієнтів. Ефективний цифровий маркетинг зменшить витрати на придбання клієнтів, забезпечить рентабельність маркетингових інвестицій та покращить обслуговування існуючих клієнтів. Ефективний цифровий маркетинг зменшить витрати на придбання клієнтів, забезпечить рентабельність маркетингових інвестицій та покращить обслуговування існуючих клієнтів. Це дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та комунікації, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і їх лояльності. [25]

Цифрова трансформація є багатограним процесом, який охоплює різні аспекти діяльності компанії. Технології відіграють ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи модернізацію ІТ-інфраструктури, оцифрування операцій та впровадження цифрового маркетингу. Ці кроки сприяють підвищенню ефективності, зниженню витрат та покращенню взаємодії з клієнтами, що в кінцевому результаті покращує загальну продуктивність бізнесу.

Однак, не менш важливим компонентом цифрової трансформації є культура і зміни. Окрім технічних складових, формування правильної бізнес-культури, яка часто є основним кроком у прийнятті цифрових змін, можлива за допомогою наступних компонентів.

1) Ефективна комунікація: часте спілкування за допомогою традиційних і цифрових методів. Повідомлення про зміни допомагає співробітникам зрозуміти, куди рухається компанія, чому вона змінюється і чому зміни важливі. В організаціях, які дотримуються цієї практики, успішна трансформація більш ніж в три рази ймовірніша, ніж в тих, хто цього не робить. Також важливим є використання новітніх цифрових засобів зв'язку для передачі бачення трансформації, що значно підвищує ймовірність успіху порівняно з особистими чи традиційними каналами. Це включає зустрічі-online та інтерактивні платформи для обговорення ідей та зворотного зв'язку.

2) Компанії повинні докласти зусиль для прийняття змін, тобто, управляти змінами: розробити стратегію для їх заохочення, боротися з опором співробітників, а також надати необхідні інструменти та середовище для адаптації. Підтримка працівниками ініціатив з трансформації є вирішальною для її успіху. Це включає навчання персоналу новим навичкам, адаптацію робочих процесів та стимулювання мотивації персоналу. Розробка конкретних планів управління змінами допомагає знизити опір нововведенням і підвищити рівень залученості співробітників, що є критично важливим для досягнення позитивних результатів цифрової трансформації.

Наступним важливим компонентом є інновації, які забезпечують постійний розвиток та конкурентоспроможність бізнесу. Постійна інноваційна активність та мислення є критично важливими для успішної трансформації. Для досягнення трансформаційних змін необхідні інновації. Компанії повинні сприяти цьому, створюючи простір для відкритої комунікації, співпраці та вільного творення. Цей підхід стимулює новаторство та дозволяє швидше адаптуватися до змін, сприяючи впровадженню новітніх технологій і методів.

З цього випливає важливість новітніх проектів, джерел, підприємств (new ventures). [25] Цей аспект вимагає більш високого рівня цифрової зрілості, ніж попередні компоненти. Він спрямований на створення нових бізнес-моделей, продуктів або послуг і може включати співпрацю з великими екосистемами для пошуку нових джерел росту, а також інвестиції у стартапи та інноваційні проекти.

Гнучкість і адаптивність таких проектів дозволяють компаніям швидше реагувати на ринкові зміни та потреби клієнтів.

Це також передбачає інвестиції, гнучкість і команди, які зазвичай керуються вищим керівництвом, і дає можливість виявити нові джерела доходів і можливостей для зростання. Інвестиції та управління проектами є невід'ємною частиною інноваційної діяльності. Інноваційні проекти потребують значних інвестицій, а також належного управління з боку вищого керівництва. Компанії повинні формувати спеціальні команди, які будуть займатися розробкою та впровадженням інноваційних рішень. Це дає можливість виявити нові джерела доходів і можливостей для зростання, а також забезпечити довгострокову конкурентоспроможність компанії на ринку.

Це ключові компоненти успішної цифрової трансформації. Такий комплексний підхід надає компаніям конкурентну перевагу у впровадженні цифрових змін, які стають основою для успішного бізнесу. Інтеграція сучасних технологій, гнучкість бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та ефективна комунікація сприяють підвищенню ефективності роботи компанії.

Наступний важливий компонент, який заслуговує на увагу – це роль цифрової трансформації у стратегічному управлінні бізнесом. Цифрові інструменти та методи дозволяють керівникам приймати обґрунтовані рішення, базуючись на аналізі великих обсягів даних. Це забезпечує компаніям довгострокову конкурентоспроможність і стійкий розвиток, дозволяючи їм адаптуватися до змін на ринку та вчасно реагувати на нові виклики. Дане питання буде розглянуто в розділі 1.3.

1.3 Роль цифрової трансформації у стратегічному управлінні бізнесом

Цифрова трансформація стає критично важливим фактором у сучасному бізнес-середовищі, оскільки вона докорінно змінює підходи до управління та ведення бізнесу. В умовах глобалізації та технологічних змін компанії стикаються з новими викликами, які вимагають швидкої адаптації та гнучкості. Успішна

інтеграція цифрових технологій у стратегії компаній дозволяє їм не тільки адаптуватися до стрімких змін у ринковому середовищі, але й створювати нові можливості для зростання та конкурентної переваги. Компанії, які впроваджують технології великих даних, можуть отримувати звіти про поведінку споживачів, що допомагає їм краще налаштовувати свої продукти і послуги під конкретні потреби ринку.

Технологічні інновації, що лежать в основі цифрової трансформації, значно змінюють підходи до стратегічного управління бізнесом. Вони впливають на формування стратегій, модернізацію бізнес-моделей та сприяють довгостроковому розвитку підприємств. Наприклад, компанії, які успішно інтегрують технології автоматизації та штучного інтелекту, можуть не лише зменшити витрати, але й підвищити продуктивність, створюючи конкурентні переваги на ринку.

Стратегічне управління в сучасному бізнес-середовищі є ключовим фактором для забезпечення позитивного та стабільного розвитку компанії. Це комплексний процес, який включає керування ресурсами підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей і завдань. Стратегічне управління передбачає розробку детального плану дій, який сприяє досягненню встановлених показників та забезпечує стабільне зростання бізнесу [26]

Даний процес включає не лише визначення стратегічних пріоритетів, але й ефективний розподіл ресурсів для їх реалізації, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку. Крім того, стратегічне управління забезпечує організаціям можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, сприяючи довгостроковій стійкості та конкурентній перевазі. Важливо, що стратегічне управління орієнтоване не тільки на досягнення короткострокових цілей, але й на створення основ для успішного розвитку в майбутньому [27]

На рисунку 1.1 представлені ключові складові стратегічного управління:

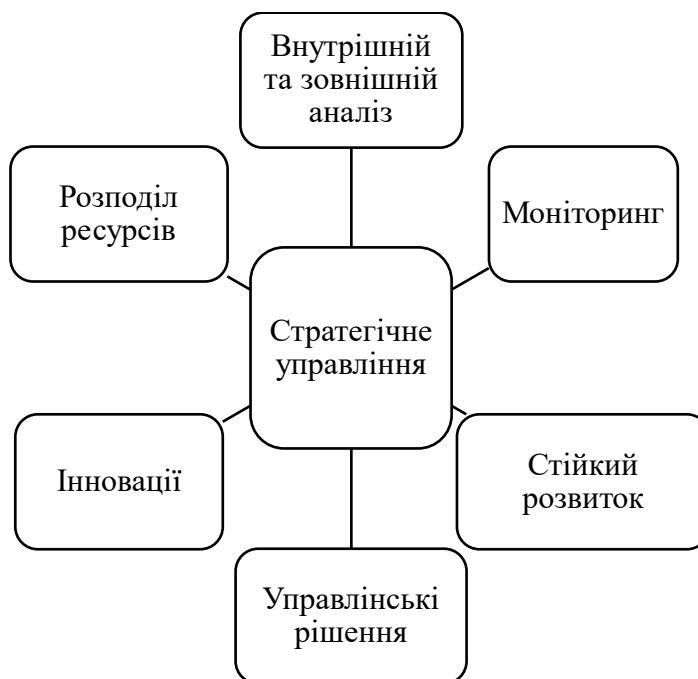


Рисунок 1.1 – Основні складові стратегічного управління

Джерело: складено автором на основі джерел [28-29]

Стратегічне управління охоплює ретельний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Цей аналіз є основою для прийняття обґрунтованих рішень, які допомагають компанії адаптуватися до змін на ринку та ефективно використовувати свої ресурси. Завдяки сучасним аналітичним інструментам і методам, керівництво може виявляти нові ринкові можливості, уникати потенційних ризиків і впроваджувати інноваційні підходи, що підвищує загальну ефективність діяльності компанії. Крім того, такий підхід дозволяє краще розуміти ринкову динаміку та відповідно коригувати стратегії для забезпечення стійкого розвитку.

Успішне стратегічне управління вимагає від керівництва не лише оцінки поточної ситуації, але й формулювання чіткої місії та конкретних цілей, що відображають бачення майбутнього розвитку підприємства. Це дозволяє організації зосередити увагу на ключових пріоритетах, напрямках та завданнях, які є критично важливими для досягнення успіху у довгостроковій перспективі. Визначення цих стратегічних напрямів забезпечує можливість ефективного

розподілу ресурсів та зусиль на найбільш значущі аспекти діяльності, що сприяє стійкому зростанню компанії та її конкурентоспроможності на ринку [30]

Стратегічне управління також передбачає постійний моніторинг та оцінку результатів, що дозволяє своєчасно коригувати плани і стратегії. Цей процес включає аналіз показників, виявлення відхилень від запланованих цілей та прийняття коригувальних заходів. Регулярний перегляд стратегій дозволяє компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективніше використовувати свої ресурси.

Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища вимагає від підприємств впровадження новітніх технологій у свої бізнес-процеси. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи компанії, але й забезпечити її стійке зростання в умовах невизначеності ринку. Завдяки інтеграції сучасних технологій, компанії можуть швидше реагувати на ринкові зміни, зберігаючи при цьому свою конкурентну перевагу. [23]

Стратегічне управління стає ключовим фактором успіху, оскільки воно дозволяє компаніям своєчасно реагувати на виклики та використовувати нові можливості для розвитку. Цей підхід дає можливість підприємствам залишатися гнучкими та адаптивними в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Комплексний підхід до розробки та реалізації стратегічних планів забезпечує компанії здатність ефективно використовувати свої ресурси, реагувати на виклики та можливості ринку, а також досягати поставлених цілей.

Це включає в себе не лише оптимізацію внутрішніх процесів, але й розвиток нових напрямків діяльності та інноваційних підходів. Цей підхід дозволяє підприємствам не тільки виживати, але й процвітати в умовах жорсткої конкуренції, забезпечуючи стійкий розвиток і зростання у довгостроковій перспективі. [26]

Стратегічне управління відіграє важливу роль у переході від орієнтації на короткострокові цілі до формування довгострокових планів розвитку компанії. Цей підхід забезпечує спрямованість на майбутнє, що дозволяє підприємству

зосередитися на стійкому розвитку та зміцненні своїх позицій на ринку. Завдяки цьому компанія має змогу не лише визначати важливі напрями діяльності, але й активно впроваджувати інновації та вдосконалювати свої бізнес-процеси.

Окрім того, стратегічне управління забезпечує відповідальність компанії перед зовнішніми стейкхолдерами, особливо у випадку публічних підприємств, які котируються на фондовій біржі. Це включає забезпечення відповідності нормативним вимогам та зобов'язанням щодо звітності, що є важливим фактором підтримання довіри з боку інвесторів та інших зацікавлених сторін. Вчасне коригування стратегій та їх відповідність регуляторним стандартам сприяють стабільності та прозорості діяльності компанії.

Стратегічне управління також забезпечує організацію постійним моніторингом та контролем над процесом реалізації довгострокових цілей. На відміну від традиційного стратегічного планування, яке зазвичай розглядається як статичний процес, стратегічне управління є динамічним і безперервним. Це дозволяє компанії не тільки зберігати конкурентоспроможність, але й підвищувати операційну ефективність та прибутковість, завдяки швидкому реагуванню на зміни в ринкових умовах. Такий підхід забезпечує підприємству гнучкість у використанні ресурсів та гарантує стійке зростання навіть у складних ринкових умовах.

Переваги стратегічного управління включають можливість точного прогнозування та адаптації до ринкових змін, що забезпечує підприємству гнучкість у прийнятті рішень. Воно сприяє ефективному використанню ресурсів, дозволяючи максимально реалізувати потенціал компанії. Крім того, стратегічне управління забезпечує злагоджену координацію між різними підрозділами організації, що сприяє підвищенню продуктивності та оперативності. Завдяки чіткій стратегії підприємство може краще управляти ризиками та мінімізувати невизначеність у своїй діяльності. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.1]**

Розробка ефективної стратегії є ключовим фактором для успішного розвитку підприємства. Вона має враховувати такі фактори, як: галузь бізнесу та його специфіка; особливості функціонування підприємства; конкурентне

середовище; вимоги споживачів до якості товару або послуг, їхні потреби, тощо. Метою такої стратегії є досягнення основних цілей та реалізація стратегічних планів. Ефективна стратегія розвитку повинна бути орієнтована на збільшення ринкової вартості через ефективне управління, підвищення прибутковості завдяки фінансовій стабільності та забезпечення конкурентних переваг підприємства. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.1]**

Протягом останніх десятиліть велика кількість компаній по всьому світу виявляють значний інтерес до формування системи стратегічного управління, особливо в контексті стрімкого розвитку технологій та цифрової трансформації.[32]

Siemens є яскравим прикладом успішної цифрової трансформації у виробничих процесах, зокрема завдяки впровадженню Інтернету речей (IoT). Компанія реалізувала інноваційні технології, що допомогли знизити витрати на 15% і суттєво підвищити продуктивність. Це підтверджується дослідженням, яке охопило понад 200 виробничих компаній, де Siemens впровадила рішення на основі IoT для оптимізації своїх процесів. [33]

Для ілюстрації стратегій цифрової трансформації можна навести всесвітньо відому компанію Amazon, яка реалізує цю стратегію через впровадження технологій штучного інтелекту для покращення управлінських процесів, таких як автоматизоване управління запасами та обробка замовлень. Це дозволяє їй швидше реагувати на зміни в попиті та знижувати витрати на обробку замовлень. Цей підхід не лише підвищує ефективність операцій, але й зміцнює позиції Amazon на ринку, роблячи її одним з найбільш конкурентоспроможних гравців у сфері електронної комерції. [34]

Стратегічне управління відіграє критично важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, особливо в умовах сучасного бізнес-середовища, де цифрові трансформації стають невід'ємною частиною успішної діяльності. Воно спрямоване на розробку довгострокових планів, які дозволяють організації не лише досягати своїх поточних цілей, але й закладати основу для майбутнього зростання. Успішна реалізація стратегії залежить від здатності підприємства

адаптуватися до змін, які виникають унаслідок швидкого розвитку технологій, та ефективно розподіляти ресурси для досягнення своїх стратегічних цілей.

Роль цифрових трансформацій у цьому контексті є особливо важливою, оскільки вони дозволяють підприємствам інтегрувати новітні технології в бізнес-процеси, підвищуючи їхню ефективність та конкурентоспроможність. Цифрові інновації стають ключовим елементом стратегічного управління, забезпечуючи підприємству можливість швидко реагувати на ринкові зміни та створювати нові продукти і послуги, які відповідають сучасним вимогам споживачів.

Netflix є ще одним яскравим прикладом успішної цифрової трансформації, що демонструє, як технології можуть змінити підходи до бізнесу. Компанія активно використовує алгоритми для персоналізації контенту, що дозволяє їй підвищити рівень залученості користувачів. Система рекомендацій Netflix аналізує перегляди, вподобання та поведінку своїх абонентів, на основі чого пропонує їм фільми та серіали, які відповідають їхнім інтересам. Це не лише збільшує кількість підписників, але й сприяє їхній лояльності, оскільки користувачі відчувають, що платформа враховує їхні уподобання. Додатково, Netflix інвестує в оригінальний контент, який також аналізується за допомогою даних, щоб задовольнити попит та очікування аудиторії, що робить компанію лідером у сфері потокового відео. [35]

Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації дозволяє компаніям не лише залишатися конкурентоспроможними, але й активно формувати нові ринки та напрямки розвитку, що забезпечує їхній довгостроковий успіх.

На стратегічному рівні цифрова трансформація охоплює всебічну перебудову бізнесу, а не просто автоматизацію окремих внутрішніх процесів. Її головна мета полягає у створенні додаткової цінності для різних учасників бізнес-процесів, а не лише у впровадженні технологій заради технологій. Впровадження стратегічного управління процесами цифрової трансформації сприяє зміні традиційних бізнес-моделей та зумовлює появу нових продуктів. [36]

Яскравим прикладом є компанія IBM (International Business Machines Corporation), яка активно впроваджує цифрову трансформацію, орієнтуючись на інтеграцію хмарних технологій і штучного інтелекту у свої бізнес-процеси. Це дозволяє компанії не лише автоматизувати операції, але й створювати нові бізнес-моделі, що відповідають сучасним вимогам ринку. Наприклад, IBM використовує штучний інтелект для оптимізації робочих процесів, покращення обслуговування клієнтів та зменшення витрат на обслуговування ІТ-інфраструктури. Згідно з дослідженнями, проведеними IBM, приблизно 700% керівників ІТ-відділів звітують про впровадження гібридних хмарних операцій у своїх організаціях, а також про значне зростання інтелектуальних робочих процесів, які за останні роки підвищилися на 560%. [37]

Таким чином, цифрова трансформація стає не лише інструментом для підвищення ефективності, а й стратегічним засобом для забезпечення конкурентоспроможності. Вона вимагає системного підходу до управління змінами в організаціях і відкриває нові горизонти для розвитку бізнесу в умовах швидко змінюваного ринкового середовища.

На основі вищевикладеного, можна зробити висновок, що важливо не лише вивчати теоретичну сторону цифрової трансформації, але й аналізувати їх вплив на фінансові результати та економічні процеси в цілому. Це дозволить більш детально проаналізувати, як підприємства адаптуються до змін сьогодення і яким чином ці зміни відображаються на їхній фінансовій стійкості та загальному розвитку. Подальший аналіз економічних процесів і фінансово-економічних показників розкриє нові аспекти, які допоможуть оцінити ефективність впровадження цифрових технологій у бізнес-стратегії.

РОЗДІЛ 2: АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ

2.1 Розгляд нових економічних моделей, які виникають внаслідок впровадження цифрових ініціатив

У сучасному світі економічні, соціальні та технологічні процеси зазнали значного впливу глобальних потрясінь, таких як пандемія COVID-19 та війна в Україні, які стали переломними моментами для багатьох секторів економіки. Ці події спричинили суттєві зміни в бізнес-середовищі, змусивши компанії швидко адаптуватися до нових викликів та змінювати свої бізнес-моделі. У контексті цифрової трансформації вплив постковідної та воєнної економіки відкриває нові перспективи та одночасно створює численні ризики для підприємств.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором масової діджиталізації, прискоривши процеси переходу бізнесу до онлайн-форматів, віддаленої роботи та автоматизації. У той же час, виклики воєнної економіки, зокрема руйнування інфраструктури, зменшення інвестиційної активності, потреба у відновленні ринків, підштовхують компанії до пошуку інноваційних рішень для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Особливості постковідної економіки проявляються у зміні споживчих вподобань, переході до гнучких моделей роботи, збільшенні попиту на цифрові продукти та послуги. Водночас воєнна економіка вимагає від підприємств нових підходів до управління ризиками, зміцнення кібербезпеки, розвитку локальних ринків і адаптації до нестабільного зовнішнього середовища.

Розвиток бізнес-моделей в епоху цифрової трансформації все більше базується на концепції стійкості, гнучкості та інноваційності. Аналіз впливу постковідної та воєнної економіки дозволяє не лише зрозуміти сучасні виклики, а

й передбачити, як адаптація до нових умов може створити унікальні можливості для компаній у різних секторах.

Сучасний світ переживає епоху значних економічних і технологічних трансформацій, які посилюються кризовими подіями, такими як пандемія COVID-19 та військові конфлікти. Однією з ключових тенденцій, що набуває поширення в умовах цих викликів, є розвиток так званої low touch economy — економіки, що ґрунтується на мінімізації фізичних контактів і значному впровадженні цифрових технологій у бізнес-процеси.

Поняття «low touch economy» вперше отримало широке визнання під час пандемії COVID-19, коли обмеження на соціальну взаємодію та фізичну присутність змусили бізнеси швидко адаптуватися до нових умов. Ця модель економіки характеризується широким використанням онлайн-платформ, автоматизацією процесів, а також розвитком дистанційних послуг, які дозволяють підтримувати діяльність підприємств навіть в умовах обмежень.

Концепція була введена Радою з інновацій [38] як спосіб ведення бізнесу у зв'язку зі спалахом COVID-19. Під економікою низького дотику розуміють новий тип економіки та суспільства, де взаємодія відбувається з низьким рівнем дотику.

Концепція охоплює всі зміни, що відбулися в суспільстві та економіці. Криза має хвильові ефекти в суспільстві, оскільки виникає потреба в управлінні кризою здоров'я, а бізнес змушений дотримуватися норм, рекомендацій та вживати заходів, що стосуються здоров'я робочої сили. Економічні системи зазвичай відображають життя людей. Хвильові ефекти зачіпають також партнерів, клієнтів, постачальників, оскільки поведінка споживачів змінилася, а взаємодія між компаніями та споживачами викривилася. Чи можуть компанії вижити за таких обставин за допомогою існуючих бізнес-моделей? Імпровізованих рішень, які мали місце протягом останніх місяців, вочевидь, недостатньо; бізнесу потрібні більш структуровані рішення, оскільки такі стратегії, як передбачається, триватимуть довше. Малий бізнес, щоб вижити, повинен діяти швидше, коригуючи бізнес-моделі; тоді як великі компанії, навпаки, можуть дозволити собі довше почекати, маючи в запасі ресурси, щоб поспостерігати за тим, що працює

на ринку, перш ніж змінювати свої бізнес-моделі. Вони також є менш адаптивними і менш гнучкими через свій розмір, а отже, вони більше захищають свої основні бізнес-моделі. Крім того, багато компаній не мають можливості експериментувати з різними рішеннями. Таким чином, питання полягає в тому, що потрібно робити організаціям, щоб адаптуватися до цієї нової норми і підготуватися до наступної норми.

Рада з питань інновацій [39] визначає "економіку низького дотику" як новий стан суспільства та економіки, який змінився внаслідок пандемії Covid-19. Вона характеризується "безконтактними взаємодіями, заходами з охорони здоров'я та безпеки, новою людською поведінкою та постійними змінами в галузі" [39]. У той же час, він пропонує можливості для бізнесу здійснювати інноваційні перетворення.

Після першого шоку, спричиненого спалахом COVID-19, відбудеться глобальний афтершок, який характеризуватиметься безробіттям, банкрутствами та зростанням націоналізму. Для того, щоб впоратися з наслідками пандемії, організаціям необхідно поєднувати моделі Low Touch Economy з іншими існуючими інструментами боротьби з кризою та краще адаптуватися до нових моделей

Сьогодні, під час війни, low touch есоному продовжує прогресувати, адаптуючись до викликів, що виникають у зв'язку з перебоями у ланцюгах постачання, міграційними процесами, потребою в забезпеченні безпеки бізнес-операцій та економією ресурсів. У цих умовах цифрові ініціативи стають не лише інструментом виживання для багатьох підприємств, але й ключовим фактором їхнього стратегічного розвитку.

Нові економічні моделі, зокрема low touch есоному, створюють можливості для бізнесу, сприяючи його гнучкості, зниженню витрат та збільшенню охоплення клієнтської бази. Водночас вони формують нові виклики, пов'язані з необхідністю швидкої цифровізації, адаптації до змін у поведінці споживачів та забезпечення високих стандартів якості у віртуальному середовищі.

Останні дослідження показують, що компанії, які займалися онлайн-бізнесом до пандемії, повідомили про збільшення доходів, тоді як інші сектори, такі як туризм, були майже зруйновані [40]. Для подолання "розірваних відносин з клієнтами" потрібні інноваційні підходи [40]. Споживачі очікують, що бренди допоможуть їм орієнтуватися в "нових нормальних" рутиних у світі, що формується [41].

Дослідники з Ради з інновацій [38-39] (2020) пропонують матрицю стратегій щодо COVID-19 для бізнесу, щоб спланувати та перебудувати свою стратегію, враховуючи два основні виміри: (1) Серйозність та тривалість економічного впливу з точки зору прогнозу ВВП, розвитку пандемії та економічної політики, та (2) Вплив пандемії та економічної рецесії на організацію та здатність компанії до швидкої адаптації (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Адаптація стратегічного реагування за допомогою матриці «low touch»

Вплив на організацію Прямий вплив Covid-19 / Непрямий вплив економічної рецесії / Здатність швидко адаптуватися					
		Позитивно. <i>Зростання доходу завдяки сплеску попиту наприклад, електронна комерція</i>	Помірно негативний <i>Стабільна втрата доходу від 0 до 15 наприклад, споживчі товари</i>	Суворий. <i>Стабільна втрата доходу на 15-50% наприклад, нафта і газ</i>	Катастрофічно <i>Стала втрата доходів у розмірі +50% наприклад, туризм</i>
Тяжкість і тривалість економічного впливу Прогноз ВВП / Розвиток пандемії / Економічна політика	Відскок V-подібної кривої впливу через 0,5 року; Ефективна боротьба з пандемією та економічний стимул	Оседлайте хвилю: збільшуйте пропозицію, щоб встигнути за сплеском попиту	Проривайтесь і готуйтеся до швидкого повернення до нормального стану	Вижити і підготуватися до відносно повільного повернення до нормального життя відновлення	Законсервуйте більшу частину бізнесу і підготуйтеся до реорганізації. початок
	Відновлення U-подібної кривої впливу через 1,5 року; вимірювання соціальної дистанції тривале економічне стимулювання зменшує шкоду	Поштовх до зростання та збільшення частки ринку	Захищайте, покращуйте конкурентні позиції та нові можливості для зростання	Поворот через органічні інновації та неорганічне зростання, або відмова від інвестицій	Поворот через органічні інновації та неорганічне зростання, або відмова від інвестицій

3 роки впливу Відновлення L- подібної кривої; невдалий контроль над пандемією та масові банкрутства та кредитні дефолти	Агресивний поштовх до зростання та збільшення частки ринку	Захищайте, покращуйте конкурентні позиції та нові можливості для зростання	Підготуйтеся до агресивних нових учасників. Переосмислити та створити абсолютно нову позицію, або покинути	Відмови тися від ринку
---	--	---	---	------------------------------

Джерело: складено автором на основі [39]

Вивчення нових економічних моделей, які виникають завдяки цифровим ініціативам, є важливим етапом у пошуку ефективних шляхів адаптації бізнесу до умов трансформаційної економіки. Розгляд таких моделей, як low touch economy, дозволяє зрозуміти їхній вплив на діяльність підприємств та обґрунтувати напрями, які сприятимуть їхній конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

2.2 Оцінка впливу цифрової трансформації на структуру та динаміку українського ринку

Розвиток цифрових технологій стрімко проникає в усі сфери суспільного життя, справляючи глибокий вплив на якість та безпеку життя, ефективність процесів, задоволення та створення нових потреб у суспільстві. Аналіз статистичних даних свідчить про значну частку підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з інформаційно-комунікаційними технологіями, а також про значну кількість працівників, зайнятих у цьому секторі. Оскільки цифрові технології перебувають у стані постійної еволюції, виникає потреба у постійному навчанні та розвитку персоналу для забезпечення ефективного та раціонального використання цих технологій, враховуючи при цьому потенційні ризики, пов'язані з ними. Необхідність збільшення кадрового забезпечення підприємств під час цифрових трансформацій підтверджується як українським, так і іноземним бізнесом [42-43]. Огляд статистичних даних та аналітичних оглядів свідчить про відчутні переваги, отримані від впровадження цих технологій у бізнес-операції, зокрема збільшення обсягів продажів, підвищення прибутковості, скорочення

витрат економічних ресурсів та часу тощо. Важливо також відзначити значний синергетичний ефект у суміжних галузях і сферах діяльності.

Всесвітній економічний форум прогнозує, що 70% створення вартості в наступному десятилітті буде базуватися на бізнес-моделях цифрових платформ [44]. Статистичні дані свідчать про стрімке зростання частки бізнесу, що використовує цифрові технології (рис. 2.1).

В Україні також стрімко зростає рівень цифровізації як в економіці, так і в освіті, наданні адміністративних послуг та інших сферах. Аналізуючи бізнес-середовище, ми звернули увагу, зокрема, на кількість бізнес-одиниць, діяльність яких пов'язана з цифровими технологіями, згідно з даними сервісу YouControl [45]. Лідером за кількістю активних суб'єктів господарювання в цьому сегменті є столиця України - Київ. Загалом на Київ та Київську область понад 30% від загальної кількості в Україні (рис. 2.2).

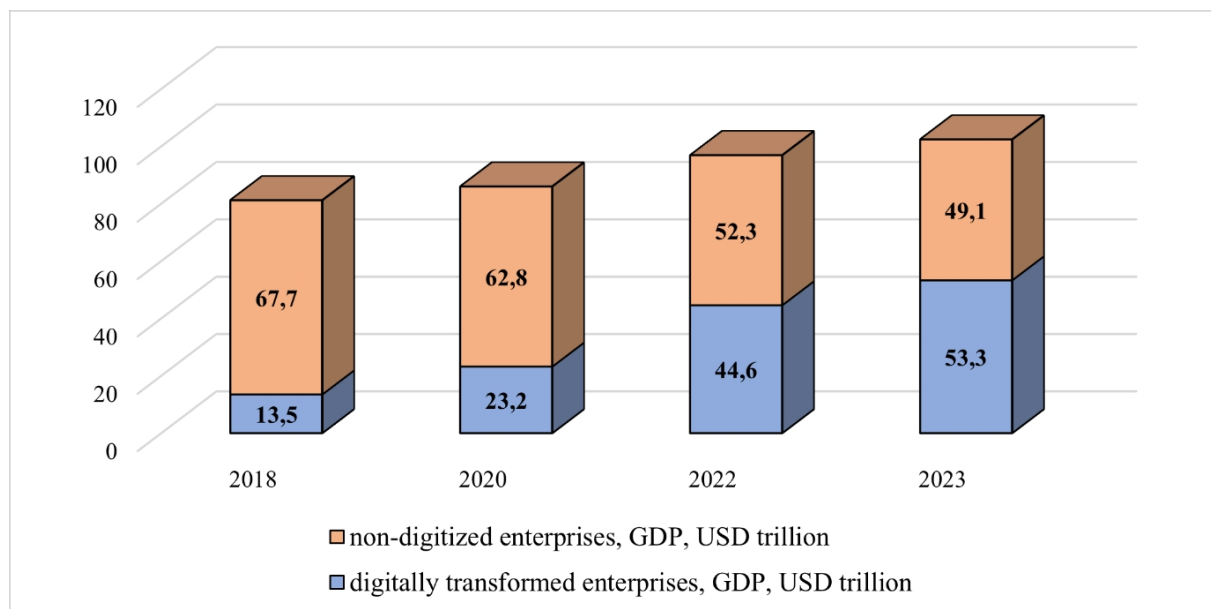


Рисунок 2.1: Цифрово трансформовані підприємства у світовому ВВП, 2018 - 2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [44]

Аналогічна ситуація спостерігається і з кількістю підприємств у регіональному розрізі - на Київ та Київську область припадає 55% від загальної кількості в Україні (рис. 2.3).

Аналіз цифрових технологій, що використовуються, з точки зору їхнього ступеня інноваційності та перспектив подальшого розвитку, виявив два пріоритетні напрямки -штучний інтелект та цифрові двійники.

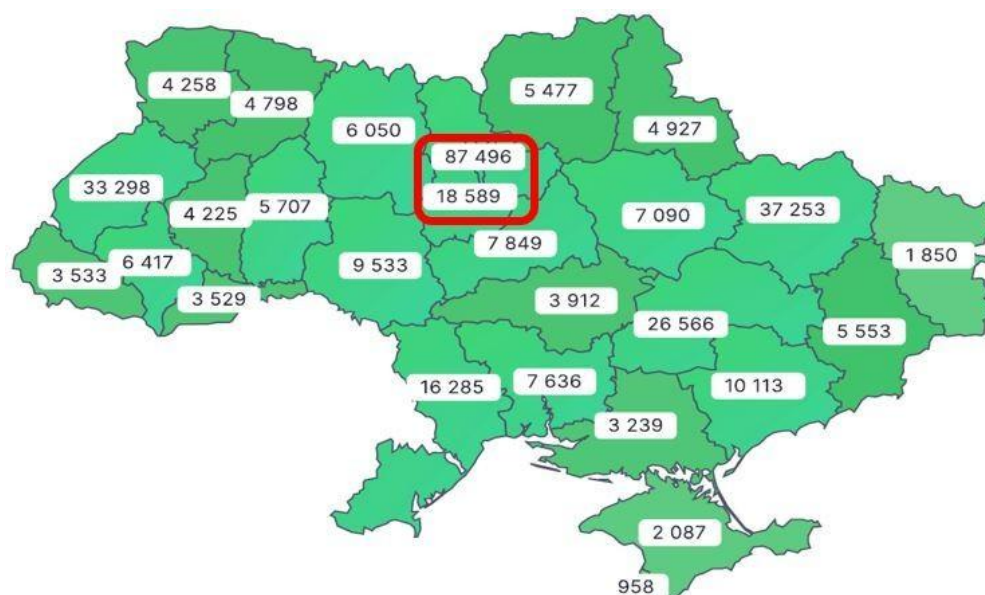


Рисунок 2.2: Суб'єкти підприємницької діяльності України, що займаються інформаційними технологіями

Джерело: складено автором на основі [45]

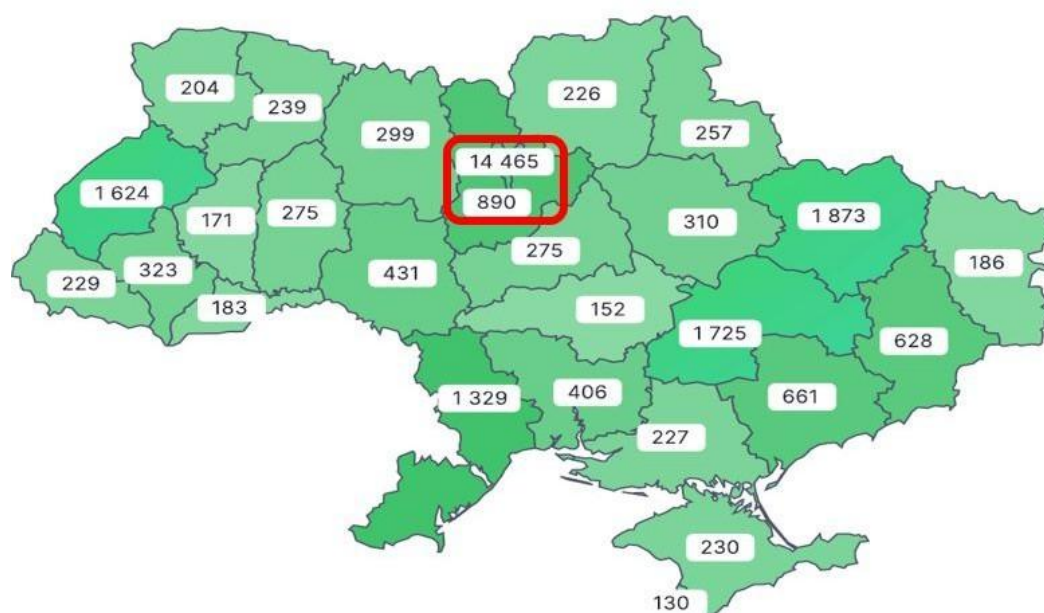


Рисунок 2.3: Вітчизняні підприємства, що займаються інформаційними технологіями

Джерело: складено автором на основі [45]

У виробничому секторі вважається, що цифрові двійники мають значний потенціал для підвищення ефективності та оптимізації процесів. Вони можуть забезпечити можливість безперервного моніторингу та діагностики стану обладнання в режимі реального часу, дозволяючи операторам швидко виявляти аномалії та запобігати нещасним випадкам. Крім того, аналізуючи дані, отримані від цифрових двійників, можна прогнозувати майбутні збої і потреби в технічному обслуговуванні, що допомагає оптимізувати планування технічного обслуговування і скоротити простої виробництва.

Ще однією важливою перевагою цифрових дублікатів є їхня здатність оптимізувати виробничі процеси. Аналізуючи дані з цих копій, можна виявити нові, більш ефективні способи використання обладнання та зниження витрат. Крім того, цифрові копії дозволяють тестувати нові процеси віртуально, без використання реальних ресурсів, що допомагає прискорити інновації та зменшити ризики. Також можна відстежувати всі етапи життєвого циклу продукту, забезпечуючи якість і виявляючи проблеми.

Все це робить цифрових двійників незамінним інструментом для промислових компаній, допомагаючи їм скоротити витрати, підвищити продуктивність і отримати конкурентну перевагу.

Grammarly та People.ai - одні з найпопулярніших українських проєктів зі штучного інтелекту. Grammarly [46] допомагає усувати граматичні та орфографічні помилки і покращувати структуру тексту. Сервісу довіряють близько 70 000 команд по всьому світу. People.ai [47] - український стартап, побудований на CRM-платформі зі штучним інтелектом, яка збирає та аналізує дані від менеджерів з продажу. Потім платформа надає рекомендації для підвищення ефективності продажів. Одним із застосувань ШІ є розробка безпілотних автомобілів. Автор стартапу ROTHEN [48] зазначає, що в основі проєкту лежать технології, які працюють у безпілотному автомобілі - AI для виявлення об'єктів,

визначення відстані до інших автомобілів і прогнозування небезпечних ситуацій на дорозі. Ajax Systems [49] також активно використовує технології AI в бізнес-процесах компанії та їх автоматизації. Над впровадженням AI-технологій у системи відеоспостереження працює окрема команда компанії. Камери Ajax використовують AI-аналітику для розпізнавання, що дозволяє їм розрізняти різні об'єкти та здійснювати вибірково запис. Маркетингова команда компанії також почала використовувати інструменти штучного інтелекту в роботі над локалізацією, що вже дало значні результати. Дослідженнями у сфері штучного інтелекту в SoftServe займається лабораторія GenAI Lab. Її розробив відділ досліджень та розробок SoftServe, у якому станом на червень 2023 року працювало понад 100 осіб. Роль відділу досліджень і розробок полягає в тому, щоб знайти технологічне рішення та продати його клієнтам. Основними напрямками діяльності відділу є мовне моделювання, оптимізація дизайну продуктів та створення 3D-моделей з тексту. За керівника відділу досліджень і розробок SoftServe, штучний інтелект допомагає підвищити ефективність IT-проектів. Все частіше компанії намагаються розробляти власні інструменти або ліцензувати відомі на ринку рішення. Причому розробкою рішень з використанням штучного інтелекту займаються не лише спеціалізовані IT-компанії та стартапи. Деякі торговельні мережі та виробничі компанії також розробляють свої проекти на основі AI. Наприклад, Fozzy Group розробляє свою нейромережу Kissa AI [51]. Це своєрідний портал, який розпізнає продукти, їхню вагу та автоматично розраховує вартість. Такий підхід може покращити клієнтський досвід та обслуговування клієнтів. Загалом, найпоширенішими сферами застосування ШІ в Україні є медицина, енергетика, освіта, бізнес, державне управління та військова сфера.

Зростання інноваційних показників зумовлене різними факторами, про що свідчать складові Європейського інноваційного табло [52]. Аналіз статистичних даних показує, що існує прямий зв'язок між інноваціями та економічним розвитком країни. Ми вважаємо, що розвиток інноваційної екосистеми дозволить розглядати комплексний підхід до відновлення нашої країни. У цьому контексті

доречним є впровадження європейського досвіду, а саме функціонування Центрів цифрових інновацій (ЦЦІ), які наразі переформатовуються в EDIH - Європейські центри цифрових інновацій, діяльність яких підтримується Європейською Комісією. Європейські центри цифрових інновацій (EDIH) - це комплексні центри, створені для того, щоб допомогти підприємствам реагувати на цифрові виклики та підвищити їхню конкурентоспроможність [50]. Такі центри є частиною регіональних інноваційних екосистем, а також частиною загальноєвропейської мережі. Завдяки своїй присутності на регіональному рівні EDIH володіють інформацією про потреби місцевих підприємств. Вони можуть надавати послуги їхньою рідною мовою, відповідно до їхньої інноваційної екосистеми. Європейське покриття мережі сприяє обміну передовим досвідом між центрами в різних країнах та наданню спеціалізованих послуг між регіонами однієї країни.

За підтримки EDIH компанії мають можливість вдосконалити свої бізнес-процеси, виробництво, продукти або послуги за допомогою передових цифрових технологій. Малі та середні підприємства отримують доступ до високоякісної технічної експертизи, що дозволяє їм слідувати моделі "перевір, перш ніж інвестувати", яка максимізує їхні шанси на успіх. Крім того, EDIH надають інноваційні послуги, такі як фінансові консультації та сприяють розвитку навичок, необхідних для успішного переходу до цифрової трансформації. Підтримка EDIH дозволяє компаніям вдосконалити свої бізнес-процеси, виробництво, продукти чи послуги завдяки використанню передових цифрових технологій. Малі та середні підприємства отримують доступ до високоякісної технічної експертизи, що дозволяє їм дотримуватися моделі "протестуй, перш ніж інвестувати", яка максимізує їхні шанси на успіх. Крім того, EDIH надають інноваційні послуги, такі як фінансові консультації та сприяють розвитку навичок, що є невід'ємною частиною успішного переходу до цифрової трансформації. Ці допоміжні послуги допомагають МСП впроваджувати ефективні цифрову трансформацію та забезпечити стале зростання бізнесу.

В Україні розпочалися процеси створення цифрових центрів та ведеться робота з їх розвитку на шляху переходу до EDIH. На практиці у 2020 році Центр

4.0 КПП ім. Ігоря Сікорського було зареєстровано на платформі Smart Specialization Platform, що дозволило йому отримати офіційний статус Center 4.0 KPI DІН та за підтримки Асоціації підприємств промислової автоматизації України (АППАУ) взяти участь у проєкті BOWI і перемогти, ставши одним з учасників цієї спільноти. Сьогодні учасниками спільноти є активні члени: Нідерланди, Німеччина, Фінляндія, Норвегія, Латвія, Литва, Польща, Чехія, Болгарія та Румунія, до яких в результаті "піонерської" фази приєдналися нові члени: Україна, Словаччина, Угорщина, Хорватія та Сербія. Це означає, що це регіональна спільнота з визначеною місією та цілями.

Спеціалізаціями Центру 4.0 КПП ім. Ігоря Сікорського, за зразком європейських цифрових хабів, є кіберфізичні системи, інтернет речей, великі дані та хмарні обчислення, робототехніка, адитивні технології, системне моделювання, лазерні технології, цифрові двійники та штучний інтелект. Фактична реалізація інноваційної ініціативи в Україні має такі результати Понад 50 заявок було подано на внутрішній конкурс, проведений у співпраці з експертами Центру 4.0 КПП ім. Ігоря Сікорського. 14 науково-педагогічних працівників КПП ім. Ігоря Сікорського, провідних дослідників за спеціалізаціями DІН. В результаті цієї роботи на другий етап конкурсу BOWI було подано 35 проектних пропозицій, що є найбільшою кількістю порівняно з пропозиціями, поданими іншими цифровими центрами (рис. 2.4).

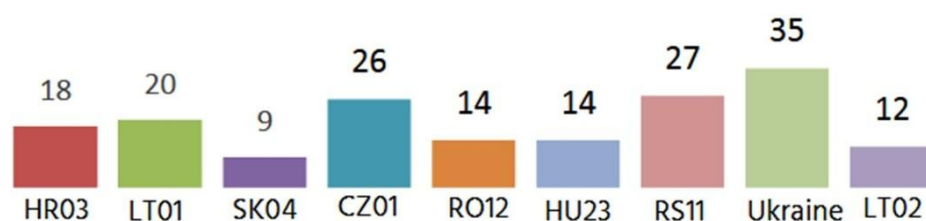


Рисунок 2.4 – Кількість поданих заявок на другий етап конкурсу BOWI: HR03 - Адриатика, Хорватія; LTO1 - Столичний регіон, Литва; SKO4 - Східна Словаччина, Словаччина; CZ01 - Прага, Чехія; RO12 - Центр, Румунія; HU23 - Південь, Угорщина; RS11 - Белград, Сербія; Україна - Центр 4.0 ім. Ігоря Сікорського; LTO2 - Центральний та Західний регіон, Литва.

Джерело: складено автором на основі [54]

Заявки від МСП, подані на конкурс, охоплювали всі спеціалізації Центру 4.0 КРІ ДІН. Чотири МСП стали переможцями конкурсу та отримали гранти на реалізацію проєктів цифрової трансформації. Цей приклад демонструє ефективне поєднання науки, освіти та бізнесу, що дозволяє досягти ефектів для всіх учасників: компанії впроваджують технології, які підвищують їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку; науковці отримують зворотній зв'язок від практиків при впровадженні ідей та розробок, а також мають можливість реалізовувати прикладні розробки на основі фундаментальних досліджень; співробітники компаній підвищують рівень знань та професійних навичок для забезпечення можливості застосування інноваційних технологій та обслуговування обладнання, що також приносить позитивні ефекти для компанії та суспільства; державні інституції, уряд - створення додаткових робочих місць, збільшення податкових надходжень тощо.

У 2022 році Україна приєдналася до програми "Цифрова Європа" [53], а наприкінці 2023 - на початку 2024 року було оголошено конкурс для України на створення та підтримку Європейських хабів цифрових інновацій. Центр

Центр 4.0 КРІ увійшов до складу консорціуму EDІН "Kyiv Hitech". Основу консорціуму складають 2 київські ДІН - Центр 4.0 КРІ ДІН та "Віртуальний центр цифрових інновацій" Київського академічного університету NOSC-UA ДІН. До консорціуму входять українські представництва брендів Siemens та Festo, IT-Enterprise, українські розробники цифрових продуктів, 482.Solutions, Waste Ukraine Analytics, екосистемні партнери - Український кластерний альянс, АППАУ, інноваційний холдинг "Sikorsky Challenge", Інститут цифрової трансформації та Центр розвитку інновацій, Київська обласна військова адміністрація та громадська організація «Науково-дослідний інститут післявоєнної реабілітації та протезування».

За результатами конкурсу консорціум "Kyiv Hitech" не отримав фінансування від Європейської Комісії, але отримав Seal of Excellence, який

вважається сертифікатом EDIH для можливої підтримки національними структурами, іншими донорами та участі в наступних конкурсах Європейської Комісії для EDIH. Такий склад консорціуму дозволить EDIH максимально покрити потреби МСП Київської області з урахуванням смарт-спеціалізації для цієї території. В рамках консорціуму Центр 4.0 КПІ ім. Ігоря Сікорського [54] сформував портфель послуг, які готовий надавати МСП: розробка та тестування прототипів, фандрайзинг європейських грантів у сфері Індустрії 4.0, інкубація - акселерація стартапів та інноваційних розробок у сфері І4.0, навчальні програми за напрямками спеціалізації. Ми вважаємо, що досвід Центру 4.0 КПІ ДІН може бути масштабований на всю Україну, що сприятиме підвищенню рівня інноваційного розвитку країни та її конкурентоспроможності.

2.3 Аналіз фінансово-економічних показників на базі обраного підприємства (АПК «МАГНАТ»)

ТОВ «Агропромислова компанія "Магнат"» є одним із представників сільськогосподарського сектору, заснованим 5 грудня 2006 року. Протягом свого існування компанія зарекомендувала себе як стабільний учасник ринку аграрної продукції, орієнтуючись на вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Основна діяльність компанії спрямована на забезпечення якісного виробництва сільськогосподарської продукції, що відповідає сучасним стандартам якості.

Компанія побудована на принципах раціонального управління і прозорості, що дозволяє ефективно організовувати процеси і виконувати стратегію розвитку. Організаційна структура ТОВ АПК "Магнат" є типовою для агропромислових підприємств середнього масштабу, де функціональні елементи підпорядковуються логіці виробничого циклу.

Організаційна структура компанії побудована за лінійно-функціональним принципом. Це означає, що управління здійснюється через вертикаль

підпорядкування, коли кожен працівник виконує конкретно визначені завдання, відповідно до своїх обов'язків. На вершині цієї структури знаходиться генеральний директор, який відповідає за стратегічне планування та ухвалення ключових рішень, що визначають напрямки розвитку підприємства.

Генеральному директору безпосередньо підпорядковуються кілька керівників основних функціональних відділів: виробничий директор, фінансовий директор, комерційний директор і директор з питань логістики. Виробничий директор займається управлінням сільськогосподарськими процесами, включаючи вирощування зернових і контроль якості продукції. Фінансовий директор координує бюджетування, контроль витрат і фінансовий аналіз діяльності. Комерційний директор відповідає за маркетингові дослідження, роботу з клієнтами та організацію збуту продукції, тоді як директор з питань логістики управляє транспортом і зберіганням продукції.

На середньому рівні управління розташовані керівники підрозділів, які організовують роботу в конкретних напрямках діяльності. Наприклад, агрономічний відділ займається розробкою та впровадженням технологій вирощування культур. Крім того, є підрозділи, що відповідають за механізацію праці, технічне обслуговування обладнання і дотримання екологічних стандартів.

Основний акцент у роботі компанії зроблено на формування ефективного механізму взаємодії між усіма підрозділами, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов і забезпечувати високу продуктивність праці. Лінійно-функціональна структура сприяє оптимальному розподілу завдань і відповідальності, але має і певні недоліки, серед яких жорсткість управління та ризик недостатньо швидкої адаптації до інновацій. Втім, для компанії агропромислового профілю це дозволяє досягати високого рівня організації робочого процесу.

Організаційна структура ТОВ АПК "Магнат" включає наступні основні керівні посади: генеральний директор, керівники функціональних напрямків (виробництво, фінанси, комерція, логістика) та керівники спеціалізованих підрозділів (агрономія, механізація, технічна служба). Такий підхід забезпечує

чітке виконання поставлених цілей, мінімізує дублювання функцій і дозволяє раціонально використовувати ресурси підприємства.

Як було зазначено, організаційна структура ТОВ АПК «Магнат» базується на лінійно-функціональному підході. Це означає, що кожен підрозділ і його керівник відповідають за конкретні аспекти діяльності компанії, підпорядковуючись загальній управлінській вертикалі. Такий тип структури є оптимальним для підприємств аграрного профілю, оскільки дозволяє чітко розподілити зони відповідальності, встановити контроль за кожним етапом діяльності та досягати максимальної ефективності в умовах сезонного характеру роботи.

Управлінська структура організації, як правило, має три основні рівні. На першому рівні знаходиться генеральний директор, який несе відповідальність за розробку стратегічних напрямків діяльності компанії, включаючи планування, встановлення цілей і загальне керівництво. Ця особа відіграє ключову роль у створенні корпоративної культури, ухваленні стратегічних рішень і побудові репутації компанії на ринку.

Другий рівень управління представлений функціональними директорами. Серед них виробничий директор займається організацією і координацією агротехнічних робіт, плануванням посівних і збиральних кампаній, а також управлінням персоналом, задіяним у польових роботах. Фінансовий директор відповідає за формування бюджету підприємства, управління фінансовими потоками, аналіз рентабельності та забезпечення стабільності компанії в умовах коливань ринку. Комерційний директор займається реалізацією продукції, вивченням ринкових потреб і формуванням довгострокових відносин з клієнтами. Директор з питань логістики, у свою чергу, забезпечує ефективне транспортування продукції, зберігання товарів і мінімізацію логістичних витрат.

Третій рівень управління складається з керівників підрозділів, які реалізують конкретні виробничі та адміністративні завдання. Наприклад, агрономічний відділ відповідає за дотримання агротехнічних стандартів і впровадження сучасних технологій вирощування культур. Відділ механізації

здійснює технічне обслуговування обладнання та моніторинг його працездатності, а транспортний підрозділ організовує доставку продукції як до складів, так і до кінцевих покупців.

Характеристика типу управлінської структури свідчить про її централізований характер, що є характерним для середніх підприємств. Така структура дозволяє компанії зосередитися на ефективному виконанні виробничих завдань, хоча інколи це може обмежувати її гнучкість в умовах динамічного ринкового середовища. У випадку необхідності швидкого реагування на зміни, наприклад, у цінах або попиті на продукцію, ТОВ АПК «Магнат» може потребувати впровадження елементів децентралізації для прискорення ухвалення рішень.

Загалом управлінська структура ТОВ АПК «Магнат» є збалансованою і відповідає потребам агропромислового підприємства, орієнтованого на стабільний розвиток і довгострокову ефективність.

Аналіз основних показників діяльності підприємства є важливою складовою оцінки його фінансового стану та ефективності функціонування. До ключових показників належать обсяг продажу, доходи та прибуток, які відображають рівень економічної активності, конкурентоспроможність та здатність генерувати фінансовий результат (табл.2.1). Вивчення динаміки цих показників дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й виявити основні тенденції розвитку, сильні сторони та слабкі місця в діяльності. Це, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію ресурсів, підвищення прибутковості та забезпечення сталого розвитку в умовах конкурентного ринку.

Таблиця 2.1 – Ключові показники діяльності ТОВ АПК «МАГНАТ» за період 2021-2023рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023–2021)	Темп приросту 2023 до 2021 (%)
Чистий дохід від реалізації	420 682,00	379 447,00	442 067,00	21 385,00	5,1

Валовий прибуток	-57 341,00	21 572,00	1 363,00	58 704,00	-102,4
Фінансовий результат від операцій	360 965,00	70 577,00	108 954,00	-252 011,00	-69,8
Чистий фінансовий результат	352 748,00	30 474,00	35 220,00	-317 528,00	-90

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє помірну позитивну динаміку, збільшившись на 5,1% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що відповідає приросту на 21 385 тис. грн. У порівнянні з 2022 роком дохід зріс на 62 620 тис. грн, що свідчить про покращення обсягів продажу продукції.

Валовий збиток у 2021 році становив -57 341 тис. грн, що вказує на перевищення собівартості продукції над доходами. У 2022 році ситуація суттєво покращилася, і валовий прибуток досяг 21 572 тис. грн, однак у 2023 році він знизився до 1 363 тис. грн. Незважаючи на абсолютне покращення в порівнянні з 2021 роком, динаміка 2023 року вказує на необхідність контролю собівартості для підвищення маржинальності.

Фінансовий результат від операційної діяльності суттєво зменшився у 2023 році порівняно з 2021 роком, впавши на 252 011 тис. грн. Однак у порівнянні з 2022 роком спостерігається позитивна динаміка: приріст склав 38 377 тис. грн, що вказує на певне відновлення ефективності операційної діяльності.

Чистий фінансовий результат підприємства також демонструє значне зменшення: у 2023 році прибуток скоротився на 317 528 тис. грн порівняно з 2021 роком. Однак, порівнюючи 2023 рік з 2022 роком, прибуток зріс на 4 746 тис. грн, що свідчить про поступове відновлення фінансової стабільності.

Аналіз основних показників діяльності підприємства свідчить про поступове відновлення продажів та операційної діяльності у 2023 році після значного падіння у 2022 році у зв'язку з початком повномасштабної війни. Водночас, зниження чистого прибутку та валового прибутку порівняно з 2021 роком вказує на низьку рентабельність, що потребує уваги до оптимізації витрат і собівартості продукції. Для забезпечення стабільного розвитку підприємству

необхідно зосередитися на підвищенні маржинальності, покращенні операційної ефективності та управлінні витратами.

Проаналізуємо фінансові показники ТОВ АПК «МАГНАТ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ АПК «МАГНАТ» за період 2021-20230рр., тис. грн.

Статті балансу	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021	Відхилення 2023 до 2022	Темп приросту 2023 до 2021
Власний капітал	788459	810394	845614	21935	57155	0,07
Поточні зобов'язання і забезпечення	160012	197999	215418	37987	55406	0,35
Необоротні активи	493507	489898	586810	-3609	93303	0,19
Оборотні активи	541391	589000	749789	47609	208398	0,38
у т.ч. запаси	385183	351959	481580	-33224	96397	0,25
Валюта балансу	1034898	1078898	1336599	44000	301701	0,29
Оборотні активи у т.ч.:	541391	589000	749789	47609	208398	0,38
запаси	385183	351959	481580	-33224	96397	0,25
дебіторська заборгованість	-752	-2659	30448	-1907	31200	-41
гроші та їх еквіваленти	26263	2017	1432	-24246	-24831	-0,9
Поточні зобов'язання у т.ч.:	160012	197999	215418	37987	55406	0,35
кредиторська заборгованість	58066	58895	17315	829	-40751	-0,7

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Власний капітал підприємства демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 788 459 тис. грн у 2021 році до 845 614 тис. грн у 2023 році. Зростання становить 21 935 тис. грн порівняно з 2021 роком та 57 155 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про стабільне нарощування фінансової бази. Темп приросту власного капіталу за період з 2021 по 2023 рік становить 7,25%, що є позитивним показником для агропромислового підприємства.

Поточні зобов'язання та забезпечення також демонструють тенденцію до зростання. У 2023 році їхній рівень склав 215 418 тис. грн, що на 37 987 тис. грн більше, ніж у 2021 році, та на 55 406 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Це зростання на 34,63% у порівнянні з 2021 роком свідчить про збільшення кредиторської заборгованості чи інших короткострокових зобов'язань, що, можливо, пов'язано з необхідністю залучення додаткових ресурсів для забезпечення операційної діяльності.

Необоротні активи виявляють коливання. У 2023 році їх обсяг досяг 586 810 тис. грн, що на 3 609 тис. грн менше, ніж у 2021 році, але на 93 303 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Темп приросту за три роки склав 18,91%. Така динаміка може вказувати на інвестиції у довгострокові активи, які покращують виробничу спроможність.

Оборотні активи суттєво зросли, досягнувши 749 789 тис. грн у 2023 році. Це на 47 609 тис. грн більше, ніж у 2021 році, та на 208 398 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Зростання на 38,49% від початкового рівня відображає збільшення запасів та дебіторської заборгованості, що характерно для підприємств з високим сезонним навантаженням. Зокрема, запаси зросли на 25,03%, порівняно з 2021 роком, що свідчить про розширення обсягів виробництва або незавершеність реалізації продукції.

Дебіторська заборгованість показала різке зростання: з від'ємного значення (-752 тис. грн у 2021 році) до 30 448 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про значне збільшення продажів у кредит чи тимчасове збільшення непогашених платежів, що може створювати ризики для ліквідності.

Грошові кошти та їх еквіваленти зменшилися з 26 263 тис. грн у 2021 році до 1 432 тис. грн у 2023 році. Зниження на 24 246 тис. грн (-94,55%) свідчить про можливе перенаправлення фінансових ресурсів на покриття зобов'язань чи інвестування в активи.

Кредиторська заборгованість значно знизилася, скоротившись з 58 066 тис. грн у 2021 році до 17 315 тис. грн у 2023 році. Таке зменшення на 70,18% вказує

на ефективне погашення боргів перед постачальниками, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Загальна валюта балансу у 2023 році склала 1 336 599 тис. грн, що на 44 000 тис. грн більше, ніж у 2021 році, та на 301 701 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Темп приросту валюти балансу становить 29,15%, що свідчить про загальне збільшення обсягу активів компанії.

Підсумовуючи, фінансові показники ТОВ АПК "Магнат" свідчать про поступове зростання масштабів діяльності підприємства, але водночас демонструють певні ризики, пов'язані зі зменшенням ліквідності та зростанням дебіторської заборгованості. Для подальшого стабільного розвитку необхідно звернути увагу на оптимізацію короткострокових фінансових потоків і забезпечення збалансованості між активами та зобов'язаннями.

Проведемо аналіз фінансової стійкості, прибутковості, ліквідності і платоспроможності ТОВ АПК «МАГНАТ» за період 2021-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансової стійкості, прибутковості, ліквідності і платоспроможності ТОВ АПК «МАГНАТ» за період 2021-20230рр.

Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4
Поточна ліквідність	406,0%	301,7%	348,1%
Абсолютна ліквідність	26,7%	1,0%	0,7%
Коефіцієнт "кислотний тест"	171,7%	125,5%	124,5%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	167,5%	47,8%	78,8%
Відношення грошових коштів до активів	3,6%	0,2%	0,1%
Проміжний коефіцієнт покриття	167,5%	47,8%	78,8%
Коефіцієнт автономії	68,3%	75,3%	63,3%
Відношення чистого боргу до EBITDA	0,8	2,3	2,7
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	152,1%	167,0%	144,1%
ROA - Рентабельність активів	30,3%	2,8%	2,6%

Рентабельність власного капіталу	78,8%	3,9%	4,4%
RCA - Рентабельність оборотних активів	54,9%	5,1%	4,7%
NPM - Чиста маржа	52,2%	8%	8%
ROTA - Рентабельність загальних активів	32,1%	6,5%	8,2%
Валова рентабельність собівартості	159,6%	6%	0,3%
Рентабельність операційних витрат	636,8%	20,9%	2%
Чиста рентабельність витрат	116,2%	15,3%	21,5%

Кінець Таблиці 2.2

1	2	3	4
Оборотність загальних активів	0,7	0,4	0,4
Оборотність робочого капіталу	1,7	1,0	1,0
Оборотність дебіторської заборгованості	3,4	5,2	3,4

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства

Показник поточної ліквідності характеризує здатність компанії погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Розраховується як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань. Нормативним вважається значення $>100\%$, оскільки воно свідчить про наявність ресурсів для виконання зобов'язань.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. показник становив $406,0\%$, у 2022 р. — $301,7\%$, а у 2023 р. — $348,1\%$. Усі значення суттєво перевищують нормативний рівень, що характерно для галузі через високі запаси готової продукції та низькі короткострокові зобов'язання. Компанія має значний запас ліквідності, що свідчить про низький ризик неплатоспроможності у короткостроковій перспективі.

Абсолютна ліквідність демонструє здатність компанії виконувати свої зобов'язання виключно за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Розраховується як відношення грошових коштів до короткострокових зобов'язань. Рекомендоване значення — $>20\%$.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. показник становив $26,7\%$, у 2022 р. — $1,0\%$, а у 2023 р. — $0,7\%$. Значення суттєво знизились і є нижчими за норматив у 2022–2023 рр. Компанія має недостатню кількість ліквідних коштів для погашення короткострокових зобов'язань, що свідчить про потребу в покращенні управління грошовими ресурсами.

Коефіцієнт “кислотний тест” (Acid-test Ratio) відображає співвідношення між оборотними активами (без врахування запасів) і короткостроковими зобов'язаннями. Розраховується шляхом виключення запасів із оборотних активів перед їх порівнянням із зобов'язаннями.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. значення становило $171,7\%$, у 2022 р. — $125,5\%$, у 2023 р. — $124,5\%$. Усі значення перевищують норматив, що свідчить про достатню ліквідність без врахування запасів. Компанія зберігає стійкий рівень ліквідності навіть за умови виключення менш ліквідних активів, що є позитивним сигналом для кредиторів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio) оцінює здатність компанії покривати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, до яких належать грошові кошти, короткострокові інвестиції та дебіторська заборгованість.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. показник був $167,5\%$, у 2022 р. — $47,8\%$, а у 2023 р. — $78,8\%$. У 2022 р. значення значно знизилось нижче нормативного рівня, що свідчить про втрату ліквідності, але в 2023 р. спостерігається часткове відновлення. Компанія потребує покращення управління ліквідністю через низький рівень короткострокових коштів у 2022–2023 рр.

Відношення грошових коштів до активів (Cash-to-Assets Ratio) – показник демонструє частку грошових коштів у загальній структурі активів компанії. Розраховується як відношення грошових коштів до загальних активів.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. показник становив 3,6%, у 2022 р. — 0,2%, а у 2023 р. — 0,1%. Значення свідчать про значне зниження частки грошових коштів у структурі активів. Компанія має критично низьку частку грошових коштів у своїх активах, що знижує її гнучкість у фінансових операціях.

Проміжний коефіцієнт покриття (Net Quick Ratio) визначає частку суми грошових коштів та дебіторської заборгованості у короткострокових зобов'язаннях.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. значення становило 167,5%, у 2022 р. — 47,8%, у 2023 р. — 78,8%. Як і у випадку коефіцієнта швидкої ліквідності, відбулося суттєве зниження у 2022 р. з частковим відновленням у 2023 р. Компанія повинна покращити управління ліквідними активами, щоб уникнути ризиків, пов'язаних із короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets Ratio) характеризує частку власного капіталу в загальній структурі активів компанії, відображаючи рівень фінансової незалежності. Розраховується як співвідношення власного капіталу до сукупних активів. Оптимальним вважається значення $\geq 50\%$.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. коефіцієнт становив 68,3%, у 2022 р. — 75,3%, у 2023 р. — 63,3%. Усі значення перевищують норматив, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності. Компанія має стійку фінансову структуру, що дозволяє їй мінімізувати залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Відношення чистого боргу до EBITDA (Net Debt/EBITDA) відображає рівень боргового навантаження, тобто співвідношення чистого боргу до EBITDA. Нормативним вважається значення до 3–5, залежно від галузі.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. показник становив 0,8, у 2022 р. — 2,3, у 2023 р. — 2,7. Хоча у 2022–2023 рр. значення зросло, воно залишається в межах прийняттого рівня. Рівень боргового навантаження компанії є прийнятним, але зростаюча тенденція може свідчити про необхідність контролю за залученням боргових ресурсів.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (Equity to Fixed Assets Ratio) демонструє, наскільки необоротні активи фінансуються за рахунок власного капіталу. Розраховується як відношення власного капіталу до необоротних активів.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. значення становило 152,1%, у 2022 р. — 167,0%, у 2023 р. — 144,1%. Значення значно перевищують 100%, що свідчить про достатність власного капіталу для фінансування необоротних активів. Компанія має стійку структуру фінансування необоротних активів і не залежить від залучених ресурсів.

Рентабельність активів (ROA) вимірює прибутковість активів компанії. Розраховується як співвідношення чистого прибутку до середньої вартості активів.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. показник становив 30,3%, у 2022 р. — 2,8%, у 2023 р. — 2,6%. Значне зниження у 2022–2023 рр. свідчить про зменшення ефективності використання активів для отримання прибутку. Компанія втратила ефективність у використанні активів, що може бути наслідком економічних умов або внутрішніх проблем.

Рентабельність власного капіталу (ROE) показує, наскільки прибутковою є компанія для своїх акціонерів. Розраховується як відношення чистого прибутку до власного капіталу.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. показник становив 78,8%, у 2022 р. — 3,9%, у 2023 р. — 4,4%. Падіння у 2022–2023 рр. свідчить про зниження доходності для інвесторів. Зменшення прибутковості власного капіталу є негативною тенденцією, що потребує аналізу причин і розробки заходів для підвищення ефективності.

Рентабельність оборотних активів (RCA) демонструє ефективність використання оборотних активів для генерації прибутку. Розраховується як відношення чистого прибутку до середньої вартості оборотних активів.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. показник становив 54,9%, у 2022 р. — 5,1%, у 2023 р. — 4,7%. Зниження свідчить про втрату ефективності управління

оборотними активами. Компанія має труднощі з ефективним використанням оборотних активів, що може впливати на її загальну прибутковість.

Чиста маржа (NPM) демонструє частку чистого прибутку у виручці компанії. Розраховується як співвідношення чистого прибутку до виручки.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. показник становив 52,2%, у 2022 р. — 8,0%, у 2023 р. — 8,0%. Значне падіння у 2022 р. відображає скорочення прибутковості продажів. Зниження чистої маржі свідчить про скорочення ефективності основної діяльності компанії.

Рентабельність загальних активів (ROTA) вимірює ефективність використання активів для отримання операційного прибутку. Розраховується як співвідношення операційного прибутку до загальної вартості активів.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. значення становило 32,1%, у 2022 р. — 6,5%, у 2023 р. — 8,2%. Падіння у 2022 р. свідчить про зниження операційної ефективності, хоча у 2023 р. спостерігається незначне покращення. Незважаючи на покращення у 2023 р., компанія значно знизилла ефективність використання активів порівняно з 2021 р.

Валова рентабельність собівартості (Gross Profit Markup) демонструє відношення валового прибутку до собівартості, характеризуючи здатність компанії генерувати прибуток на етапі виробництва.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. показник становив 159,6%, у 2022 р. — 6%, у 2023 р. — 0,3%. Різке зниження свідчить про значне зниження ефективності виробничих процесів. Зміна валової рентабельності вказує на суттєве погіршення контролю за собівартістю продукції, що може бути пов'язане з внутрішніми проблемами або зовнішніми економічними чинниками.

Рентабельність операційних витрат (Berry Ratio) відображає, наскільки ефективно валовий прибуток покриває операційні витрати. Розраховується як співвідношення валового прибутку до операційних витрат.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. значення становило 636,8%, у 2022 р. — 20,9%, у 2023 р. — 2%. Різке падіння свідчить про значне зменшення

ефективності операційної діяльності. Значне погіршення цього показника демонструє, що компанія витрачає більше ресурсів на операційну діяльність, ніж отримує прибутку.

Чиста рентабельність витрат (ROTC) вимірює, яку частку прибутку компанія отримує від кожної гривні витрат. Розраховується як співвідношення операційного прибутку до сукупних витрат.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. показник становив 116,2%, у 2022 р. — 15,3%, у 2023 р. — 21,5%. Після різкого падіння у 2022 р. спостерігається покращення у 2023 р. Компанія поступово відновлює ефективність витрат, хоча рівень залишається значно нижчим, ніж у 2021 р.

Оборотність загальних активів (Total Assets Turnover) демонструє, наскільки ефективно компанія використовує активи для генерування виручки. Розраховується як співвідношення виручки до середньої вартості активів.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. значення становило 0,7, у 2022–2023 рр. — 0,4. Падіння свідчить про зниження ефективності використання активів. Зниження оборотності активів вказує на недостатню продуктивність у використанні ресурсів для досягнення фінансових результатів.

Оборотність робочого капіталу (Working Capital Turnover) відображає, наскільки ефективно компанія використовує робочий капітал для отримання виручки. Розраховується як співвідношення виручки до робочого капіталу.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. значення становило 1,7, у 2022–2023 рр. — 1,0. Зниження свідчить про зменшення ефективності використання робочого капіталу. Компанія неефективно використовує робочий капітал, що може впливати на обсяги продажів і прибутковість.

Оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover) демонструє, як часто компанія погашає дебіторську заборгованість протягом року. Розраховується як співвідношення виручки до середньої дебіторської заборгованості.

Для ТОВ АПК «МАГНАТ» у 2021 р. значення становило 3,4, у 2022 р. — 5,2, у 2023 р. — 3,4. Зростання у 2022 р. може свідчити про більш ефективне

управління дебіторською заборгованістю. У 2023 р. показник повернувся на рівень 2021 р., що може свідчити про стабільний, але не прогресивний підхід до управління дебіторською заборгованістю.

Підприємство має стабільні показники прибутковості, що свідчить про високу ефективність його операційної діяльності. Ліквідність і платоспроможність погіршуються, що може свідчити про недостатню увагу до управління боргами та грошовими коштами. Оборотність активів залишається низькою, що може свідчити про проблеми з оптимізацією використання ресурсів.

Рекомендується покращити фінансове управління, зокрема зосередитися на підвищенні ліквідності, зниженні боргового навантаження та збільшенні оборотності активів.

РОЗДІЛ 3: РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Визначення короткострокових та довгострокових стратегічних цілей цифрової трансформації

У сучасних умовах динамічного розвитку технологій та посилення конкуренції цифрова трансформація стає ключовим чинником успішного функціонування і розвитку підприємств. Цифрові технології не лише змінюють способи ведення бізнесу, але й впливають на стратегічне бачення компаній, формуючи нові можливості для оптимізації процесів, підвищення ефективності та зміцнення конкурентних позицій. Для досягнення таких результатів важливим є чітке визначення короткострокових і довгострокових стратегічних цілей, які дозволяють забезпечити послідовний і системний підхід до впровадження цифрових рішень.

Короткострокові цілі зазвичай орієнтовані на оперативне вирішення поточних завдань, таких як автоматизація окремих процесів, підвищення продуктивності чи мінімізація витрат. У свою чергу, довгострокові цілі спрямовані на формування глибших змін у структурі бізнесу, включаючи створення нових бізнес-моделей, розширення ринкових можливостей та побудову стійких цифрових екосистем. Чітке розмежування цих цілей є важливим етапом стратегічного планування, що дозволяє оптимально розподілити ресурси, врахувати можливі ризики та забезпечити поступове впровадження цифрових інновацій.

Для ТОВ АПК "Магнат", як представника агропромислового сектору, цифрова трансформація має стратегічне значення, оскільки вона відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління, оптимізації виробничих процесів і забезпечення конкурентних переваг на ринку. Аграрний сектор, який традиційно базується на використанні фізичних ресурсів та сезонній активності, все більше залежить від впровадження сучасних цифрових технологій, що

дозволяють реагувати на виклики змінного ринку, змін клімату та глобальних економічних тенденцій.

Першочергово, підприємство стикається з недоліками в автоматизації операційних процесів. Відсутність сучасних систем управління обмежує здатність компанії ефективно аналізувати дані та планувати ресурси. Наприклад, облік запасів здійснюється із затримками, що створює ризики нестачі або надлишку продукції у певні періоди. Як наслідок, можливості оперативного реагування на ринкові умови знижуються. Впровадження програмного забезпечення для управління ресурсами (ERP-систем) дозволить покращити прозорість управлінських процесів, автоматизувати облік запасів і оптимізувати внутрішню логістику. Таке рішення забезпечить економію часу, підвищення точності даних і зменшення витрат.

На поточний момент основою управлінської системи компанії є декілька програмних продуктів, які забезпечують базову автоматизацію окремих бізнес-процесів. Основною платформою для координації робочих завдань є "Bitrix24", яка застосовується для управління проектами, комунікації між співробітниками та ведення документації. Додатково використовуються прості офісні інструменти, такі як Microsoft Excel, для обліку фінансових та виробничих даних. Для бухгалтерського обліку застосовується локалізована програма "1С: Бухгалтерія", яка забезпечує мінімальний рівень автоматизації фінансових процесів.

Програма Bitrix24 використовується для управління завданнями та внутрішніми комунікаціями. Основний функціонал включає планування робочих процесів, зберігання документації та обмін інформацією між співробітниками. Однак, у масштабах агропромислового підприємства ця програма має суттєві обмеження, зокрема відсутність можливості інтеграції з більш складними системами управління, таких як ERP-рішення. Крім того, геополітичні ризики, пов'язані з походженням Bitrix24, ставлять під загрозу безпеку даних підприємства.

Для ведення бухгалтерського обліку в компанії використовується програма "1С: Бухгалтерія", яка дозволяє здійснювати облік доходів, витрат, податкових

платежів і формувати звітність. Ця програма є популярною на українському ринку, проте її функціонал обмежений рамками фінансового обліку і не передбачає інтеграції з іншими системами. Такий підхід ускладнює побудову єдиної інформаційної платформи, що є критично важливим для досягнення високого рівня ефективності.

Для роботи з даними компанія також активно використовує Microsoft Excel. Цей інструмент застосовується для створення таблиць, ведення баз даних, розрахунків і підготовки звітів. Хоча Excel є універсальним та зручним для вирішення базових задач, його недоліками є низький рівень автоматизації та висока ймовірність помилок через людський фактор. Для складних операцій, таких як прогнозування виробничих показників або аналіз ринкових даних, Excel є недостатньо функціональним.

Для оцінки рівня цифровізації компанії застосуємо методіку Digital Transformation Assessment (DTA) [55] (табл. 3.1).

Методика Digital Transformation Assessment (DTA) є одним із найефективніших підходів до оцінки рівня цифровізації підприємства. Вона базується на аналізі ключових компонентів цифрової інфраструктури, управлінських процесів, корпоративної культури та технологій. Головною метою використання цього методу є виявлення сильних і слабких сторін поточного стану цифровізації, визначення рівня готовності компанії до викликів цифрової економіки та формування рекомендацій щодо подальшої трансформації. DTA враховує багатовимірний підхід, оцінюючи як технічну, так і організаційну складові. Завдяки цьому метод дозволяє сформувати комплексну картину стану цифрової зрілості компанії та розробити ефективний план дій для її модернізації.

Сума балів методикою Digital Transformation Assessment – 31, індекс цифровізації – $31/70 = 0.44$ (низький рівень цифровізації).

Проведення оцінки рівня цифровізації компанії ТОВ АПК "Магнат" за методикою Digital Transformation Assessment (DTA) дозволило отримати уявлення про поточний стан цифрової зрілості підприємства. Цей підхід акцентував увагу на інтеграції IT-систем, автоматизації бізнес-процесів, аналітичних інструментах,

кібербезпеці та цифровій культурі. Результати показали, що хоча компанія має певний рівень цифрової адаптації, існує низка недоліків, які потребують модернізації. Водночас для більш глибокого аналізу цифрової зрілості необхідно врахувати й інші важливі аспекти, такі як стратегія, культура інновацій, адаптивність організаційної структури та використання сучасних технологій.

Таблиця 3.1 – Оцінка рівня цифровізації за методикою Digital Transformation Assessment ТОВ АПК «МАГНАТ»

Показник	Опис	Оцінка (0-10)
Інтеграція ІТ-систем	Використання сучасних інтегрованих систем, здатних забезпечити безшовну роботу	4
Автоматизація бізнес-процесів	Рівень автоматизації рутинних і стратегічних процесів	5
Аналітика та прогнозування	Здатність використовувати аналітичні інструменти для ухвалення рішень	3
Кібербезпека	Наявність сучасних технологій для забезпечення захисту даних	4
Культура цифрових інновацій	Готовність співробітників до освоєння нових технологій	6
Стратегія цифрової трансформації	Наявність розробленої та впроваджуваної стратегії	4
Загальна ІТ-інфраструктура	Технічна база для забезпечення роботи цифрових систем	5

Джерело: сформовано автором

Саме тому доцільно провести додаткову оцінку за методикою McKinsey's Digital Quotient (DQ) [56] (табл. 3.2). Цей підхід, на відміну від DTA, зосереджується на стратегічних і структурних аспектах цифровізації, що дозволяє оцінити готовність компанії до впровадження змін і визначити, наскільки ефективно інтегровані цифрові інновації в корпоративну культуру та бізнес-процеси. Таким чином, комбіноване використання двох методик забезпечить комплексну картину цифрової трансформації компанії та стане надійною основою для розробки рекомендацій і стратегії модернізації.

Таблиця 3.2 – Оцінка рівня цифровізації за McKinsey's Digital Quotient ТОВ АПК «МАГНАТ»

Напрямок	Опис	Оцінка (0-10)
Стратегія	Наявність чіткої цифрової стратегії	4
Культура	Здатність до інновацій, підтримка цифрових ініціатив	5
Організаційна структура	Адаптивність структури до впровадження цифрових рішень	4
Технології	Використання сучасних інструментів, інноваційних платформ	3

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення ефективної цифрової трансформації компанії ТОВ АПК "Магнат" необхідно на основі проведених оцінок визначити ключові напрями модернізації та сформувати чіткий план дій. Порівняльний аналіз результатів, отриманих за методиками Digital Transformation Assessment та McKinsey's Digital Quotient, дозволив виявити основні недоліки у поточному рівні цифровізації та виділити напрями, які потребують першочергової уваги.

Таблиця 3.3 містить узагальнені дані про короткострокові та довгострокові цілі цифрової трансформації, які базуються на результатах оцінки. Вона спрямована на вирішення найбільш критичних проблем у цифровій інфраструктурі, управлінських процесах та стратегії. Визначення цих цілей дозволяє чітко окреслити пріоритети компанії, адаптувати її до сучасних викликів цифрової економіки та створити конкурентні переваги у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.3 – Коротко- та довгострокові цілі цифрової трансформації ТОВ АПК «МАГНАТ»

Категорія	Короткострокові цілі	Довгострокові цілі
1	2	3
ERP-система	Перехід на сучасну ERP-систему (SAP S/4HANA або Dynamics 365)	Повна інтеграція ERP із виробничими, фінансовими та HR-системами

Кінець Таблиці 3.3

1	2	3
Аналітика та прогнозування	Впровадження базових BI-інструментів для аналізу даних	Використання передових аналітичних платформ з елементами AI
Кібербезпека	Встановлення сучасних систем захисту даних	Побудова комплексної системи управління ризиками
Стратегія	Розробка стратегії цифрової трансформації	Її повна імплементація, оцінка ефективності
Організаційна структура	Навчання персоналу базовим цифровим навичкам	Формування спеціалізованих цифрових відділів

Джерело: сформовано автором

Ці заходи дозволять ТОВ АПК "Магнат" перейти до нового рівня цифрової зрілості, підвищити ефективність управлінських і виробничих процесів, а також зберегти конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

3.2 Інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси та визначення їхнього впливу

На сьогоднішній день ТОВ АПК "Магнат" для управління бізнес-процесами використовує систему " Vitrix24", яка, хоча й є досить популярною у сфері малого та середнього бізнесу, має значні обмеження для підприємств агропромислового комплексу. По-перше, " Vitrix24" належить до продуктів, розроблених у Російській Федерації, що створює значні репутаційні ризики для компанії в умовах геополітичної ситуації. Використання програмного забезпечення, пов'язаного з російським походженням, може поставити під загрозу не лише конфіденційність даних, але й довіру до компанії з боку партнерів, особливо міжнародних. По-друге, функціонал " Vitrix24" є обмеженим для

підприємств із комплексними виробничими процесами, такими як вирощування зернових та бобових культур, які вимагають глибокої інтеграції фінансового, логістичного та виробничого планування.

Для підвищення ефективності бізнес-процесів доцільно перейти на використання сучасної ERP-системи, яка забезпечує комплексний підхід до управління ресурсами та є спеціалізованою для аграрного сектору. Одним із найкращих варіантів для ТОВ АПК "Магнат" є впровадження ERP-системи SAP S/4HANA або Microsoft Dynamics 365, які зарекомендували себе як високопродуктивні та безпечні рішення. Ці системи забезпечують широку функціональність, включаючи управління фінансами, закупівлями, виробничими процесами, логістикою, а також аналітику на основі великих даних. Порівняльна характеристика наведена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Коротко- та довгострокові цілі цифрової трансформації ТОВ АПК «МАГНАТ»

Параметр	Bitrix24	SAP S/4HANA / Microsoft Dynamics 365
Походження	рф, ризики для репутації	ЄС/США, безпека даних і відповідність стандартам
Функціональність	Обмежена, орієнтована на прості задачі	Розширена, адаптована для аграрного сектору
Інтеграція	Низька інтеграція з іншими системами	Широка інтеграція з платформами IoT, Big Data
Масштабованість	Підходить для малого бізнесу	Підтримка масштабних і складних структур
Аналітичні можливості	Базовий звітний функціонал	Потужні інструменти аналітики та прогнозування
Підтримка	Відсутність підтримки для аграрного сектору	Спеціалізована підтримка аграрного бізнесу
Репутаційні ризики	Високі	Низькі або відсутні

Джерело: сформовано автором

Як видно з порівняльної характеристики, " Bitrix24" значно поступається за всіма ключовими параметрами сучасним ERP-системам, орієнтованим на великі підприємства та аграрний сектор зокрема. Одним із основних недоліків " Bitrix24" є недостатній рівень інтеграції з іншими технологічними рішеннями, що є критичним для ТОВ АПК "Магнат", яке прагне впроваджувати цифрову трансформацію.

Перехід на ERP-систему, таку як SAP S/4HANA або Microsoft Dynamics 365, дозволить компанії інтегрувати всі основні бізнес-процеси в єдину систему. Це, у свою чергу, сприятиме оптимізації управління фінансовими ресурсами, спрощенню моніторингу запасів і врожайності, а також полегшенню доступу до аналітичних даних у реальному часі. Окрім того, подібні системи дозволяють працювати з інструментами прогнозування, що є важливим для аграрного бізнесу в умовах кліматичних і ринкових змін.

Для підвищення ефективності управління ресурсами та операційних процесів ТОВ АПК "Магнат" планує впровадити сучасну ERP-систему. На основі аналізу ринку обрано два потенційні варіанти: SAP S/4HANA та Microsoft Dynamics 365. Для прийняття обґрунтованого рішення було вирішено залучити метод експертного оцінювання.

Для аналізу обрано п'ять основних критеріїв: продуктивність, інтеграція, вартість впровадження, функціонал і підтримка. Кожен з 20 експертів оцінив обидві системи за цими критеріями за 10-бальною шкалою. Підсумкові дані зведені в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика ERP-систем SAP S/4HANA і Microsoft Dynamics 365

Параметр	SAP S/4HANA	Dynamics 365
Продуктивність	9	8
Інтеграція	10	8
Вартість впровадження	7	9
Функціонал	10	9
Підтримка	8	10
Середнє значення	8,8	8,8
Стандартне відхилення	1,17	0,75

Джерело: сформовано автором

Обидві системи отримали однакове середнє значення — 8.8. Проте Microsoft Dynamics 365 має нижче стандартне відхилення (0.75), що свідчить про збалансованість оцінок. З огляду на кращу підтримку та нижчу вартість впровадження, Microsoft Dynamics 365 більш оптимальний вибір.

Для оцінки ступеня досягнення цілей цифрової трансформації ТОВ АПК «МАГНАТ», проведемо оцінку діяльності Microsoft Dynamics 365 та Bitrix24. За

даними фахівців підприємства, коригуючі коефіцієнти, показники A_j , за якими оцінюється рух до досягнення поставлених часткових цілей, нормативні значення A_n цих показників та питому вагу β_j кожного із показників зазначені у таблицях 3.6-3.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для оцінки діяльності Microsoft Dynamics 365 та Bitrix24

Системи	N	α_1	α_2	α_3	α_4	α_5	α_6
Bitrix24	5	0,15	0,2	0,05	0,1	0,5	-
Microsoft Dynamics 365	6	0,12	0,18	0,15	0,25	0,13	0,17

Джерело: сформовано автором

Введемо систему умовних позначень показників для аналізу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Умовні позначення показників для оцінки діяльності Microsoft Dynamics 365 та Bitrix24

	Показник
1	2
а	Час виконання рутинних операцій (год/тиждень)
б	Кількість активних користувачів системи
в	Продуктивність системи під навантаженням (%)
г	Процент інтеграції з підсистемами (%)
д	Рівень автоматизації виробничих процесів (%)
е	Кількість помилок у процесах/місяць
є	Час створення звітів (год)
ж	Середній час доступу до даних (сек)
з	Рівень безпеки даних (оцінка, 1-10)
и	Обсяг оперативних даних (записів)
і	Швидкість обробки транзакцій (мс)
к	Швидкість оновлення даних (сек)
л	Рівень зручності користування (оцінка, 1-10)
м	Вартість підтримки на місяць (тис. грн)
н	Доступність системи (годин/місяць)
о	Частка операцій, оброблених без затримок (%)
п	Кількість можливих сценаріїв автоматизації
р	Обсяг архівних даних (записів)
с	Середній час навчання персоналу (годин)
т	Частка користувачів, що проходять навчання (%)
у	Швидкість відповіді системи під навантаженням (мс)
ф	Час на впровадження оновлень (днів)
х	Швидкість обробки великих даних (записів/год)

Кінець Таблиці 3.7

1	2
ц	Рівень кіберзахисту від атак (оцінка, 1-10)
ч	Процент усунених помилок після оновлення (%)
ш	Кількість затримок у роботі системи/місяць
щ	Час відновлення роботи після збою (хв)
ю	Кількість нових звітів на місяць

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.8 – Значення питомої ваги показників

Системи	Перша часткова ціль		Друга часткова ціль		Третя часткова ціль		Четверта часткова ціль		П'ята часткова ціль		Шоста часткова ціль	
	m_i	Питома вага β_j кожного показника	m_i	Питома вага β_j кожного показника	m_i	Питома вага β_j кожного показника	m_i	Питома вага β_j кожного показника	m_i	Питома вага β_j кожного показника	m_i	Питома вага β_j кожного показника
А	а,б,в	0,15-0,25-0,6	г,д,е,є	0,2-0,3-0,4-0,1	ц,ч,ю,с	0,3-0,1-0,25-0,35	л,н,о,р,ш	0,1-0,2-0,3-0,1-0,3	у,ф,х	0,5-0,15-0,35	-	-
Ж	о,а,у,є,ф	0,1-0,3-0,2-0,3-0,1	р,п,з,і	0,4-0,2-0,3-0,1	ш,ю	0,9-0,1	б,г,д,т	0,24-0,16-0,5-0,1	л,м,н	0,34-0,5-0,16	и,в	0,95-0,05

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.9 – Значення показників A_j , за якими оцінюється рух до досягнення поставлених часткових цілей та нормативні значення A_n цих показників

Показники	A_j	A_n	Показники	A_j	A_n	Показники	A_j	A_n
1	2	3	4	5	6	7	8	9
а	600	870	і	1200	1300	с	34	56
б	0,3	0,4	и	560	370	т	579	300
в	0,9	1,2	к	60	100	у	120	130
г	400	430	л	100	70	ф	3	6
д	500	670	м	0,7	1,3	х	4,7	8,1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Кінець Таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
є	45	60	н	1,4	0,8	ц	40	70
е	12	8	о	50	90	ч	60	90
ж	55	90	п	2,5	5,2	ш	0,6	1,5
з	90	46	р	2,9	2,6	ю	4,6	9,0

Джерело: сформовано автором

Скоригуємо всі виписані значення A_j та A_n , помноживши їх відповідно на коригуючі коефіцієнти $KK1 = 0,8$ та $KK2 = 0,12$ (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Коригування показників

Показники	A_j	A_n	Показники	A_j	A_n	Показники	A_j	A_n
а	480	957	і	960	1430	с	27,2	61,6
б	0,24	0,44	и	448	407	т	463,2	330
в	0,72	1,32	к	48	110	у	96	143
г	320	473	л	80	77	ф	2,4	6,6
д	400	737	м	0,56	1,43	х	3,76	8,91
є	36	66	н	1,12	0,88	ц	32	77
е	9,6	8,8	о	40	99	ч	48	99
ж	44	99	п	2	5,72	ш	0,48	1,65
з	72	50,6	р	2,32	2,86	ю	3,68	9,9

Джерело: сформовано автором

Розрахуємо всі показник P_j , за якими оцінюється рівень досягнення кожної із часткових цілей для вибраних систем. При цьому враховуємо, що величина P_j завжди повинна бути меншою одиниці.

$$P_j = \frac{A_j}{A_n} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.11 – Розрахунок P_j

Показники	P_j	Показники	P_j	Показники	P_j
1	2	3	4	5	6
а	0,50	і	0,67	с	0,44
б	0,55	и	0,91	т	0,71
в	0,55	к	0,44	у	0,67

г	0,68	л	0,96	ф	0,36
д	0,54	м	0,39	х	0,42

Кінець Таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6
є	0,55	н	0,79	ц	0,42
е	0,92	о	0,40	ч	0,48
ж	0,44	п	0,35	ш	0,29
з	0,70	р	0,81	ю	0,37

Джерело: сформовано автором

Для вибраних систем розрахуємо рівень досягнення кожної із поставлених ними часткових цілей.

Рівень досягнення першої часткової цілі для Bitrix24:

$$\sum_{j=1}^m \beta_j \cdot P_j = 0,15 * 0,50 + 0,25 * 0,55 + 0,6 * 0,55 = 0,54$$

$$\text{другої часткової цілі: } \sum_{j=1}^m \beta_j \cdot P_j = 0,72$$

$$\text{третьої часткової цілі: } \sum_{j=1}^m \beta_j \cdot P_j = 0,42$$

$$\text{четвертої часткової цілі: } \sum_{j=1}^m \beta_j \cdot P_j = 0,54$$

$$\text{п'ятої часткової цілі: } \sum_{j=1}^m \beta_j \cdot P_j = 0,54$$

Рівень досягнення першої часткової цілі для Microsoft Dynamics 365:

$$\sum_{j=1}^m \beta_j \cdot P_j = 0,1 * 0,40 + 0,3 * 0,50 + 0,2 * 0,67 + 0,3 * 0,55 + 0,1 * 0,36 = 0,53$$

$$\text{другої часткової цілі: } \sum_{j=1}^m \beta_j \cdot P_j = 0,67$$

$$\text{третьої часткової цілі: } \sum_{j=1}^m \beta_j \cdot P_j = 0,30$$

$$\text{четвертої часткової цілі: } \sum_{j=1}^m \beta_j \cdot P_j = 0,58$$

$$\text{п'ятої часткової цілі: } \sum_{j=1}^m \beta_j \cdot P_j = 0,65$$

$$\text{шостої часткової цілі: } \sum_{j=1}^m \beta_j \cdot P_j = 0,89$$

Для вибраних систем розрахуємо ступінь досягнення мети, яка була поставлена перед кожною виробничою системою. Визначимо кращу систему.

Комплексний показник К, що визначає ступінь досягнення мети, яка була поставлена перед системою, можна розрахувати за формулою:

$$K = \sum_{i=1}^N a_i * (\sum_{j=1}^m \beta_j * P_j) \quad (3.2)$$

$$K(\text{Bitrix24}) = 0,15 * 0,54 + 0,2 * 0,72 + 0,05 * 0,42 + 0,1 * 0,54 + 0,5 * 0,54 = 0,57$$

$$K(\text{Microsoft Dynamics 365}) = 0,12 * 0,53 + 0,18 * 0,67 + 0,15 * 0,30 + 0,25 * 0,58 + 0,13 * 0,65 + 0,17 * 0,89 = 0,61$$

У системи Microsoft Dynamics 365 ступінь досягнення мети є вищий ніж у системи Bitrix24 отже кращою є система Microsoft Dynamics 365.

Система Microsoft Dynamics 365 порівняно з Bitrix24 має вищу ефективність у досягненні бізнес-цілей. Перехід на цю CRM-систему дасть можливість оптимізувати процеси, підвищити продуктивність співробітників та забезпечити покращення ключових показників. Це дозволить компанії масштабувати свій бізнес та отримати конкурентні переваги на ринку. Очікувані вигоди для ТОВ АПК "Магнат" наведено у табл. 3.12. Кошторис впровадження наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.12 – Очікувані вигоди для ТОВ АПК "Магнат" від переходу на Microsoft Dynamics 365

Область покращення	Опис очікуваних вигод
Оптимізація процесів	Автоматизація процесів продажу та обслуговування клієнтів.
Підвищення продуктивності співробітників	Поліпшення координації та багатозадачності.
Аналітика та репортинг	Швидке генерування даних для аналізу та прогнозів.
Задоволеність клієнтів	Кращий сервіс через персоналізований підхід.
Можливість масштабування	Підтримка зростання та розширення.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.13 – Очікувані вигоди для ТОВ АПК "Магнат" від переходу на Microsoft Dynamics 365

Етап впровадження	Опис робіт	Вартість, тис. грн
Аналіз бізнес-процесів	Дослідження потреб компанії та планування	150
Ліцензії	Придбання ліцензій для користувачів	300
Налаштування системи	Адаптація функціоналу під потреби компанії	200
Інтеграція з іншими системами	Підключення до ERP, e-commerce тощо	250

Навчання співробітників	Проведення тренінгів та навчальних сесій	100
Підтримка на етапі запуску	Технічний супровід у перші місяці роботи	150
Разом		1150

Джерело: сформовано автором

Для оцінки економічної ефективності впровадження Microsoft Dynamics 365 використовується метод чистої приведеної вартості (NPV). Початкові витрати складають 1150 тис. грн, термін реалізації проекту — 12 місяців. Облікова ставка НБУ становить 15.5% річних. Початковий дохід становить 300 тис. грн/місяць, очікуваний приріст доходу – 5% щомісяця. Щомісячні витрати складуть 50 тис. грн (включають операційні витрати, обслуговування системи, зарплати співробітників). Результат розрахунку періоду окупності проекту наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Результат розрахунку періоду окупності проекту

Month	Revenue, тис. грн.	Costs, тис. грн.	Net Cash Flow, тис. грн.	Discount Factor	Discounted Cash Flow, тис. грн.
1	300,00	50,00	250,00	0,99	246,81
2	315,00	50,00	265,00	0,97	258,28
3	330,75	50,00	280,75	0,96	270,15
4	347,29	50,00	297,29	0,95	282,41
5	364,65	50,00	314,65	0,94	295,09
6	382,88	50,00	332,88	0,93	308,21
7	402,03	50,00	352,03	0,91	321,78
8	422,13	50,00	372,13	0,90	335,82
9	443,24	50,00	393,24	0,89	350,34
10	465,40	50,00	415,40	0,88	365,37
11	488,67	50,00	438,67	0,87	380,91
12	513,10	50,00	463,10	0,86	397,00
				NPV	2662,18

Джерело: сформовано автором

На основі розрахунків NPV впровадження Microsoft Dynamics 365 є економічно обґрунтованим. Чиста приведена вартість проекту складає 2662,18 тис. грн, що значно перевищує початкові витрати у розмірі 1150 тис. грн. Це свідчить про позитивний фінансовий ефект від реалізації проекту. Завдяки зростанню доходів на 5% щомісяця та стабільним витратам, проект

демонструє стійкий приріст грошових потоків, що підтверджує його рентабельність.

Впровадження системи забезпечує не лише фінансові вигоди, але й стратегічні переваги, такі як покращення внутрішніх процесів, підвищення продуктивності співробітників, зростання задоволеності клієнтів та створення умов для масштабування бізнесу. У сукупності це робить інвестиції у Microsoft Dynamics 365 доцільними та вигідними для компанії.

3.3 Розробка системи моніторингу для оцінки ефективності стратегії цифрової трансформації

Успішна реалізація стратегії цифрової трансформації вимагає не лише розробки інноваційних рішень, але й постійного контролю за їх впровадженням та результатами. Для ТОВ АПК "Магнат", що знаходиться на шляху до модернізації своїх бізнес-процесів, розробка системи моніторингу для оцінки ефективності цифрової трансформації є ключовим завданням. Така система дозволить не лише забезпечити прозорість у впровадженні нових цифрових рішень, але й оперативно виявляти недоліки, оцінювати досягнення та коригувати стратегію в реальному часі.

Система моніторингу має базуватися на чітко визначених індикаторах ефективності (KPI), які відображатимуть прогрес у досягненні короткострокових і довгострокових цілей цифрової трансформації. Ці індикатори повинні враховувати специфіку діяльності підприємства, охоплюючи ключові аспекти, такі як оптимізація виробничих процесів, зростання фінансових показників, підвищення рівня автоматизації та впровадження інноваційних технологій.

Окрім кількісних параметрів, система повинна враховувати якісні аспекти, такі як рівень задоволеності співробітників і клієнтів, адаптивність організаційної структури до нових умов, а також здатність компанії швидко реагувати на зміни ринкових умов. Завдяки комплексному підходу, система моніторингу стане дієвим

інструментом стратегічного управління, що дозволить ТОВ АПК "Магнат" зберігати конкурентоспроможність та досягати стабільного зростання в умовах цифрової економіки.

У межах розробки системи моніторингу для оцінки ефективності стратегії цифрової трансформації ТОВ АПК "Магнат" одним із ключових інструментів контролю і аналізу пропонується впровадження щоквартального опитувальника. Цей підхід дозволить регулярно оцінювати стан впровадження змін, ідентифікувати труднощі, що виникають на різних етапах, а також аналізувати ступінь досягнення встановлених цілей.

Щоквартальні опитування спрямовані на збір даних від усіх залучених сторін: керівників, співробітників та клієнтів. Такий підхід забезпечує комплексний погляд на результати трансформації, враховуючи як внутрішню ефективність, так і задоволеність зовнішніх стейкхолдерів. В опитувальнику будуть представлені запитання, спрямовані на оцінку рівня автоматизації процесів, зростання продуктивності, ступінь задоволеності новими інструментами та рівень підготовки персоналу до роботи в умовах цифрової економіки.

Дані, отримані за допомогою опитувань, стануть важливим джерелом інформації для адаптації стратегії цифрової трансформації до реальних умов. Їхня регулярність дозволить створити динамічну систему зворотного зв'язку, яка сприятиме своєчасному виявленню проблем і можливостей для вдосконалення. Таким чином, щоквартальний опитувальник стане невід'ємною частиною системи моніторингу, що гарантуватиме об'єктивність оцінки та прозорість процесів трансформації.

На основі аналізу відповідної літератури пропонується чотирьохетапна модель. Компанії проходять такі етапи: застій, ініціювання, залучення та самопосилення. Головне дослідницьке питання: як оцінити готовність організації до цифрової трансформації? Основна мета цього підрозділу — запропонувати цифрову стратегію, засновану на чотирьох критичних вимірах: цифровий підхід "насамперед", цифрові практики, можливості та доступ до даних і інструментів для співпраці. Подальший текст буде присвячено розробці анкети, її структури,

принципів формулювання запитань, а також методології аналізу результатів, що стане основою для оцінки готовності ТОВ АПК "Магнат" до цифрової трансформації.

Для оцінки цифрової зрілості організації використовується методологія, що ґрунтується на багатофакторному аналізі ключових вимірів цифрової трансформації. Методологія дозволяє визначити, на якому з чотирьох етапів цифрової зрілості знаходиться компанія, і спрямована на виявлення факторів, що потребують покращень. Ми застосували підхід, представлений у дослідженні [57], адаптуючи його до контексту діяльності ТОВ АПК "Магнат".

Методологія передбачає оцінку компанії за шкалою від 10 до 50 балів, розбитою на чотири ключові етапи цифрової зрілості. Етап застою (Stalling Stage) відповідає діапазону оцінок від 10 до 20,5 балів і характеризується низьким рівнем цифровізації та слабкими ініціативами. Етап ініціації (Initiating Stage), який охоплює діапазон 20,5–30,5 балів, свідчить про початкові зусилля компанії щодо цифрових змін. Етап залучення (Engaging Stage) з оцінками 30,5–40,5 балів вказує на активну участь компанії у цифрових проектах та інтеграцію цифрових інструментів у бізнес-процеси. Етап самопідтримки (Self-Reinforcement Stage) із результатами від 40,5 до 50 балів демонструє високий рівень цифрової зрілості, коли компанія здатна самостійно масштабувати та підтримувати цифрові ініціативи.

Процедура оцінювання складається з кількох етапів. Спочатку кожен пункт анкети оцінюється за вищезазначеною шкалою. Для кожного фактора обчислюється середня оцінка шляхом підрахунку середнього значення балів за відповідними пунктами. Потім середні оцінки за всіма факторами підсумовуються, щоб отримати загальну оцінку організації. Загальна оцінка порівнюється з шкалою етапів, що дозволяє визначити рівень цифрової зрілості компанії.

Для детального аналізу та розробки рекомендацій проводиться відносне порівняння середніх оцінок за кожним фактором. Це дозволяє визначити, які аспекти потребують найбільших покращень. Такий підхід забезпечує системний

погляд на стан цифрової трансформації організації та сприяє прийняттю зважених стратегічних рішень щодо подальшого розвитку.

Для отримання об'єктивних даних щодо рівня цифрової зрілості компанії, ми запропонували 25 менеджерам ТОВ АПК "Магнат" заповнити спеціально розроблену анкету-таблицю. Учасники оцінювали ключові фактори цифрової трансформації, що дозволило нам зібрати широкий спектр думок та забезпечити репрезентативність результатів.

Цей підхід дозволяє врахувати різні перспективи та компетенції менеджерів, які представляють різні рівні та функції компанії, що є важливим для комплексної оцінки цифрової зрілості. Оцінки кожного учасника були агреговані, щоб розрахувати середні бали за всіма факторами та отримати загальну оцінку цифрової зрілості організації.

Такий підхід не лише забезпечує достовірність і точність результатів, але й дозволяє оцінити різницю у сприйнятті цифрових ініціатив між різними підрозділами та рівнями управління. Результати цього дослідження стануть основою для формулювання стратегічних рекомендацій та визначення пріоритетних напрямків цифрової трансформації.

Результати дослідження представлені в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Узагальнення результатів дослідження

Фактор	Пункт	Оцінка від 1 до 5	Середня оцінка за пунктом	Середня оцінка за фактором
1	2	3	4	5
Digital мислення	Ми використовуємо цифрові рішення всюди, де це можливо	96	3.13	
	Співробітники думають про цифрові технології, коли шукають способи покращення	92	3.09	3.15
Оцифровані операції	Основні операційні процеси автоматизовані та оцифровані	103	3.6	
	Співробітники відстежують операції в реальному часі	110	3.52	
	Операції з постачальниками оцифровані	108	3.54	
	Процеси стандартизовані	102	3.26	3.42
Прийняття рішень на основі даних	Ми приймаємо рішення на основі даних та аналітики	104	3.5	

	Ми визначаємо чіткі очікування та метрики для ролей	103	3.26	
	Ми систематично збираємо та аналізуємо дані	104	3.39	3.3
Спільне навчання	Лідери заохочують спільне вирішення проблем	76	2.7	
	Співпраця міждисциплінарна та міжспеціальна	79	2.52	

Продовження Таблиці 3.15

1	2	3	4	5
	Культура експериментування та навчання підтримується в організації	89	2.91	2.79
Ми маємо централізований і децентралізований процес прийняття рішень	85	2.76		
Наші цінності є прозорими та відкритими	92	3.2	3.31	
усі пункти				
Технологічний досвід	Співробітники мають досвід роботи з мобільними пристроями та застосунками	2	2.31	
	Співробітники мають досвід роботи із соціальними мережами та даними	86	2.78	
	Співробітники мають досвід роботи з метаданими	72	2.2	
	Співробітники мають досвід роботи зі штучним інтелектом	66	2.2	
	Співробітники мають досвід роботи в інтернеті	130	4.12	2.76
Цифрові навички	Співробітники мають цифрові навички	109	3.5	
	Співробітники мають навички, необхідні для цифрової трансформації	103	3.51	3.49
Висока залученість	Співробітники мотивовані самостійно	88	2.91	
	Співробітники є висококваліфікованими	107	3.52	
	Співробітники мають підприємницькі інстинкти	98	3.2	3.2

усі пункти				3.21
Доступ до даних і інструменти співпраці	Інструменти комунікації та співпраці розвинені	109	3.21	3.65
	Співробітники мають доступ до гнучкої обчислювальної потужності та зберігання даних	114	3.7	
Дані клієнтів у реальному часі	Дані клієнтів у реальному часі	115	3.168	
	Інтегровані дані кінцевих користувачів	114	3.66	3.6

Кінець Таблиці 3.15

1	2	3	4	5
Інтегровані операційні дані	Інтегровані фінансові дані	109	3.7	
	Інтегровані дані про операційну ефективність	110	3.5	
	Інтегровані дані про продуктивність продуктів/послуг	103	3.4	
	Інтегровані дані про ефективність ланцюга постачання	101	3.2	3.6
усі пункти				3.82

Джерело: сформовано автором

Загальний бал становить 107.4, середній бал – 32.54. Отже, ТОВ АПК "Магнат" знаходиться на етапі «Залучення» (32.54/50).

Організація досягла значного прогресу в розумінні цифрового мислення, практик та можливостей. На цьому етапі розвитку організація використовувала технології для стандартизації бізнес-операцій.

Згідно з дослідженням [58], на етапі залучення трансформація організації вже триває. Ці характеристики визначають цифрову стратегію, зосереджену на підвищенні операційної ефективності, пов'язаної з даними клієнтів та/або вдосконаленням інструментів співпраці.

Керівництво організації може реалізувати операційну модель, що базується на аналітиці та програмному інтелекті [59]. Ця модель була впроваджена, наприклад, у компанії Google. Організації, що орієнтовані на дані, мають гнучку

організаційну культуру, головною метою якої є інновації через емпіричні експерименти. Успіх цієї моделі вимірюється через рентабельність інвестицій.

ВИСНОВКИ

В ході написання роботи, перед нами було поставлено завдання розробити та обґрунтувати стратегію цифрової трансформації для ТОВ АПК "Магнат". Основною метою дослідження стало визначення ключових аспектів, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його ефективності та адаптивності в умовах сучасної цифрової економіки.

Для досягнення цієї мети було проведено:

1. Аналіз фінансово-економічних показників, який показав, що підприємство демонструє позитивну фінансову динаміку. Власний капітал зріс на 7,25% за три роки, що свідчить про стабільне зміцнення фінансової бази. Оборотні активи зросли на 38,49%, що відображає збільшення запасів і дебіторської заборгованості, характерне для сезонного бізнесу. Водночас необоротні активи зросли на 18,91%, що може вказувати на довгострокові інвестиції у виробництво. Дебіторська заборгованість змінилася з від'ємного значення у 2021 році до позитивного показника у 2023 році, що відображає зростання кредитних продажів, але може створювати ризики для ліквідності. Грошові кошти скоротилися на 94,55%, що свідчить про спрямування ресурсів на інвестиції або покриття зобов'язань. Кредиторська заборгованість скоротилася на 70,18%, що покращує фінансову стійкість, але одночасно зросли поточні зобов'язання на 34,63%, що вказує на потребу в додаткових ресурсах. Загальна валюта балансу зросла на 29,15%, підтверджуючи загальне розширення діяльності підприємства.

2. Всебічний аналіз поточного стану цифровізації підприємства, включаючи оцінку рівня цифрової зрілості, аналіз наявних бізнес-процесів і визначення основних недоліків у використанні цифрових інструментів. У рамках дослідження також вивчалися перспективи впровадження сучасних ERP-систем, систем моніторингу, інструментів аналітики та кібербезпеки. Оцінка рівня цифровізації ТОВ АПК "Магнат" за методиками DTA та McKinsey's Digital Quotient виявила низький рівень цифрової зрілості. Основні проблеми включають

слабку технологічну базу, недостатню інтеграцію ІТ-систем, обмежену автоматизацію бізнес-процесів і відсутність чіткої стратегії цифровізації. Крім того, організаційна структура компанії недостатньо адаптивна до впровадження цифрових змін. Водночас підприємство демонструє потенціал для трансформації завдяки культурі інновацій і прагненню до розвитку. Це свідчить про готовність до модернізації, що потребує зосередження на створенні цифрової стратегії, посиленні кібербезпеки та впровадженні аналітичних інструментів для прийняття рішень.

3. Особливу увагу було приділено розробці системи моніторингу для оцінки ефективності цифрової трансформації, яка дозволяє здійснювати постійний контроль за прогресом у реалізації стратегії та вчасно вносити корективи. Важливим етапом дослідження стало залучення ключових менеджерів компанії до оцінювання цифрової готовності підприємства через анкетування та експертний аналіз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gartner Glossary. Gartner glossary Information Technology Glossary D Digitization. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization> (date of access: 21.04.2024).
2. Leading digital: turning technology into business transformation. Boston, USA : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
3. Kagan J. Financial technology (fintech): its uses and impact on our lives. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp> (date of access: 14.11.2024)
4. 5 прикладів технологій в роздрібній торгівлі, які змінюють якість обслуговування клієнтів. *Delivering excellence with professionals at Brainberry.ua*. URL: <https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/5-retail-technology-examples-that-redesign-customer-experience> (date of access: 14.11.2024).
5. Цифрова трансформація бізнесу: що це таке, навіщо вона потрібна, приклади успішних цифрових перетворень. *IT-компанія повного циклу розробки програмних продуктів WEZOM - Київ, Україна*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/cifrovaya-transformaciya-pomogaet-rasti-biznesu> (дата звернення: 08.12.2023).
6. Жекало, Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку [Текст] / Г. І. Жекало // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2019. – Вип. 26№Ч. 1. – С. 56-60
7. Ткачук Г.О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Випуск 4. Том 11. С. 42–48

8. What are the components of digital transformation? | quixy. Quixy. URL: <https://quixy.com/blog/what-are-the-components-of-digital-transformation/> (date of access: 09.07.2024).
9. Духовна О. Україна «в цифрі»: напрямки реформування. Юридична газета. 2020. № 45-46
10. Data as A service market size, share & growth report, 2030. *Market Research Reports & Consulting / Grand View Research, Inc.* URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/data-as-a-service-market-report> (date of access: 07.11.2024).
11. Кіреєв Д.Б. Розвиток цифрової економіки як елемент стратегії суспільного розвитку в Україні. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія : Державне управління. 2019. Том 30(69). № 1. С. 38–44.
12. Degerli, A. (2015). Analyzing Information Technology Status and Networked Readiness Index in Context of Diffusion of Innovations Theory In A. Degerli, Ç. AYTEKIN, B. DEĞERLİ. World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship. (Pp.1553–1562). İstanbul, Turkey.
13. The ever-growing sharing economy: Pros and cons | EU-Startups. EU-Startups. URL: <https://www.eu-startups.com/2019/02/the-ever-growing-sharing-economy-pros-and-cons/> (date of access: 30.10.2024).
14. Appiah-Otoo, I. & Na Song (2021). The impact of ICT on economic growth-Comparing rich and poor countries. *Telecommunications Policy*, 45(2)
15. Carl Dahlman, Sam Mealy, Martin Wermelinger. Harnessing the digital economy for developing countries. *Economics and Finance Research / IDEAS/RePEc.* URL: <https://ideas.repec.org/p/oec/devaaa/334-en.html> (date of access: 08.05.2024).
16. Zantout M. Tech-Driven transformation: a list of key tech industries. *LinkedIn: Log In or Sign Up.* URL: <https://www.linkedin.com/pulse/tech-driven-transformation-list-key-tech-industries-majed-zantout-11tlf/> (date of access: 14.11.2024)

17. Kallal, R., Haddaji, A. & Ftiti, Z. (2021). ICT diffusion and economic growth: Evidence from the sectorial analysis of a periphery country. *Technological Forecasting and Social Change*, 162.

18. Osman, I. H. & Zablith, F. (2020). Re-evaluating electronic government development index to monitor the transformation toward achieving sustainable development goals. *Journal of Business Research*.

19. Ravanos, P. & Karagiannis, G. (2020). Tricks with the BoD model and an application to the e-Government Development Index. *Socio-Economic Planning Sciences*.

20. Громико О. І. Зміст поняття “трансформація” як базової наукової категорії. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 1/2 (46/47), ч. 1. С. 125–131.

21. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку. *VoxUkraine / «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну*. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku> (дата звернення: 06.12.2023).

22. Larsen R. The crowdsourcing business model explained: a comprehensive guide | untaylor. *Untaylor - Plan, Launch And Grow New Business Ventures*. URL: <https://www.untaylor.com/post/the-crowdsourcing-business-model-explained-a-comprehensive-guide> (date of access: 05.11.2024).

23. Team T. I. Peer-to-Peer (P2P) economy: definition vs. capitalism. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/peertopeer-p2p-economy.asp> (date of access: 29.10.2024).

24. Gavkalova, N. (2019). Influence of the Country's Information Level on Its Economic Development In N. Gavkalova, Y. Lola, S. Prokopovych & D. Mykhailenko, *Proceedings of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES 2019)*.

25. Digital Value Stream. Netflix's digital transformation: A deep dive into the role of the CTO in shaping a streaming giant. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/netflixs-digital-transformation-deep-dive-role-cto->

citgf?trk=organization_guest_main-feed-card_feed-article-content (date of access: 15.10.2024).

26. Thomas Ochs, Ute Anna Riemann. IRMA-International.org: IT strategy follows digitalization: thomas ochs, ute anna riemann: book chapters. IRMA-International.org. URL: <https://www.irma-international.org/chapter/it-strategy-follows-digitalization/183799/> (date of access: 08.05.2024).

27. Дем'янчук, М. А. (2020). Система показників збалансованого розвитку телекомунікаційного підприємства в умовах цифрових трансформацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 30, 64–69

28. Подольчак, Н. Ю., Білик, О. І. & Левицька, Я. В. (2019). Сучасний стан цифровізації в Україні. Ефективна економіка. № 10. С.9-11

29. Пищуліна, О. (2020). Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова, Вид-во «Заповіт»

30. Сергієнко А. Хронологія цифровізації України: як «Держава у смартфоні» підкорює світові рейтинги. *Speka - онлайн медіа про технології та підприємництво* | *SPEKA.media* | *SPEKA.media*. URL: <https://speka.media/xronologiya-cifrovizaciyi-ukrayini-yak-derzava-u-smartfoni-pidkoryuje-svitovi-reitingi-9xr37d> (дата звернення: 10.11.2024).

31. Вербівська Л. В., Судук І. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. Т. 10, № 2017. С. 827–833.

32. Перегляд Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Problems of modern transformations*. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-03-01/2022-5-03-01> (дата звернення: 06.12.2023).

33. Ночвай, В., Корявець, М., Кульчицький, І., Олексюк, Л., Приходько, О., Гороховський, К. & Грига В. Проблеми та перспективи гармонізації цифрового ринку України з ринками ЄС та країн СхП. Інформаційноаналітичний звіт.

34. Сенкевич, О. Ф. (2020). Трансформація територіально-економічних систем в умовах розвитку цифрової економіки та суспільства [Дис. канд. екон.

наук: 08.00.05, Одеська національна академія харчових технологій]. Репозитарій Одеської національної академії харчових технологій

35. Data as A service market size, share & growth report, 2030. Market Research Reports & Consulting | Grand View Research, Inc. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/data-as-a-service-market-report> (date of access: 07.11.2024).

36. Варламова, М. & Дем'янова, Ю. (2020). Основні тенденції діджиталізації у глобальному вимірі. Галицький економічний вісник, 2(63), 251–260.

37. Кривошеєва, С.В., Клименко, І.С. & Тарануха, О.М. (2015). Сучасний стан інформаційної економіки в Україні. Економіка та управління на транспорті, Вип. 2, 90–97

38. Board of Innovation. (2020a). Low Touch Economy. URL: <https://www.boardofinnovation.com>

39. Board of Innovation. (2020b). The Winners of the Low Touch Economy: How companies can recover and grow in the new normal. Strategy Report. Lowtoucheconomy.com. Authors: Philippe De Ridder & Nick De Mey

40. Jesus, D. S. V., Kamlot, D. & Dubeux V. J. C. (2020). Innovation in the 'New Normal' Interactions, the Urban Space, and the Low Touch Economy: The Case of Rio de Janeiro in the Context of the COVID-19 pandemic. International Journal of Social Science Studies, 8(5), 17-27. URL: <https://doi.org/10.11114/ijsss.v8i5.4900>

41. Ansons, T., Murphy, C., Naert S, S., & Strong, C. (2020, April 22). Brand rituals in a low-touch world: What's next for brands during the COVID-19 pandemic? IPSOS. Retrieved January 9, 2021, URL: <https://www.ipsos.com/en/brand-rituals-low-touch-world>

42. О. Pupena, L. Sobolevska, Analiz opytuvannia APPAU shchodo pidvyshchennia kvalifikatsii spetsialistiv z promyslovoi avtomatyzatsii [Analysis of the APPAU survey regarding professional development of industrial automation specialists], 2024. URL: <https://appau.org.ua/news/analysis-survey-training-industrial-automation/>

43. M. Bulgheroni, V. Tageo, G. Badone, A. Corsello, How the Digital Transformation can put humans at the centre of robotics and automation: Collaboration between humans and machines for better quality products and services, European Economic and Social Committee, 2021. URL: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-01-20-716-en-n.pdf>.
44. F. Tennant, Shaping the future: value creation in digital infrastructure, 2022. URL: <https://www.financierworldwide.com/shaping-the-future-value-creation-in-digital-infrastructure>.
45. Information technologies of Ukraine, 2024. URL: <https://catalog.youcontrol.market/informatsiini-tehnolohii>
46. Grammarly, 2024. URL: <https://www.grammarly.com/>
47. Unlock your GTM's complete story with SalesAI, 2024. URL: <https://www.people.ai/>.
48. I. Malashenko, Blitz on the development of AI in Ukraine. We speak with Valdis Gerasymyak, Lead Deep Learning Engineer at Ajax, 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/interviews/ai-in-ukraine>
49. O. Litskevich, How to sell technology. Interview with SMO Ajax Systems Valentyn Hrytsenko, 2024. URL: <https://tech.liga.net/ua/technology/interview/yak-prodavaty-tehnolohii-ta-obiity-konkurentiv-interviu-z-smo-ajax-valentynom-hrytsenkom>
50. D. Y. Bobyliev, E. V. Vihrova, Problems and prospects of distance learning in teaching fundamental subjects to future Mathematics teachers, Journal of Physics: Conference Series 1840 (2021) 012002. doi:10.1088/1742-6596/1840/1/012002
51. Fozzy Group has developed and is testing its own artificial intelligence-how it works, 2023. URL: <https://www.ucsc.org.ua/fozzy-group-rozrobyla-i-testuye-vlasnyj-shtuchnyj-intelekt-yak-vin-praczyuye/>.
52. European innovation scoreboard, 2024. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en.

53. EU program Digital Europe (2021-2027), 2021. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/digital-europe-programme>.
54. Centre 4.0 KPI ДІІ, 2024. URL: <https://dih.kpi.ua/>.
55. Mantsurov I.G., Khrapunova Ya.V. Statistical assessment of the globalization development of Ukraine (Methodology and Evaluation). XVIII Міжн. наук.-практ. конф. з нагоди Дня працівників статистики «Нові джерела та методи поширення даних у статистиці». 2020. С. 47—52. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/5328>
56. Єгоров І.Ю., Грига В.Ю. Порівняльний аналіз наявності індикаторів цифровізації в Україні та інших країнах Східного партнерства ЄС. Статистика України. 2019. № 3. С. 56—62.
57. Capgemini Consulting and MIT Sloan Management. (2017). The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry.
58. Soule, D. P., Puram, A., Westerman, G. F., & Bonnet, D. (2016). Becoming a Digital Organization: The Journey to Digital Dexterity.
59. World Economic Forum. (2016). Digital Transformation of Industries: In Collaboration with Accenture, 2016, p. 19

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланси, форми звітності ТОВ АПК МАГНАТ за 2021-2023 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ "МАГНАТ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	ЧЕРНІГІВСЬКА	за ЄДР	149824
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТГГ ¹	UA74040330010026881
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КОПФГ	240
		за КВЕД	01.11
Середня кількість працівників	² 181		
Адреса, телефон	вулиця ПРИЛУЦЬКА, буд. 125, с. ТАЛАЛАІВКА, НЕЖИНСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРНІГІВСЬКА обл., 16651	65287	

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	68 363	68 636
Основні засоби	1010	104 391	244 603
первісна вартість	1011	141 224	297 641
знос	1012	36 833	53 038
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	73	73
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	73	73
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	12 366	12 406
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	185 193	325 718
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	109 873	230 796
виробничі запаси	1101	43 400	86 525
незавершене виробництво	1102	65 167	44 042
готова продукція	1103	301	99 491
товари	1104	1 005	738
Поточні біологічні активи	1110	55	55
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30 207	15 019
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	55 216	86 711
з бюджетом	1135	13 801	28 506
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 141	8 508
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	355	26 263
готівка	1166	7	35
рахунки в банках	1167	348	26 228
Витрати майбутніх періодів	1170	1 049	1 717
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

ДОДАТОК А.1

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 345	2 382
Усього за розділом II	1195	218 042	399 957
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	403 235	725 675

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27 195	27 195
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1 673	1 564
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	9	9
Нерозподілений прибуток (іспокритий збиток)	1420	249 959	466 733
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	278 836	495 501
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	80 702	115 512
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17 517	16 140
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	98 219	131 652
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 890	58 579
розрахунками з бюджетом	1620	780	1 740
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	96
розрахунками з оплати праці	1630	252	544
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	7 967	19 348
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	15	5
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 119	1 793
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 157	16 417
Усього за розділом III	1695	26 180	98 522
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	403 235	725 675

Керівник

Головний бухгалтер

ЛІСНИЙ
АНДРІЙ
ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ДОДАТОК А.2

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ "МАГНАТ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			9	01	01
			34490542		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
за	Рік 2021	р.			
		Форма № 2 Код за ДКУД	1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	420 682	355 602
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(162 057)	(169 027)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	258 625	186 575
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	17 464	12 280
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(5 641)	(6 840)
Витрати на збут	2150	(16 443)	(21 743)
Інші операційні витрати	2180	(18 529)	(11 467)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	235 476	158 805
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	64	203
Інші доходи	2240	-	171
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(13 091)	(9 598)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 787)	(47)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	219 662	149 534
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	219 662	149 534
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

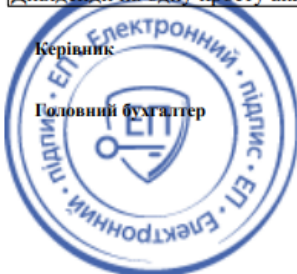
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	219 662	149 534

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	151 303	110 516
Витрати на оплату праці	2505	12 122	9 252
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 679	1 910
Амортизація	2515	20 650	14 152
Інші операційні витрати	2520	18 110	54 721
Разом	2550	204 864	190 551

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

Керівник

Головний бухгалтер

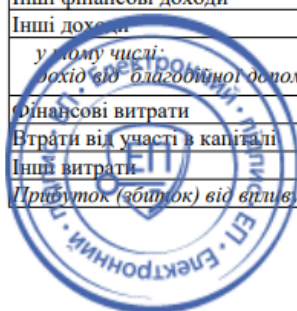
ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

ДОДАТОК А.3

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОПРОМІСЛОВА КОМПАНІЯ "МАГНАТ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			9	01	01
			34490542		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2021 р.			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
		Форма № 2 Код за ДКУД	1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	420 682	355 602
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(162 057)	(169 027)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	258 625	186 575
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	17 464	12 280
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(5 641)	(6 840)
Витрати на збут	2150	(16 443)	(21 743)
Інші операційні витрати	2180	(18 529)	(11 467)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	235 476	158 805
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	64	203
Інші доходи	2240	-	171
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(13 091)	(9 598)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 787)	(47)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



ДОДАТОК А.5

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	219 662	149 534
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	219 662	149 534
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	219 662	149 534

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	151 303	110 516
Витрати на оплату праці	2505	12 122	9 252
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 679	1 910
Амортизація	2515	20 650	14 152
Інші операційні витрати	2520	18 110	54 721
Разом	2550	204 864	190 551

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ЛІСНИЙ
АНДРІЙ
ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОПРОМІСЛОВА КОМПАНІЯ "МАГНАТ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2022	01	01
	(найменування)		34490542		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2021 р.**

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	507 466	367 954
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	284	597
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	171
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	64	-
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	142	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	790	-
Інші надходження	3095	217	1 554
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(276 544)	(291 224)
Праці	3105	(8 663)	(7 547)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(2 556)	(1 893)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(5 874)	(7 598)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(-)	(-)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(-)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(3 443)	(6 089)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	211 883	55 754
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	7 903	13 192
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

ДОДАТОК А.7

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
необоротних активів	3260	(204 804)	(141 449)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-196 901	-128 257
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	27 328
Отримання позик	3305	71 745	81 322
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	203
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	34 149	2 075
Сплату дивідендів	3355	(2 091)	(9 027)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(7 835)	(2 395)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(16 730)	(25 658)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(14)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	10 926	69 698
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	25 908	-2 805
Залишок коштів на початок року	3405	355	3 160
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-	-
Залишок коштів на кінець року	3415	26 263	355

Керівник



Головний бухгалтер

ПІСНИЙ
АНДРІЙ
ЯРОСЛАВОВИЧ

ПІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

ПІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
АГРОПРОМІСЛОВА КОМПАНІЯ "МАГНАТ"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2022 01 01

34490542

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

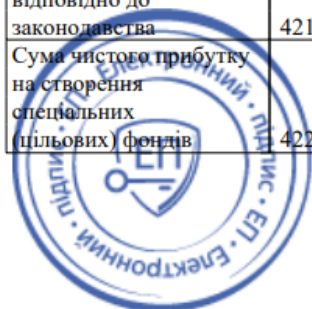
Звіт про власний капітал
за Рік 2021 р.

Форма №4

Код за ДКУД

1801005

Стаття	Код рядка	Зареєстрований (пайовий) капітал	Капітал у дооцінках	Додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Залишок на початок року	4000	27 195	1 673	-	9	249 959	-	-	278 836
Коригування:									
Зміна облікової політики	4005	-	-	-	-	-	-	-	-
Виправлення помилок	4010	-	-	-	-	(552)	-	-	(552)
Інші зміни	4090	-	-	-	-	-	-	-	-
Скоригований залишок на початок року	4095	27 195	1 673	-	9	249 407	-	-	278 284
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	4100	-	-	-	-	219 662	-	-	219 662
Інший сукупний дохід за звітний період	4110	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	4111	-	-	-	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	4112	-	-	-	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	4113	-	-	-	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств	4114	-	-	-	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	4116	-	-	-	-	-	-	-	-
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	4200	-	-	-	-	(2 336)	-	-	(2 336)
Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу	4205	-	-	-	-	-	-	-	-
Відрахування до резервного капіталу	4210	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	-	-	-	-	-	-	-	-
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	-	-	-	-	-	-	-	-



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	-	-	-	-	-	-	-	-
Внески учасників:									
Внески до капіталу	4240	-	-	-	-	-	-	-	-
Погашення заборгованості з капіталу	4245	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	4260	-	-	-	-	-	-	-	-
Перепродаж викуплених акцій (часток)	4265	-	-	-	-	-	-	-	-
Анулювання викуплених акцій (часток)	4270	-	-	-	-	-	-	-	-
Вилучення частки в капіталі	4275	-	-	-	-	-	-	-	-
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші зміни в капіталі	4290	-	(109)	-	-	-	-	-	(109)
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом змін у капіталі	4295	-	(109)	-	-	217 326	-	-	217 217
Залишок на кінець року	4300	27 195	1 564	-	9	466 733	-	-	495 501

Керівник

Головний бухгалтер

АНДРІЙ
ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ "МАГНАТ"	Дата (рік, місяць, число)	2022, грудень, 31	КОДИ
Територія	ЧЕРНІГІВСЬКА	за ЄДР	142000000	142000000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ ¹	UA74040330010026881	
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КОПФГ	240	
Середня кількість працівників	² 222	за КВЕД	01.11	
Адреса, телефон	вулиця ПРИЛУЦЬКА, буд. 125, с. ТАЛАЛАВКА, НІЖИНСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРНІГІВСЬКА обл., 16651		65287	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

- за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2022** р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	1 320
первісна вартість	1001	-	1 452
накопичена амортизація	1002	-	132
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	421 665	427 501
первісна вартість	1011	449 236	495 455
знос	1012	27 571	67 954
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	14 116	13 986
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	57 726	47 908
Усього за розділом I	1095	493 507	490 715
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	385 183	348 881
виробничі запаси	1101	36 829	29 227
незавершене виробництво	1102	26 661	92 820
готова продукція	1103	321 263	215 822
товари	1104	430	11 012
Поточні біологічні активи	1110	67 669	139 387
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 565	6 675
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 744	30 217
з бюджетом	1135	28 506	46 347
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 317	9 333
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	26 263	2 017
готівка	1166	35	26
рахунки в банках	1167	26 228	1 991
Витрати майбутніх періодів	1170	931	787
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	9 213	13 719
Усього за розділом II	1195	541 391	597 363
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 034 898	1 088 078

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27 195	27 195
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	761 264	792 379
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	788 459	819 574
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	55 089	43 580
Інші довгострокові зобов'язання	1515	31 338	26 925
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	86 427	70 505
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	39 997	70 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	37 012	40 140
товари, роботи, послуги	1615	58 610	59 440
розрахунками з бюджетом	1620	1 740	2 212
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	97	136
розрахунками з оплати праці	1630	544	545
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	16 967	13 745
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 793	2 167
Доходи майбутніх періодів	1665	287	4 533
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 965	5 081
Усього за розділом III	1695	160 012	197 999
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 034 898	1 088 078

Керівник

ЕПІСНИЙ
АНДРІЙ
ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

Головний бухгалтер

БАТРАК ТЕТЯНА ФЕДОРІВНА

1 - Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 - Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ "МАГНАТ"	Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023	КОДИ	14298577
Гериторія	ТАЛАЛАЇВКА, НІЖИНСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРНІГІВСЬКА обл	за КАТОТТГ ¹		UA74040330010026881	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		240	
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	за КВЕД		01.11	
Середня кількість працівників	² 206				
Адреса, телефон	вулиця ПРИЛУЦЬКА, буд. 125, с. ТАЛАЛАЇВКА, НІЖИНСЬКИЙ РАЙОН, ЧЕРНІГІВСЬКА обл., 16651		65287		

Єдиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), рошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

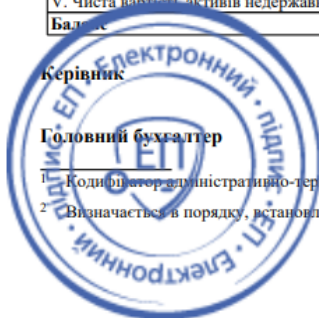
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2023** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 403	991
первісна вартість	1001	1 535	1 374
накопичена амортизація	1002	132	383
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	426 601	402 888
первісна вартість	1011	494 504	519 653
знос	1012	67 903	116 765
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	13 986	13 949
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	47 908	168 982
Усього за розділом I	1095	489 898	586 810
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	351 959	481 580
виробничі запаси	1101	32 245	31 469
незавершене виробництво	1102	92 820	115 417
готова продукція	1103	215 882	323 433
товари	1104	11 012	11 261
Поточні біологічні активи	1110	139 387	94 736
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 675	42 933
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	27 955	15 052
з бюджетом	1135	46 347	97 774
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 334	12 485
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 017	1 432
готівка	1166	16	4
рахунки в банках	1167	2 001	1 428
Витрати майбутніх періодів	1170	787	1 436
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 539	2 361
Усього за розділом II	1195	589 000	749 789
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 078 898	1 336 599

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27 195	27 195
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	783 199	818 419
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	810 394	845 614
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	43 580	115 573
Інші довгострокові зобов'язання	1515	26 925	159 994
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	70 505	275 567
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	70 000	48 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	40 140	132 704
товари, роботи, послуги	1615	59 440	17 888
розрахунками з бюджетом	1620	2 212	2 793
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	136	256
розрахунками з оплати праці	1630	545	573
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13 745	1 846
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 167	1 846
Доходи майбутніх періодів	1665	4 533	4 294
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 081	5 218
Усього за розділом III	1695	197 999	215 418
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 078 898	1 336 599



Керівник

Головний бухгалтер

ЕП ЛІСНИЙ
АНДРІЙ
ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ "МАГНАТ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2024	01	01
			34490542		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2023 р.			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
			Форма № 2 Код за ДКУД 1801003		

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	442 067	379 447
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(440 704)	(357 875)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 363	21 572
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	174 307	152 139
у тому числі:	2121	16 390	68 100
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	157 917	66 051
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(12 290)	(8 117)
Витрати на збут	2150	(19 930)	(42 319)
Інші операційні витрати	2180	(34 496)	(52 698)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	108 954	70 577
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(73 734)	(40 103)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	35 220	30 474
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	35 220	30 474
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

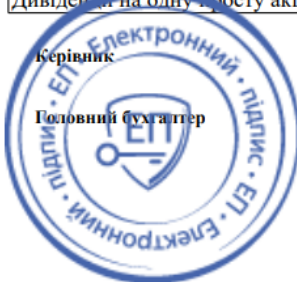
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	35 220	30 474

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	280 702	231 493
Витрати на оплату праці	2505	17 866	16 234
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 503	3 430
Амортизація	2515	69 578	43 268
Інші операційні витрати	2520	184 830	139 092
Разом	2550	556 479	433 517

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ЛІСНИЙ
АНДРІЙ
ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ ЯРОСЛАВОВИЧ

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ "МАГНАТ"**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
34490542		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за **Рік 2023** р.

Форма №3 Код за ДКУД

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	416 684	396 929
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	162
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	13 321
Надходження від повернення авансів	3020	15 153	9 733
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	243	211
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	-
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	213	2 715
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(414 799)	(325 252)
Праці	3105	(13 781)	(12 543)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(3 629)	(3 438)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(25 045)	(6 656)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(-)	(-)
Витрачання на оплату авансів	3135	(15 548)	(17 940)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(10 326)	(7 217)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-50 835	50 025
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	1 038	1 879
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	1 734	-
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	-

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(65)	(35)
необоротних активів	3260	(24 046)	(60 207)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(751)	(-)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-22 090	-58 363
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Находження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	271 118	74 317
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	137 080	62 374
Сплату дивідендів	3355	(-)	(-)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(22 027)	(13 854)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(43 237)	(16 748)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	68 774	-18 659
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-4 151	-26 997
Залишок коштів на початок року	3405	2 017	26 263
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	3 566	2 751
Залишок коштів на кінець року	3415	1 432	2 017

Керівник

Головний бухгалтер



ЛІСНИЙ
АНДРІЙ
ЯРОСЛАВОВИЧ

ЛІСНИЙ АНДРІЙ

БАТРАК ТЕТЯНА