

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ФЕДОРЧУКА ДАНИЛА ІГОРОВИЧА**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Юлія ЛАЗАРЕНКО

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
«21» березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
«21» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Федорчуку Даніілу Ігоровичу

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Формування цифрової стратегії бізнес-організації» / «Development of a business organization digital strategy»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Процес формування цифрової стратегії бізнес-організації.
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та прикладні аспекти формування цифрової стратегії бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Узагальнення теоретико-методичних основ та розробка прикладних аспектів формування цифрової стратегії бізнес-організації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- визначити особливості стратегічного управління бізнес-організацією в умовах цифровізації;
- дослідити сутність та ключові компоненти цифрової стратегії бізнес-організації;
- розглянути підходи до формування цифрової стратегії бізнес-організації;
- охарактеризувати ключові етапи процесу формування цифрової стратегії бізнес-організації.

У розділі 2

- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та проаналізувати основні показники її фінансово-господарської діяльності;
- визначити поточний рівень цифровізації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» й окреслити наявні елементи його цифрової стратегії;
- обґрунтувати цифрову стратегію бізнес-організації та розробити практичні рекомендації щодо її впровадження;
- розглянути управлінське забезпечення реалізації розроблених заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

Юлія ЛАЗАРЕНКО

(підпис)

«20» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Даніїл ФЕДОРЧУК

(підпис)

«24» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 83 сторінки, 28 таблиць, 2 рисунки, список літератури з 35 найменувань, додатки.

«Формування цифрової стратегії бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – процес формування цифрової стратегії бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти формування цифрової стратегії бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – узагальнення теоретико-методичних основ та розробка прикладних аспектів формування цифрової стратегії бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити особливості стратегічного управління бізнес-організацією в умовах цифровізації;
- дослідити сутність та ключові компоненти цифрової стратегії бізнес-організації;
- розглянути підходи до формування цифрової стратегії бізнес-організації;
- охарактеризувати ключові етапи процесу формування цифрової стратегії бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та проаналізувати основні показники її фінансово-господарської діяльності;
- визначити поточний рівень цифровізації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» й окреслити наявні елементи його цифрової стратегії;
- обґрунтувати цифрову стратегію бізнес-організації та розробити практичні рекомендації щодо її впровадження;
- розглянути управлінське забезпечення реалізації розроблених заходів.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні обґрунтованих рекомендацій щодо формування та впровадження цифрової стратегії в діяльність бізнес-організації на прикладі ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». Запропоновані підходи до стратегічного управління цифровими трансформаціями можуть бути використані для покращення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень, підвищення рівня конкурентоспроможності та адаптації компанії до змін у зовнішньому середовищі. Результати дослідження можуть бути застосовані керівниками підприємств, фахівцями з цифрової трансформації, а також використані, як аналітична база для подальшого планування цифрових змін в діяльності організації. Крім того, розроблені рекомендації можуть слугувати основою для розробки або вдосконалення цифрової стратегії інших компаній, що функціонують у сфері постачання обладнання для аграрного сектору.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: цифровізація, цифрова стратегія, стратегічне управління, цифрова трансформація, цифрова зрілість, бізнес-організація, ERP-система.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Федорчука Д.І.

на тему: «Формування цифрової стратегії бізнес-організації»

Характер виконання роботи: представлена кваліфікаційна бакалаврська робота містить узагальнення теоретичних засад з обраного напрямку дослідження у предметній сфері менеджменту, аналітичне оцінювання діяльності бізнес-організації, діагностування проблемної ситуації із застосуванням сучасного інструментарію менеджменту, а також управлінські рекомендації щодо вирішення окреслених проблем.

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: кваліфікаційна бакалаврська робота за структурою і змістом розділів відповідає затвердженому Індивідуальному завданню.

Ступінь самостійності здобувача при виконанні роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота є самостійним дослідженням, виявлені в роботі запозичення не мають ознак академічного плагіату.

Уміння здобувача працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: у межах проведеного дослідження здобувачем використано інформаційну базу, що розкриває основні теоретичні й практичні аспекти обраної проблематики. Автором охарактеризовано теоретичні аспекти управління цифровізацією бізнес-організацій, розглянуто підходи до формування й показники оцінювання ефективності впровадження цифрової стратегії підприємства, наведено основні етапи формування цифрової стратегії й інструменти стратегічного аналізу для оцінювання рівня цифровізації компанії. Узагальнення за теоретичним розділом роботи супроводжуються висновками й коментарями здобувача. У відповідності до предмету дослідження автором проведено аналіз основних показників господарської діяльності й факторів ринкового середовища ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». На основі показників, зазначених за результатами узагальнення наукових джерел, здійснено оцінку поточного рівня цифрової зрілості ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», охарактеризовано ключові цифрові інструменти й рішення, що використовуються у функціональних підсистемах компанії, наведено динаміку показників автоматизації й цифровізації діяльності бізнесу. За результатами аналізу обґрунтовано пріоритетні заходи у межах формування цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». Автором розроблено проєкт цифрової стратегії досліджуваної бізнес-організації у форматі програмного документу із зазначенням цільових показників, принципів реалізації, ключових напрямків та очікуваних результатів (Додаток Б).

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні обґрунтованих рекомендацій щодо формування та впровадження цифрової стратегії в діяльність бізнес-організації на прикладі ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». Запропоновані підходи до стратегічного управління цифровими трансформаціями можуть бути використані для покращення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень, підвищення рівня конкурентоспроможності та адаптації компанії до змін у зовнішньому середовищі. Результати дослідження можуть бути застосовані керівниками підприємств, фахівцями з цифрової трансформації, а також використані, як аналітична база для подальшого планування цифрових змін в діяльності організації.

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: текст представленої кваліфікаційної бакалаврської роботи в цілому відповідає встановленим вимогам. Наявні окремі неточності в оформленні списку використаних джерел та посиланнях на джерела запозиченого тексту.

Висновок про набуті здобувачем компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» і можливість присвоєння йому кваліфікації бакалавра менеджменту: у процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувач набув відповідні компетентності, зокрема, здатність до проведення досліджень на високому рівні, здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення. Зміст роботи демонструє достатній рівень теоретичної підготовки здобувача, його здатність аналізувати результати діяльності організації, а також застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань стосовно управління бізнес-організацією. Представлена робота відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних бакалаврських робіт, здобувач заслуговує на присудження кваліфікації «бакалавр менеджменту».

Науковий керівник

доцент кафедри менеджменту,
доц., к.е.н., Юлія ЛАЗАРЕНКО

«26» травня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Особливості стратегічного управління бізнес-організацією в умовах цифровізації.....	7
1.2 Підходи до формування та оцінювання цифрової стратегії бізнес-організації.....	20
1.3 Управлінські аспекти процесу формування цифрової стратегії бізнес-організації.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА».....	32
2.2 Аналіз поточного рівня цифровізації досліджуваної бізнес-організації і наявних елементів її цифрової стратегії.....	46
2.3 Розробка пропозицій щодо формування цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та управлінський супровід їх реалізації.....	63
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки формування ефективної цифрової стратегії виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнес-організацій. Стрімкий розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, автоматизації, інтернету речей, хмарних рішень та аналітики великих даних, зумовлює необхідність переосмислення традиційних моделей ведення бізнесу та запровадження нових підходів до стратегічного управління.

Цифрова стратегія є системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства задля підвищення його ефективності, адаптивності до змін зовнішнього середовища, покращення клієнтського досвіду та створення нових джерел цінності. Її наявність дозволяє підприємству системно реагувати на виклики глобалізації, технологічної революції, зміни споживчої поведінки та зростання вимог до екологічної і соціальної відповідальності. Особливої значущості формування цифрової стратегії набуває в контексті післякризового відновлення бізнесу, нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкуренції. Цифровізація сприяє підвищенню гнучкості бізнес-процесів, покращенню управлінських рішень на основі даних, а також створенню умов для швидкого масштабування бізнесу.

З огляду на вищезазначене, дослідження теоретичних і прикладних аспектів формування цифрової стратегії бізнес-організації є актуальним як у науковому, так і в практичному вимірі. Воно дозволяє визначити оптимальні напрями цифрових перетворень, сформулювати інструментарій стратегічного управління в умовах цифрової економіки та забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах постійних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління цифровізацією бізнес-організацій у стратегічному контексті висвітлювали такі науковці, як Каличева Н.Є., Кіржецька М., Кіржецький Ю. [3], Ляшенко В.І., Малькова К.О. [1], Масан В.В. [5], Осецький В.Л., Панчук А.С., Рисована Д.Ю., Руденко М.В. [2], Скоробогатих А.В. [4], Токмакова І.В., Вишневський О.С. [7], Куліш В.А. [8] Проте, незважаючи на наявність значної теоретико-методичної бази, окремі питання, пов'язані з формуванням та удосконаленням цифрових стратегій українських підприємств, залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовлює потребу в подальшому науковому вивченні та адаптації існуючих концепцій до реалій українського бізнес-середовища.

Об'єкт дослідження – процес формування цифрової стратегії бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти формування цифрової стратегії бізнес-організації.

Мета дослідження – узагальнення теоретико-методичних основ та розробка прикладних аспектів формування цифрової стратегії бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі *завдання дослідження*:

- визначити особливості стратегічного управління бізнес-організацією в умовах цифровізації;
- дослідити сутність та ключові компоненти цифрової стратегії бізнес-організації;
- розглянути підходи до формування цифрової стратегії бізнес-організації;
- охарактеризувати ключові етапи процесу формування цифрової стратегії бізнес-організації.
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та проаналізувати основні показники її фінансово-господарської діяльності;

- визначити поточний рівень цифровізації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» й окреслити наявні елементи його цифрової стратегії;
- обґрунтувати цифрову стратегію бізнес-організації та розробити практичні рекомендації щодо її впровадження;
- розглянути управлінське забезпечення реалізації розроблених заходів.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для формування теоретичних засад цифрової стратегії. Для оцінювання рівня цифровізації підприємства використано методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз цифрової зрілості). У процесі дослідження економічної діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» застосовано методи економічного аналізу, порівняння та узагальнення, що дозволило обґрунтувати практичні рекомендації щодо формування цифрової стратегії компанії. Для візуалізації даних використано табличний та графічний методи.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробленні обґрунтованих рекомендацій щодо формування та впровадження цифрової стратегії в діяльність бізнес-організації на прикладі ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». Запропоновані підходи до стратегічного управління цифровими трансформаціями можуть бути використані для покращення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень, підвищення рівня конкурентоспроможності та адаптації компанії до змін у зовнішньому середовищі. Результати дослідження можуть бути застосовані керівниками підприємств, фахівцями з цифрової трансформації, а також використані, як аналітична база для подальшого планування цифрових змін в діяльності організації. Крім того, розроблені рекомендації можуть слугувати основою для розробки або вдосконалення цифрової стратегії інших компаній, що функціонують у сфері постачання обладнання для аграрного сектору.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного управління та цифрової трансформації бізнесу, нормативно-правові акти, статистичні дані, аналітичні звіти, матеріали періодичних видань, офіційна інформація з вебсайту ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», а також внутрішні документи підприємства, що характеризують його організаційно-економічну діяльність і поточний рівень цифровізації.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць, 2 рисунки, додатки. Список використаних джерел складається з 35 найменувань, поданих на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Особливості стратегічного управління бізнес-організацією в умовах цифровізації

У сучасному світі, який переживає етап активної цифровізації, стратегічне управління бізнес-організацією набуває нових характеристик і вимог. Цифровізація, що охоплює не лише окремі технології, а й глибокі зміни в бізнес-процесах, має значний вплив на всі аспекти функціонування організацій. Вона передбачає використання сучасних інформаційних технологій, автоматизацію процесів, а також інноваційні підходи до взаємодії з клієнтами, постачальниками та іншими бізнес-партнерами. З урахуванням цього, ефективне стратегічне управління бізнесом в умовах цифровізації вимагає нових знань, інструментів і методів для забезпечення конкурентоспроможності, розвитку і сталого росту.

У науковому дискурсі поняття «цифровізація» та «цифрова трансформація» часто використовуються як взаємозамінні, однак вони мають принципово різну сутність та стратегічне значення для бізнес-організацій. Цифровізація трактується як процес інтеграції цифрових технологій в операційні процеси підприємства з метою підвищення їх ефективності, прозорості та швидкодії. Вона передбачає автоматизацію рутинних функцій, перехід до електронного документообігу, впровадження систем управління ресурсами (ERP), взаємодії з клієнтами (CRM) тощо. Зазвичай цифровізація обмежується певними підрозділами або процесами, не змінюючи при цьому загальної бізнес-моделі організації.

Цифрова трансформація, у свою чергу, є комплексним і стратегічним процесом, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства — від управлінських рішень і структури до корпоративної культури та бізнес-моделі. Вона базується на використанні цифрових технологій для створення нової цінності, розробки інноваційних продуктів і сервісів, формування нових каналів взаємодії з клієнтами. Цифрова трансформація передбачає глибоке переосмислення механізмів функціонування підприємства, його позиціонування на ринку та джерел конкурентних переваг. Вона вимагає участі вищого керівництва, залучення інвестицій, створення міжфункціональних команд і трансформації організаційної культури [1; 2].

Отже, цифровізація може розглядатися як складова частина цифрової трансформації, що є її інструментальною основою. Водночас цифрова трансформація має системний характер і спрямована на досягнення стратегічних змін у діяльності бізнес-організації. Її реалізація дозволяє підприємствам не лише підвищити операційну ефективність, але й забезпечити інноваційний розвиток, адаптацію до динамічного цифрового середовища та підвищення стійкості в умовах нестабільності. Розмежування цих категорій є необхідним для формування ефективної цифрової стратегії, яка відповідає сучасним викликам економіки знань.

Основною метою стратегічного управління в умовах цифрової трансформації є не лише адаптація до нових технологічних викликів, але й здатність передбачити тенденції розвитку цифрових ринків, правильно інтегрувати нові технології та бізнес-моделі в загальну стратегію організації. Це дозволяє організаціям підвищити свою гнучкість, зменшити витрати, збільшити ефективність роботи і максимально використовувати потенціал цифрових інновацій.

Завдяки глобалізації та стрімкому розвитку цифрових технологій, бізнес-організації зіштовхуються з новими можливостями і ризиками, що вимагають перегляду традиційних підходів до стратегічного управління. Важливими аспектами є адаптація до змін, оптимізація внутрішніх процесів і розвиток нових цифрових

продуктів та послуг, які дозволяють підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку [1].

У контексті сучасної цифрової економіки однією з ключових умов забезпечення сталого розвитку бізнес-організацій є своєчасне реагування на актуальні цифрові тренди. Серед провідних технологічних тенденцій, що впливають на трансформацію бізнес-середовища, варто виокремити розвиток штучного інтелекту (AI), аналітики великих даних (Big Data), інтернету речей (IoT), хмарних обчислень (Cloud Computing), а також технологій блокчейну та кібербезпеки. Зростає роль автоматизації бізнес-процесів, віртуальної та доповненої реальності, використання low-code/no-code платформ, а також цифрового досвіду клієнтів (Customer Digital Experience) як ключового чинника диференціації компаній. Ці тренди зумовлюють зміну уявлень про ефективність, гнучкість та інноваційність організацій у цифровому середовищі.

Адаптація до зазначених цифрових трендів створює для бізнесу нові можливості щодо підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, використання AI і Big Data дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу поведінкових та ринкових даних у реальному часі. Інтернет речей сприяє оптимізації логістики та виробництва, а хмарні рішення забезпечують масштабованість і доступність цифрової інфраструктури незалежно від географічного розташування. Блокчейн забезпечує прозорість транзакцій, що є критично важливим у сфері фінансів, логістики та рітейлу. У свою чергу, персоналізований клієнтський досвід та омніканальні комунікації значною мірою формують лояльність споживачів та їхню залученість [1; 2].

Таким чином, інтеграція цифрових трендів у стратегію бізнес-організації дозволяє не лише підвищити ефективність і знизити витрати, але й створити додану цінність для клієнтів, що є основою довгострокових конкурентних переваг. Компанії, які системно впроваджують технологічні новації, демонструють вищу швидкість адаптації до змін ринку, покращення внутрішньої координації та інноваційної

здатності. У цьому контексті цифрові тренди виступають не просто технологічними інструментами, а стратегічними важелями, які забезпечують організаціям здатність до самовідновлення, масштабування та успішного розвитку в умовах глобальної конкуренції.

У таблиці 1.1 наведено основні зміни у стратегічному управлінні під впливом цифровізації, які відображають перехід від традиційних підходів до сучасних моделей, що використовують цифрові технології для управління бізнесом [2; 3].

Таблиця 1.1 – Характеристика змін у стратегічному управлінні бізнес-організаціями під впливом цифровізації

Критерій	Традиційне стратегічне управління	Стратегічне управління в умовах цифровізації	Приклад	Коментар / значення для бізнесу
1. Цільова орієнтація	Довгострокова стабільність	Гнучкість, адаптивність, інноваційність	Netflix адаптує стратегію під нові ринки	Дозволяє швидше реагувати на зміни ринку
2. Прийняття рішень	Засноване на історичних даних та накопиченому досвіді	Big Data, аналітика в реальному часі	Amazon використовує аналітику в режимі live	Підвищує точність і швидкість управлінських рішень
3. Канали взаємодії	Офлайн, класичні комунікації	Цифрові платформи, соцмережі	Рітейл-компанії використовують Telegram-боти	Розширює охоплення аудиторії та знижує витрати
4. Конкурентні переваги	Ціна, якість, масштаби бізнесу	Дані, цифрові сервіси, UX	Apple – UX як конкурентна перевага	Забезпечує унікальну позицію на ринку
5. Швидкість змін	Повільна	Висока	FinTech – стартапи швидко змінюють моделі	Забезпечує гнучкість та стійкість до викликів
6. Участь споживача	Пасивна	Активна (зворотний зв'язок онлайн)	Instagram – опитування для вибору дизайну	Підвищує лояльність і персоналізацію пропозицій

Джерело: складено автором на основі [2-3]

Цифровізація кардинально змінює підходи до стратегічного управління бізнесом, відкриваючи нові можливості для розвитку і забезпечення конкурентоспроможності на сучасному ринку.

Традиційне стратегічне управління, яке орієнтується на довгострокову стабільність, поступається місцем більш гнучким, адаптивним та інноваційним підходам, які здатні швидко реагувати на зміни ринку. Приклад Netflix, який постійно адаптує свою стратегію під нові ринки, є яскравим підтвердженням цієї тенденції.

Особливе значення для стратегічного управління має впровадження технологій Big Data та аналітики в реальному часі, що дозволяє компаніям, таким як Amazon, приймати більш точні й швидкі управлінські рішення. Це не тільки підвищує ефективність внутрішніх процесів, але й дозволяє компаніям отримувати конкурентні переваги завдяки глибшому розумінню потреб споживачів і ринкових тенденцій. Канали взаємодії з клієнтами також зазнають трансформації: від традиційних офлайн-комунікацій до активного використання цифрових платформ і соціальних мереж, таких як Telegram-боти у ритейл-компаній. Цей перехід дозволяє бізнесам не лише знижувати витрати, але й збільшувати охоплення аудиторії, що є важливим фактором у сучасних умовах конкурентного середовища.

Цифрові сервіси, дані та UX стають новими конкурентними перевагами, замінивши традиційні фактори, такі як ціна, якість та масштаби виробництва. Яскравий приклад – компанія Apple, яка використовує UX, як одну з головних конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє створювати унікальні продукти, що мають високу додану цінність для користувачів. Не менш важливим є фактор швидкості змін, яку цифровізація значно прискорює. FinTech-стартапи, що швидко змінюють свої бізнес-моделі, демонструють високий рівень гнучкості та стійкості до викликів, що виникають на ринку. Зміни в управлінні бізнесом за умов цифровізації також стосуються взаємодії зі споживачами. Якщо раніше клієнти були пасивними учасниками, то тепер вони мають можливість активно впливати на процеси, надаючи зворотний зв'язок у реальному часі, що підвищує лояльність і сприяє персоналізації пропозицій [2-3].

Отже, цифровізація значно впливає на всі аспекти стратегічного управління бізнесом, сприяючи розвитку більш гнучких і ефективних підходів, здатних

забезпечити стійкість та конкурентоспроможність у сучасному швидко змінюваному середовищі.

Таблиця 1.2 містить узагальнення наукових підходів до визначення категорії «цифрова стратегія». У ній представлені різні трактування цієї категорії, що відображають багатогранність її застосування в умовах сучасних цифрових перетворень [1-8].

Таблиця 1.2 – Узагальнення наукових позицій щодо визначення категорії «цифрова стратегія»

№ з/п	Автор / Джерело	Визначення
1.	Панчук А.С., Малькова К.О. [1]	Цифрова стратегія розглядається як інструмент забезпечення конкурентних переваг через комплексну цифрову модернізацію підприємства.
2.	Руденко М.В. [2]	Цифрова стратегія – це системна програма цифрових змін, що впроваджується з метою адаптації до цифрового середовища.
3.	Кіржецька М., Кіржецький Ю. [3]	Цифрова стратегія – це комплекс заходів, що враховують розмір бізнесу та спрямовані на трансформацію його бізнес-моделі.
4.	Токмакова І.В., Рисована Д.Ю., Скоробогатих А.В. [4]	Цифрова стратегія – це напрям стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства через цифрову модернізацію.
5.	Каличева Н.Є., Масан В.В. [5]	Цифрова стратегія визначається як чинник зростання конкурентоспроможності в умовах цифровізації інфраструктурних галузей.
6.	Ляшенко В.І., Вишневський О.С. [7]	Цифрова стратегія – ключовий інструмент проривного розвитку на макро- та мікрорівнях у цифровій економіці.
7.	Осецький В.Л., Куліш В.А. [8]	Цифрова стратегія — це відповідь на циклічність розвитку, яка дозволяє бізнесу ефективно адаптуватися до змін.

Джерело: складено автором на основі [1-8]

Узагальнення наукових підходів до визначення категорії «цифрова стратегія», представлене в таблиці 1.1, свідчить про багатогранність та різноманітність трактувань цієї важливої категорії. Усі автори підкреслюють її роль у забезпеченні конкурентних переваг та ефективній адаптації підприємств до вимог сучасного цифрового середовища. Відзначається, що цифрова стратегія є не лише інструментом модернізації технологічних процесів, але й важливою складовою управлінської програми, спрямованою на інноваційний розвиток бізнес-моделей.

Зокрема, деякі визначення акцентують увагу на значенні цифрової стратегії, як інструменту для трансформації бізнесу через інтеграцію цифрових технологій, що дозволяє бізнесу забезпечити ефективність в умовах динамічного ринку. Інші, наприклад, автори Панчук А.С. і Малькова К.О., окреслюють важливість цифрової стратегії, як основного елементу, що забезпечує конкурентні переваги через комплексну цифрову модернізацію підприємства [1-8]. Таким чином, усі визначення підкреслюють важливість комплексного підходу до цифрових змін, включаючи інтеграцію інновацій, розвиток нових бізнес-моделей і адаптацію до глобальних змін у цифровій економіці. Це підтверджує, що цифрова стратегія не є одноразовою ініціативою, а є безперервним процесом, що включає планування, реалізацію та постійну оцінку результатів цифрових перетворень для досягнення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

З огляду на аналіз наукових джерел, найбільш точним визначенням цифрової стратегії є те, що вона виступає довгостроковим планом заходів для адаптації підприємства до змін у цифровому середовищі та забезпечення конкурентних переваг через інноваційні технології. Теоретичні джерела акцентують на тому, що цифрова стратегія – це не лише процес, але й стратегічний план, який вимагає системного підходу до трансформації бізнес-моделі, інтеграції нових технологій і удосконалення процесів у довгостроковій перспективі. Це означає, що цифрова стратегія є не просто програмним документом, а ключовим компонентом стратегічного управління, який втілюється через визначену програму цифрових змін та інноваційних ініціатив. Таким чином, цифрова стратегія є довгостроковим планом заходів, який включає в себе комплексне управління цифровими трансформаціями, інноваціями та інтеграцією нових технологій для досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Цифрова стратегія є ключовим елементом сучасного бізнес-управління, що дозволяє компаніям адаптуватися до швидко змінюваного середовища та забезпечити конкурентоспроможність. Визначення категорії «цифрова стратегія» за різними

підходами допомагає компаніям точніше орієнтуватися в їх виборі цифрових рішень, які найкраще відповідають їх цілям та потребам. У таблиці 1.3 наведено огляд різних підходів до формування цифрової стратегії на основі опрацьованого теоретичного матеріалу [4-5].

Таблиця 1.3 – Теоретичні підходи до формування цифрової стратегії підприємства

Підхід	Основна ідея підходу	Приклад	Коментар / значення для бізнесу
Технологічний	Впровадження цифрових інструментів для автоматизації	Запровадження ERP-системи на заводах	Оптимізація витрат і підвищення ефективності
Бізнес-орієнтований	Трансформація бізнес-моделі через цифрові інструменти	Uber як платформа	Зміна способу надання послуг
Інноваційний	Створення нових digital-продуктів	Tesla – софт-апдейти для авто	Постійне оновлення продукту без фізичних змін
Клієнтоцентричний	Персоналізована цифрова взаємодія з клієнтами	Amazon Recommendations	Підвищення рівня задоволеності й повторних продажів
Інтеграційний	Охоплення всіх сфер бізнесу цифровими рішеннями	ІКЕА з онлайн-магазином, AR-додатком	Єдина цифрова екосистема для клієнтів і працівників

Джерело: складено автором на основі [4-5]

Технологічний підхід розглядає реалізацію стратегії в контексті запровадження цифрових інструментів для автоматизації процесів, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність, як це демонструють ERP-системи на заводах. Цей підхід є основою для підприємств, які прагнуть вдосконалити внутрішні операції. Бізнес-орієнтований підхід вимагає трансформації бізнес-моделі через цифрові технології, що змінює спосіб надання послуг, як це видно у прикладі компанії Uber, яка стала платформою для взаємодії водіїв і пасажирів, революціонізуючи традиційну модель таксі. Інноваційний підхід зосереджується на створенні нових digital-продуктів, що дозволяє компаніям, як Tesla, постійно оновлювати свої продукти без потреби в фізичних змінах, що підвищує їх конкурентоспроможність і забезпечує інноваційний розвиток. Клієнтоцентричний

підхід фокусується на персоналізованій цифровій взаємодії з клієнтами. Приклад Amazon, який використовує систему рекомендацій, допомагає підвищити рівень задоволеності клієнтів і стимулює повторні продажі, що в свою чергу збільшує лояльність і прибутковість. Інтеграційний підхід передбачає охоплення всіх аспектів бізнесу цифровими рішеннями, створюючи єдину цифрову екосистему, як у випадку ІКЕА, яка інтегрує онлайн-магазин і AR-додаток для покращення взаємодії як із клієнтами, так і з працівниками [4-5]. Отже, різноманітні підходи до цифрової стратегії дозволяють компаніям по-різному адаптуватися до цифрової трансформації в залежності від своїх пріоритетів і цілей. Вибір відповідного підходу є важливим кроком на шляху до створення стійкої та успішної стратегії в умовах сучасної економіки. Цифрова стратегія не лише оптимізує бізнес-процеси, але й допомагає компаніям краще розуміти потреби споживачів, покращувати взаємодію з ними та створювати нові цінності, що сприяє їхньому сталому розвитку.

У сучасному стратегічному управлінні важливо розмежовувати поняття «ІТ-стратегія», «онлайн-стратегія» та «цифрова стратегія», оскільки кожне з них має різне функціональне призначення та рівень впливу на діяльність бізнес-організації. ІТ-стратегія передбачає розвиток інформаційно-технологічної інфраструктури підприємства, охоплюючи впровадження систем автоматизації, безпеки, управління даними та технічної підтримки. Вона є інструментом забезпечення ефективної операційної діяльності, але не впливає безпосередньо на стратегічну трансформацію бізнесу. Онлайн-стратегія, у свою чергу, орієнтована на цифрові канали взаємодії з клієнтами: соціальні мережі, вебсайти, мобільні додатки, контент і цифрову рекламу. Її головна мета – підвищення впізнаваності бренду, залучення цільової аудиторії та стимулювання продажів в онлайн-середовищі.

Цифрова стратегія є набагато ширшим поняттям і розглядається як комплексний план трансформації всієї бізнес-моделі компанії шляхом інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності – від операцій до взаємодії з клієнтами. Вона об'єднує окремі елементи ІТ- та онлайн-стратегій, але водночас виходить за їх

межі, формуючи нові джерела цінності, трансформуючи клієнтський досвід, процеси, культуру управління та організаційну структуру. Цифрова стратегія визначає довгострокові цілі розвитку в умовах цифрової економіки та виступає основою для побудови сталих конкурентних переваг на сучасному ринку.

У таблиці 1.4 представлено огляд основних елементів цифрової стратегії, які є ключовими складовими цифрової трансформації бізнесу. Ці елементи допомагають організаціям ефективно впроваджувати інноваційні технології та адаптувати свої стратегії до змінюваного цифрового середовища [6-7].

Таблиця 1.4 – Характеристика основних елементів цифрової стратегії бізнес-організації

Елемент	Характеристика
Цифрові цілі	Конкретні завдання в рамках цифрової трансформації
Цифрова трансформація	Перебудова процесів, моделі, організації на основі ІТ
Дані та аналітика	Використання даних для прогнозів, рішень, комунікації
Технологічна інфраструктура	Платформи, хмари, API, IoT
Клієнтський досвід	Цифрові інтерфейси, персоналізація, UX/UI
Управління змінами	Підготовка персоналу, трансформація організаційної культури, адаптація організаційної структури

Джерело: складено автором на основі [6-7]

Отже, цифрова стратегія стає невід’ємною частиною успіху бізнесу в умовах глобальної цифрової трансформації. Вона охоплює широкий спектр елементів, кожен з яких має важливу роль у забезпеченні ефективності й адаптації до нових технологічних реалій. Одним з ключових аспектів є визначення чітких цифрових цілей, таких як збільшення частки онлайн-продажів, що дозволяє компаніям зосередитися на конкретних завданнях і напрямках розвитку.

Цифрова трансформація, зокрема перебудова процесів і моделей на основі ІТ, сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Яскравим прикладом є ПриватБанк, який став повністю цифровим, що дозволило йому значно поліпшити свої бізнес-процеси і залучити нових клієнтів. Використання даних і аналітики є важливим елементом для прийняття рішень і прогнозування майбутніх тенденцій. Завдяки CRM-системам з аналітикою компанії можуть покращити якість обслуговування клієнтів,

що впливає на їх задоволеність та лояльність. Технологічна інфраструктура, така як хмарні сервіси і платформи, стає основою для масштабованості й безперервності бізнесу. Вона забезпечує гнучкість і надійність, необхідні для розвитку в умовах швидких змін. Не менш важливим є орієнтація на клієнтський досвід, де цифрові інтерфейси, мобільні додатки та персоналізація взаємодії з користувачами мають важливе значення. Вдосконалення UX/UI дозволяє підвищити рівень лояльності клієнтів і покращити конверсію, що напряду впливає на прибутковість компанії.

Водночас, для успішного впровадження цифрових стратегій важливо мати ефективну систему управління змінами, що включає підготовку персоналу і створення нової культури в організації. Програми перекваліфікації, такі як у SAP або Google, дозволяють зменшити опір змінам і підвищити ефективність впроваджень, забезпечуючи стабільний розвиток компанії в умовах цифрових перетворень [6-7].

Отже, цифрова стратегія є комплексним процесом, який включає не лише технологічні інновації, але й зміни в корпоративній культурі, клієнтському досвіді та управлінських підходах. Системний підхід до цих елементів забезпечує сталий розвиток бізнесу та ефективну адаптацію до нових ринкових умов.

У таблиці 1.5 наведено характеристику типів цифрових стратегій за специфікою реалізації, що використовуються бізнес-організаціями для адаптації до сучасних технологічних змін та оптимізації своїх операцій. Кожен тип стратегії має свої особливості та орієнтується на досягнення конкретних бізнес-цілей [8-9].

Таблиця 1.5 – Типи цифрових стратегій бізнес-організації

Тип стратегії	Характеристика	Приклад
Цифрова оптимізація	Оптимізація поточних процесів через цифрові рішення	Впровадження електронного документообігу
Цифрова трансформація	Повна зміна моделі бізнесу з урахуванням digital-технологій	McDonald's – кіоски самообслуговування
Цифрова інновація	Створення нових продуктів або сервісів	Spotify – стрімінг як сервіс
Цифрове лідерство	Досягнення провідної позиції через технологічну перевагу	Tesla, Apple
Оmnіканальна стратегія	Безшовна взаємодія з клієнтами через усі цифрові й фізичні канали	Rozetka – сайт, мобільний застосунок, магазини

Джерело: складено автором на основі [8-9]

Цифрові стратегії стали необхідністю для бізнес-організацій, які прагнуть не тільки адаптуватися до нових технологій, але й активно впроваджувати інноваційні підходи для досягнення конкурентних переваг. Визначені типи стратегій, представлені в таблиці 1.6, демонструють різні підходи до використання цифрових технологій у бізнесі, кожен з яких має свою роль у розвитку організацій.

Цифрова оптимізація спрямована на вдосконалення існуючих процесів через впровадження цифрових рішень, що дозволяє значно знизити витрати і підвищити ефективність. Приклад із впровадженням електронного документообігу є прикладом того, як бізнес може скоротити час на обробку інформації та покращити внутрішню комунікацію.

Цифрова трансформація відзначається кардинальними змінами у бізнес-моделі організації, що враховують використання digital-технологій для створення нового рівня клієнтського сервісу. Кіоски самообслуговування в McDonald's показують, як технології можуть змінити досвід клієнтів і зробити процес обслуговування швидким і зручним.

Цифрова інновація дозволяє організаціям створювати нові продукти або сервіси, що відкриває шлях для завоювання нових ринків. Приклад із Spotify, яка пропонує стрімінг як сервіс, демонструє, як технології можуть призвести до змін у споживчій поведінці і створити нові можливості для бізнесу. Цифрове лідерство вимагає досягнення провідної позиції завдяки технологічній перевазі, що дозволяє організаціям не тільки формувати імідж новатора, але й встановлювати стандарти для всієї галузі. Приклади Tesla та Apple показують, як технології можуть стати основою для формування брендової цінності і визначення трендів на ринку. Нарешті, омніканальна стратегія забезпечує безшовну взаємодію з клієнтами через всі канали, що поєднують як фізичний, так і цифровий досвід. Взаємодія через сайт, мобільні додатки та магазини в Rozetka показує, як інтеграція всіх каналів може покращити комфорт клієнта, збільшити продажі та сприяти розвитку лояльності [8-9].

Отже, кожен тип цифрової стратегії має свою специфіку, але всі вони допомагають організаціям не лише адаптуватися до цифрових змін, але й активно впливати на розвиток ринку. Успішне впровадження таких стратегій може значно покращити ефективність бізнесу, створити нові можливості для розвитку та покращити взаємодію з клієнтами.

У контексті сучасного стратегічного управління цифрова стратегія виступає невід'ємною частиною загальної системи стратегічного планування підприємства та взаємопов'язана з іншими видами стратегій – корпоративною, бізнес- та функціональними. Загальнокорпоративна стратегія визначає основні напрями розвитку організації в довгостроковій перспективі, її ринкове позиціонування, галузеву диверсифікацію та механізми створення доданої вартості. У цьому контексті цифрова стратегія виконує роль каталізатора, який забезпечує реалізацію загально корпоративної стратегії через інструменти цифрової трансформації. Вона допомагає адаптувати організацію до викликів цифрової економіки, формує нові бізнес-моделі та підтримує стратегії зростання через інновації та автоматизацію.

Бізнес-стратегія, що орієнтована на забезпечення конкурентних переваг на рівні окремих бізнес-одиниць, також взаємодіє з цифровою стратегією: остання забезпечує інструментарій для досягнення операційної ефективності, персоналізації клієнтського досвіду та розвитку нових каналів збуту. Функціональні стратегії (маркетингова, виробнича, фінансова, HR) реалізують окремі аспекти бізнес-стратегії, а цифрова стратегія інтегрується в кожен з них. Наприклад, у маркетингу – через аналітику даних і автоматизовані платформи, у фінансах – через фінтех-рішення та електронну звітність, у HR – через платформи управління талантами та дистанційне навчання.

Особливістю цифрової стратегії в порівнянні з іншими корпоративними стратегіями є її всеосяжність, динамічність і здатність трансформувати як внутрішнє середовище організації, так і її зовнішню взаємодію. На відміну від традиційних стратегій, що мають стабільні часові горизонти і лінійну логіку реалізації, цифрова

стратегія орієнтована на постійне оновлення, швидке реагування на технологічні зміни та гнучке перепозиціонування бізнесу. Вона охоплює не лише технічні, але й культурні, поведінкові та організаційні аспекти трансформації, формуючи тим самим платформу для довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки [8-9].

Узагальнюючи, цифровізація суттєво змінює підходи до стратегічного управління бізнес-організацією, забезпечуючи нові можливості для адаптації до динамічного ринкового середовища. Сучасні цифрові стратегії дозволяють компаніям не тільки оптимізувати існуючі процеси, але й повністю трансформувати бізнес-моделі, створюючи нові продукти та сервіси, що відповідають потребам сучасних споживачів. Підвищення ефективності через автоматизацію, персоналізація взаємодії з клієнтами та швидка реакція на зміни ринку стали основними перевагами, що дозволяють бізнесам підтримувати конкурентоспроможність. Різноманітність підходів до цифрових стратегій – від оптимізації процесів до лідерства на ринку через технологічні інновації – підкреслює важливість інтеграції нових цифрових технологій у стратегічне управління для забезпечення сталого розвитку і успіху організації в умовах цифрової трансформації.

1.2 Підходи до формування та оцінювання цифрової стратегії бізнес-організації

Цифрова трансформація стала однією з основних рушійних сил розвитку сучасного бізнесу. В умовах швидких змін технологічного середовища та зростаючої конкуренції, організації змушені адаптувати свої стратегії до нових цифрових реалій, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність та стійкий розвиток. Формування цифрової стратегії бізнес-організації є складним і багатогранним процесом, який включає визначення цілей, вибір технологічних рішень, інтеграцію цифрових

інструментів у бізнес-процеси та врахування потреб клієнтів. Однак для успішного впровадження цифрових стратегій важливо не тільки правильно їх сформулювати, а й мати ефективні методи оцінювання результатів. Це дозволяє компаніям не лише адаптуватися до змін, а й здійснювати постійну корекцію стратегічного напрямку відповідно до нових викликів і можливостей на ринку. Розглядаючи підходи до формування та оцінювання цифрової стратегії, необхідно звернути увагу на їхню гнучкість, ефективність та здатність забезпечити довгострокові результати в умовах постійної технологічної еволюції.

Таблиця 1.6 надає огляд різних підходів до розробки й реалізації цифрової стратегії бізнес-організації, кожен з яких має свою специфіку та орієнтований на різні аспекти розвитку. Ці підходи можуть базуватися на потребах клієнтів, інноваційних технологіях, інтеграції різних каналів взаємодії або на використанні даних для прийняття стратегічних рішень [10-11].

Таблиця 1.6 – Підходи до розробки й реалізації цифрової стратегії бізнес-організації

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Орієнтований на клієнта (Customer-centric)	Цифрова стратегія базується на потребах, поведінці та досвіді клієнтів	Підвищення лояльності клієнтів, конкурентоспроможності	Вимагає глибокого аналізу даних про клієнтів
Орієнтований на інновації	Основна увага зосереджена на впровадженні нових цифрових технологій і продуктів	Підвищення технологічного рівня, нові можливості	Високі ризики та витрати
Інтеграційний (омніканальний)	Інтеграція цифрових каналів зі звичайними для створення єдиного досвіду	Підвищення зручності для клієнтів, ефективність операцій	Складність впровадження
Орієнтований на дані (Data-driven)	Використання аналітики та великих даних для ухвалення стратегічних рішень	Обґрунтованість рішень, персоналізація	Вимагає інфраструктури для роботи з даними

Джерело: складено автором на основі [10-11]

Підходи до розробки цифрової стратегії бізнес-організації, представлені в таблиці 1.6, є основними напрямками для адаптації бізнесів до цифрових реалій сучасного ринку. Кожен з цих підходів має свої сильні та слабкі сторони, і вибір найбільш доцільного залежить від конкретних цілей та ресурсів організації.

Підхід, орієнтований на клієнта, робить акцент на потребах, поведінці та досвіді клієнтів. Це дозволяє значно підвищити лояльність і конкурентоспроможність компанії, адже задоволений клієнт є основою для довгострокового успіху. Однак цей підхід вимагає постійного і глибокого аналізу даних, що може бути ресурсомістким процесом.

Підхід, орієнтований на інновації, акцентує увагу на впровадженні нових технологій і продуктів, що забезпечує підвищення технологічного рівня компанії та відкриває нові можливості. Однак, впровадження інновацій часто пов'язане з високими ризиками і витратами, що може бути обмеженням для деяких організацій.

Інтеграційний підхід, або омніканальна стратегія, інтегрує цифрові канали зі звичайними для створення безшовного досвіду для клієнтів. Цей підхід підвищує зручність для споживачів і ефективність операцій, але його реалізація може бути складною та вимагати значних зусиль на етапі впровадження.

Підхід, орієнтований на дані, використовує аналітику та великі дані для ухвалення стратегічних рішень. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення та персоналізувати пропозиції для клієнтів, що забезпечує конкурентну перевагу. Однак для цього необхідна потужна інфраструктура для обробки і зберігання даних, що може бути дорого та складно для деяких компаній [10-11].

Вибір відповідного підходу до розробки й реалізації цифрової стратегії залежить від конкретних бізнес-цілей, ресурсів та рівня готовності організації до змін. Для ефективного розвитку важливо поєднувати різні стратегії, адаптуючи їх до змінюваного цифрового середовища та максимізуючи переваги кожного підходу.

Таблиця 1.7 надає огляд основних інструментів стратегічного аналізу, які використовуються для оцінки рівня цифровізації компанії. Ці інструменти дозволяють глибше зрозуміти поточний стан цифрової трансформації, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози, що виникають у процесі переходу до цифрового бізнес-середовища [12-13].

Таблиця 1.7 – Інструменти стратегічного аналізу для оцінки рівня цифровізації компанії

Інструмент	Опис	Об'єкти аналізу	Приклад використання
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Потенціал компанії у цифровому середовищі	Слабка ІТ-інфраструктура – загроза для цифрової трансформації
PESTEL-аналіз	Аналіз зовнішніх факторів (політичні, економічні, технологічні тощо)	Вплив середовища на цифрову трансформацію	Швидкий розвиток ІТ – технологічна можливість
Оцінка цифрової зрілості (Digital Maturity Model)	Модель, що оцінює рівень цифрової трансформації за різними критеріями	Рівень готовності бізнес-організації до цифровізації	Компанія має низький рівень автоматизації процесів
Benchmarking	Порівняння з лідерами ринку	Цифрові практики конкурентів	Визначення розриву між поточним і бажаним станом
Value Chain Analysis	Аналіз створення цінності на кожному етапі бізнес-процесу	Визначення, які процеси можуть бути оцифровані	Оцифрування логістики та обліку
KPI-аналіз	Визначення ключових показників ефективності	Оцінка результатів цифрових ініціатив	Впровадження CRM-системи підвищило коефіцієнт утримання клієнтів

Джерело: складено автором на основі [12-13]

Інструменти стратегічного аналізу, представлені в таблиці 1.7, є важливими інструментами для оцінки рівня цифровізації компанії, що дозволяють отримати чітке уявлення про її готовність до цифрових змін та ефективність впроваджених стратегій. Кожен з цих інструментів має своє призначення і дозволяє оцінити різні аспекти цифрової трансформації.

SWOT-аналіз допомагає виявити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози для компанії, зокрема щодо її ІТ-інфраструктури, яка може стати як перевагою, так і перешкодою для цифрової трансформації. PESTEL-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на процеси цифровізації, підкреслюючи значення таких факторів, як швидкий розвиток ІТ-сектора. Модель цифрової зрілості (Digital Maturity Model) допомагає оцінити рівень готовності організації до цифрових змін, визначаючи, де саме необхідно провести вдосконалення.

Модель цифрової зрілості Digital Maturity Model (DMM), розроблена компанією Deloitte, є одним із найпоширеніших інструментів для оцінки готовності бізнес-організації до цифрової трансформації. Вона охоплює п'ять ключових вимірів, які дозволяють комплексно аналізувати стан цифрових змін: клієнтський досвід (Customer), стратегія (Strategy), технології (Technology), операційна діяльність (Operations) та організація та культура (Organization & Culture). Кожен із цих вимірів оцінюється за окремими критеріями, які в сукупності відображають загальну спроможність компанії до цифрового розвитку.

Клієнтський досвід охоплює рівень персоналізації, зручність цифрових каналів комунікації та інтерактивність сервісів. Стратегія відображає наявність чітко сформульованої цифрової візії, яка інтегрується в загальну бізнес-стратегію. Технології оцінюють цифрову інфраструктуру, хмарні рішення, автоматизацію та аналітику. Операції включають ефективність бізнес-процесів, цифрову інтеграцію ланцюгів постачання, використання KPI та індексів продуктивності. Нарешті, організація та культура вивчають готовність персоналу до змін, лідерство, інноваційність і гнучкість управлінських підходів. Високі показники у всіх вимірах свідчать про глибоку інтеграцію цифрових технологій у бізнес-модель компанії.

Згідно з DMM, виділяють чотири рівні цифрової зрілості підприємства:

1. Початковий (Initial) – цифрові ініціативи реалізуються фрагментарно, відсутня єдина стратегія;
2. Той, що розвивається (Emerging) – підприємство експериментує з окремими технологіями, формується цифрове бачення;
3. Інтегрований (Integrated) – цифрові процеси інтегровані в усі функції бізнесу, приймаються рішення на основі даних;
4. Провідний (Optimized / Digital Leader) – цифрова трансформація охоплює всі аспекти діяльності, компанія є лідером ринку у впровадженні інновацій.

Перехід між рівнями супроводжується зростанням інвестицій у цифрові активи, розвитком людського капіталу та зміною організаційної культури на інноваційно-орієнтовану.

Benchmarking дає змогу порівняти компанію з лідерами ринку, визначити розрив між поточним станом і бажаним, що є важливим для вдосконалення стратегії. Аналіз створення цінності на кожному етапі бізнес-процесу через Value Chain Analysis дозволяє визначити, які процеси можуть бути оцифровані, і таким чином підвищити ефективність роботи організації. Нарешті, KPI-аналіз допомагає оцінити результати цифрових ініціатив, такі як впровадження CRM-системи, що безпосередньо впливає на підвищення результативності бізнесу [12-13].

Отже, ці інструменти дають компаніям можливість не тільки оцінити поточний стан цифровізації, але й розробити ефективні стратегії для подальшого розвитку та адаптації до вимог цифрової економіки. Вони допомагають організаціям правильно планувати свої дії, оптимізувати бізнес-процеси і, зрештою, забезпечити конкурентоспроможність у постійно змінюваному середовищі.

У таблиці 1.8 наведено показники ефективності цифрової стратегії, які використовуються для вимірювання успіху впровадження цифрових рішень в організації. Визначення ключових показників ефективності є важливим етапом для оцінки того, наскільки ефективно компанія реалізує свою цифрову стратегію, а також для виявлення можливостей для покращення [14-15].

Показники ефективності цифрової стратегії є важливими інструментами для оцінки того, наскільки успішно організація реалізує свою цифрову трансформацію. Ці показники дозволяють виміряти не тільки фінансові результати, але й якість обслуговування клієнтів, оперативність виконання бізнес-процесів та рівень автоматизації, що є основою для подальшого розвитку та вдосконалення стратегії. Один з ключових показників, Digital ROI, допомагає визначити рентабельність цифрових інвестицій, дозволяючи організації оцінити ефективність витрачених коштів і отриманого цифрового прибутку. Рівень цифрового охоплення клієнтів дає

змогу виміряти, скільки клієнтів активно користуються цифровими каналами, що є важливим для оцінки успішності впроваджених рішень та каналів зв'язку.

Таблиця 1.8 – Показники ефективності впровадження цифрової стратегії

Показник	Що вимірює	Формула (метрика)	Коментар
Digital ROI	Рентабельність цифрових інвестицій	(Цифровий прибуток – Витрати на цифровізацію) / Загальний обсяг витрат	Визначає ефективність інвестицій
Рівень цифрового охоплення клієнтів	Частка клієнтів, що користуються цифровими каналами	Відсоток клієнтів, що використовують сайт, застосунок тощо	Сприяє оцінці впроваджених каналів
Час на цифрову обробку замовлень	Оперативність	Середній час обробки онлайн-замовлення	Зниження показника = підвищення ефективності діяльності
Індекс задоволеності клієнтів (CSAT)	Якість цифрового досвіду	Опитування клієнтів (бальна шкала від 1 до 10)	Високі оцінки = позитивний результат
Рівень автоматизації процесів	Частка автоматизованих процесів	Відсоток процесів, що не потребують ручної участі	Відображає прогрес цифровізації

Джерело: складено автором на основі [14-15]

Час на цифрову обробку замовлень є важливим показником оперативності бізнесу, зокрема в онлайн-продажах, де швидкість обробки замовлення прямо впливає на задоволеність клієнтів. Індекс задоволеності клієнтів (CSAT) дає чітке уявлення про сприйняття цифрового досвіду користувачами, що є важливим для підтримки лояльності та розширення клієнтської бази. Рівень автоматизації процесів відображає, наскільки успішно компанія переходить до цифрових рішень, зменшуючи залежність від ручної праці та підвищуючи ефективність [14-15].

Оцінка ефективності цифрової трансформації підприємства потребує системного підходу, який базується на застосуванні ключових показників ефективності (KPI), що охоплюють як внутрішні операційні процеси, так і зовнішній клієнтський досвід. Серед основних показників виокремлюють продуктивність працівників (кількість виконаних завдань, час на їх реалізацію), ефективність впровадження цифрових рішень (швидкість інтеграції, навчання користувачів,

активність і утримання користувачів), а також рентабельність інвестицій (ROI), яка дозволяє зіставити витрати на цифровізацію з отриманими вигодами. Окрему увагу варто приділити аналізу зисків і витрат, який допомагає ранжувати цифрові ініціативи за потенціалом окупності. Не менш важливими є показники, що характеризують клієнтський досвід і технічну продуктивність систем. До них належать CES, CSAT, NPS, які відображають зусилля, задоволення та лояльність клієнтів відповідно, а також технічні метрики: середній час безвідмовної роботи (Uptime), середній час до першої відмови (MTTF), середній час на усунення несправностей (MTTR). Додатково враховуються показники активного використання (DAU, конверсії, частота відмов), дохід від нових цифрових послуг та життєва цінність клієнта (LTV). Комплексне використання цих KPI дозволяє не лише кількісно оцінити ефективність цифрових змін, а й своєчасно коригувати стратегію для досягнення очікуваних результатів [16].

Отже, ці KPI дають можливість комплексно оцінити результати цифрової трансформації, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо подальших кроків у цифровізації бізнесу. Вони допомагають організаціям не тільки оцінити ефективність поточних ініціатив, але й коригувати стратегії для досягнення максимальних результатів в умовах постійно змінюваного цифрового середовища.

Узагальнюючи, підходи до формування та оцінювання цифрової стратегії бізнес-організації є важливими інструментами для адаптації до сучасних технологічних змін і забезпечення конкурентоспроможності. Правильний вибір стратегії та ефективне її впровадження дозволяють організаціям не тільки оптимізувати внутрішні процеси та покращити взаємодію з клієнтами, але й швидко реагувати на нові виклики ринку. Оцінка цифрової трансформації за допомогою стратегічних інструментів і KPI допомагає компаніям вимірювати рентабельність інвестицій, задоволеність клієнтів, ефективність автоматизації та оперативність виконання бізнес-процесів. Ці показники дозволяють не лише виміряти успіх поточних ініціатив, але й коригувати стратегічні напрямки, забезпечуючи стійкий розвиток і адаптацію до швидко змінюваного цифрового середовища.

1.3 Управлінські аспекти процесу формування цифрової стратегії бізнес-організації

Цифрова трансформація стає необхідною складовою для успішного функціонування бізнесу в умовах швидко змінюваного технологічного середовища. Формування ефективної цифрової стратегії є важливим етапом для кожної організації, адже вона дозволяє компаніям оптимізувати процеси, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Стратегії цифрової трансформації охоплюють численні етапи, від аналізу середовища до реалізації ініціатив, і кожен з них вимагає ретельного управління для досягнення бажаних результатів. Успішне виконання цих етапів забезпечує не лише технологічний розвиток, але й культуру інновацій в організації, що є критичним фактором для успішної адаптації до сучасного ринку.

Таблиця 1.9 представляє управлінські аспекти процесу формування цифрової стратегії бізнес-організації, описуючи основні етапи, завдання, очікувані результати та інструменти для їх реалізації. Кожен етап трансформації має свої особливості, і вимагає застосування відповідних методів та інструментів для досягнення ефективних результатів [17-18].

Процес формування цифрової стратегії бізнес-організації, як показано в таблиці 1.9, складається з кількох важливих етапів, кожен з яких має свої управлінські завдання, очікувані результати та інструменти для реалізації. Ці етапи представляють собою логічну послідовність дій, спрямованих на розробку і впровадження ефективної стратегії цифрової трансформації, що дозволяє організації адаптуватися до змінюваного цифрового середовища і підвищити свою конкурентоспроможність.

Таблиця 1.9 – Характеристика основних етапів процесу формування цифрової стратегії бізнес-організації

№	Етап	Управлінські завдання	Очікувані результати етапу	Інструменти та методи реалізації
1	Формування стратегічного бачення та цілей цифрової трансформації	Визначення стратегічного бачення. Узгодження з загальною бізнес-стратегією.	Сформульоване бачення цифрового майбутнього організації	Метод стратегічної сесії, SMART-цілі, Balanced Scorecard
2	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	SWOT-аналіз цифрових можливостей. Аналіз цифрових трендів. Оцінка цифрової зрілості.	Розуміння поточної ситуації і позиції на ринку	SWOT, PEST, інтерв'ю з персоналом, опитування, Digital Maturity Models
3	Вибір напрямів цифрової трансформації	Визначення процесів для цифровізації. Пріоритезація проєктів.	Перелік ключових цифрових ініціатив	ABC-аналіз, аналіз витрат/вигод, методика MoSCoW
4	Розробка цифрової стратегії та плану впровадження	Розробка дорожньої карти. Визначення відповідальних осіб та необхідних ресурсів. Встановлення KPI для контролю.	Комплексна стратегія з чітким планом дій	Gantt-діаграма, RACI-матриця, стратегічні карти
5	Впровадження цифрової стратегії	Управління змінами. Комунікація з персоналом. Контроль виконання цифрових проєктів.	Запуск і реалізація цифрових ініціатив	Agile, Scrum, KPI-системи, платформи управління проєктами (Trello, Jira)
6	Оцінка результатів та коригування стратегії	Моніторинг ефективності. Виявлення проблем. Коригування плану згідно з результатами впровадження.	Актуалізована стратегія відповідно до змін	KPI-аналіз, інформаційні панелі (dashboards), BI-аналітика, опитування стейкхолдерів

Джерело: складено автором на основі [17-18]

На першому етапі визначається стратегічне бачення та цілі цифрової трансформації, що повинні бути узгоджені з загальною бізнес-стратегією. Це критично важливий крок, оскільки він забезпечує основу для подальших ініціатив і сприяє формуванню чіткого розуміння цифрового майбутнього організації. Використання таких інструментів, як метод стратегічної сесії та SMART-цілі, дозволяє ефективно сформулювати стратегічне бачення.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища на другому етапі забезпечує розуміння поточної ситуації на ринку та внутрішніх можливостей підприємства для цифровізації. Завдяки методам SWOT-аналізу, PEST-аналізу та оцінці цифрової зрілості, компанія отримує необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо подальших кроків.

Наступним етапом є вибір напрямів цифрової трансформації, що передбачає визначення процесів для цифровізації та пріоритезацію ключових ініціатив. Для цього застосовуються такі методи, як ABC-аналіз та аналіз витрат/вигод, що дозволяє виокремити найбільш перспективні проєкти для впровадження.

Розробка цифрової стратегії та плану впровадження є важливим етапом, який включає створення дорожньої карти та визначення відповідальних осіб. Інструменти, як Gantt-діаграма та RACI-матриця, забезпечують чітке планування та розподіл обов'язків, що важливо для ефективної реалізації стратегії.

Впровадження стратегії на п'ятому етапі передбачає активне управління змінами, комунікацію з персоналом та контроль виконання проєктів. Тут ключовими є методи Agile і Scrum, які дозволяють гнучко реагувати на зміни та оптимізувати процеси. Останній етап, оцінка результатів та коригування стратегії, є необхідним для постійного вдосконалення цифрової стратегії. Оцінка ефективності реалізованих ініціатив за допомогою KPI-аналізу та BI-аналітики дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи для досягнення оптимальних результатів.

Запровадження цифрової стратегії є складним багаторівневим процесом, що супроводжується низкою управлінських викликів. Одним із найпоширеніших є опір змінам з боку персоналу, що може бути спричинений страхом перед новими технологіями, недостатнім рівнем цифрової компетентності або небажанням виходити із зони комфорту. Також важливим викликом є необхідність трансформації організаційної культури, яка повинна стати більш гнучкою, відкритою до інновацій та орієнтованою на дані. Цифрова стратегія часто вимагає змін у структурі управління, інтеграції нових цифрових функцій, перегляду ролей та відповідальності. Крім того,

складнощі виникають при узгодженні цифрових ініціатив з поточною операційною діяльністю, особливо у великих компаніях із усталеними бізнес-процесами.

Щоб мінімізувати ці виклики, управлінцям варто вживати комплекс заходів. По-перше, забезпечити ефективну внутрішню комунікацію, пояснюючи цілі трансформації, її переваги для компанії та працівників. По-друге, важливо інвестувати в навчання та розвиток персоналу, формуючи цифрову компетентність і мотивацію до змін. Доцільно також застосовувати адаптивні моделі управління змінами, зокрема Agile або Lean Change Management, які забезпечують поступове впровадження нововведень. Крім того, варто залучати персонал до процесу прийняття рішень, створюючи внутрішніх «агентів змін». Нарешті, управлінцям необхідно інтегрувати цифрову стратегію в загальну бізнес-стратегію, щоб цифровізація не була ізольованим проектом, а органічною частиною стратегічного розвитку підприємства.

Отже, процес формування цифрової стратегії є багатограним та комплексним, що вимагає системного підходу та застосування відповідних інструментів на кожному етапі. Це дозволяє не тільки адаптувати бізнес до змін, але й забезпечити його сталий розвиток у цифровій економіці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» – це компанія, яка з моменту заснування у 2006 році стала лідером на ринку зберігання кормів і зерна в Україні. Вона спеціалізується на постачанні силосних плівок, полімерних рукавів, а також обладнання для аграрного сектору, допомагаючи підприємствам оптимізувати процеси кормозаготівлі та зберігання зернових культур. За роки діяльності компанія зарекомендувала себе як надійний партнер, забезпечуючи якісні продукти та професійний супровід клієнтів.

Форма власності підприємства – приватна, а його організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Це надає компанії можливість гнучкого управління, залучення інвестицій та розвитку партнерських відносин із вітчизняними та міжнародними виробниками аграрної техніки [19].

Основним напрямом діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» є оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та устаткуванням. Також компанія займається виробництвом техніки для аграрного сектору, надає логістичні послуги та здійснює роздрібну торгівлю. У її асортименті – силосні плівки, полімерні рукави для зберігання зерна, прес-пакувальні машини BUDISSA BAG, причепи та розкидачі добрив ANNABURGER. Крім того, компанія пропонує консультаційні послуги з оптимізації кормозаготівлі та впровадження сучасних технологій у сільське господарство. Фінансова стабільність та стратегічне планування дозволяють підприємству нарощувати активи та розширювати сферу діяльності. Ключовими цілями компанії є підвищення ефективності українського агросектору шляхом

впровадження інноваційних технологій та надання клієнтам якісних рішень для зберігання кормів і зерна. Стратегія розвитку передбачає розширення ринку збуту, вдосконалення сервісу, співпрацю з новими постачальниками, а також підвищення кваліфікації персоналу. Значну увагу «АГ-БАГ-УКРАЇНА» приділяє навчанню співробітників, сприяючи їхньому професійному розвитку через освітні програми в «Києво-Могилянській Бізнес Школі».

Ключовими принципами компанії є ефективність, відкритість, справедливість і служіння клієнтам. Завдяки цим цінностям ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» не лише утримує провідні позиції на ринку, а й розвиває довгострокові партнерські відносини. Спираючись на сучасні технології, європейські стандарти та глибоке розуміння потреб українського агробізнесу, компанія продовжує зміцнювати свої позиції та формувати майбутнє галузі [19].

Для забезпечення ефективного функціонування компанії необхідно чітко визначити структуру та функціональні обов'язки кожного підрозділу. Організаційна структура є основою для координації роботи усіх відділів, що забезпечує стабільність і розвиток бізнесу. У ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» організаційна структура сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, ефективному управлінню ресурсами та виконанню операційних завдань. Кожен підрозділ має свою відповідальність і чітке підпорядкування, що дозволяє знижувати ризики та підвищувати ефективність роботи.

Організаційна структура ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» є важливим елементом для ефективного функціонування компанії. Вона чітко розподіляє обов'язки та функції серед підрозділів, що сприяє ефективному управлінню та оптимізації бізнес-процесів. Кожен відділ має свою специфіку та відповідальність, що забезпечує цілісність і гармонійне функціонування всієї організації.

На рисунку 2.1 представлено схему організаційної структури ТОВ «АГ-БАГ-Україна» [20].

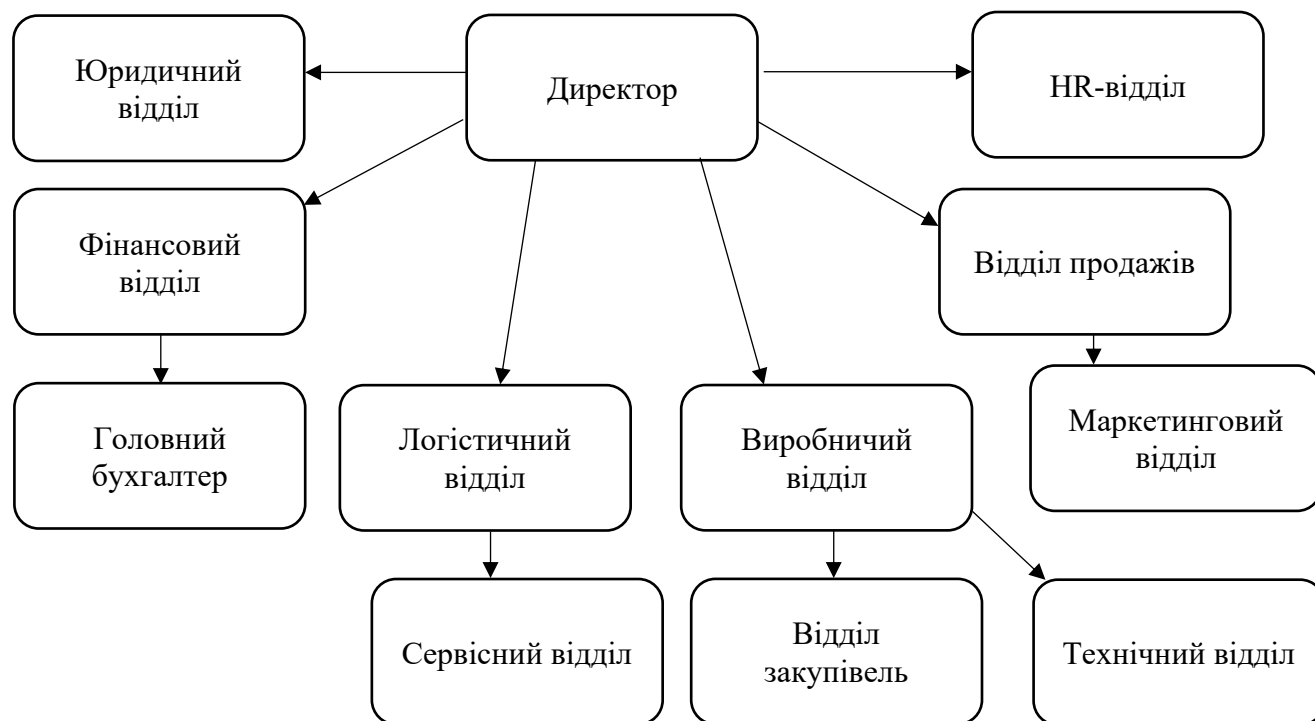


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ «АГ-БАГ-Україна»

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру, що поєднує елементи лінійного управління та функціонального поділу обов'язків. На найвищому рівні директор підпорядковується засновникам компанії, що є характерною ознакою лінійної структури. Застосування лінійного управління також відображається в тому, що кожен з підрозділів (фінансовий відділ, відділ продажів, маркетинговий відділ тощо) підпорядковується конкретному керівнику, наприклад, директору, комерційному чи операційному директору.

Функціональний аспект структури виявляється у чітко визначених функціях кожного підрозділу. Кожен відділ відповідає за певні аспекти діяльності компанії, такі як бухгалтерія, фінансовий контроль, маркетингові стратегії, продаж продукції, логістика, закупівлі та інші функції. Це дозволяє компанії ефективно організовувати робочі процеси, зберігаючи чіткість підпорядкування і спеціалізацію кожного підрозділу.

Таблиця 2.1 відображає ключові управлінські посади ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», а також визначає, який підрозділ виконує конкретні функції та несе відповідальність за відповідні напрямки діяльності компанії.

Таблиця 2.1 –Матриця відповідальності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Посада / Підрозділ	Функції та обов'язки	Підпорядкування
Директор	Загальне управління компанією, стратегічне планування.	Засновники компанії
Фінансовий відділ	Бухгалтерія, фінансовий контроль, планування бюджету.	Директор
Відділ продажів	Продаж продукції, робота з клієнтами, укладання договорів.	Комерційний директор
Маркетинговий відділ	Розробка маркетингових стратегій, реклама, просування бренду.	Комерційний директор
Логістичний відділ	Організація перевезень, складське господарство.	Операційний директор
Виробничий відділ	Контроль якості, розробка нових продуктів.	Операційний директор
Відділ закупівель	Закупівля сировини, взаємодія з постачальниками.	Операційний директор
HR-відділ	Підбір персоналу, навчання, розвиток співробітників.	Директор
Юридичний відділ	Правове забезпечення діяльності компанії.	Директор
Технічний відділ	Обслуговування обладнання, підтримка технічних процесів.	Операційний директор
Сервісний центр	Гарантійне та післягарантійне обслуговування.	Операційний директор

Джерело: складено автором на основі [20]

Директор компанії займається стратегічним плануванням і загальним управлінням, в той час як фінансовий відділ, що підпорядковується безпосередньо директору, відповідає за фінансову стабільність підприємства. Інші функціональні підрозділи, такі як відділ продажів, маркетингу, логістики, виробництва та закупівель, підпорядковані відповідним керівникам, що дозволяє чітко координувати процеси і забезпечувати їх ефективне виконання.

HR-відділ та юридичний відділ, які також безпосередньо підпорядковуються директору, є важливими для підтримки внутрішньої стабільності компанії через підбір і навчання персоналу, а також забезпечення правового захисту та відповідності діяльності нормам. Операційний директор відіграє ключову роль у координації технічних і сервісних процесів, що гарантує безперебійне обслуговування обладнання та післяпродажне обслуговування клієнтів [20].

У результаті, чітко структурована організаційна модель дозволяє компанії зберігати високий рівень управлінської ефективності та оперативності в умовах конкурентного середовища. Злагоджена робота всіх підрозділів забезпечує досягнення стратегічних цілей і сприяє розвитку компанії, дозволяючи підтримувати взаємодію на всіх етапах бізнес-процесів, від закупівель до постпродажного обслуговування.

Аналіз бізнес-процесів є важливим інструментом для оцінки ефективності та оптимізації роботи компанії. Кожен процес в організації має свій вплив на загальний результат, тому систематичний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, оптимізувати витрати та збільшити рентабельність. У ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» чітка організація бізнес-процесів є основою для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку. Ключові процеси, такі як управління компанією, фінансовий менеджмент, маркетинг, закупівлі та виробництво, взаємодіють між собою, що дозволяє компанії ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища.

Таблиця 2.2 надає детальний аналіз основних бізнес-процесів ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2023 рік. У ній представлено опис кожного процесу, його вплив на ефективність компанії та статистичні дані, які відображають результати діяльності. Кожен бізнес-процес має свої ключові показники, які свідчать про рівень його ефективності та успішності. Далі представлено аналіз цих процесів, що дозволяє зробити висновки про загальний стан і можливості для подальшого вдосконалення діяльності підприємства [20-21].

Аналіз бізнес-процесів ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2023 рік дозволяє зробити низку важливих висновків, які свідчать про ефективність роботи компанії в різних сферах діяльності. Кожен з процесів відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

Таблиця 2.2 – Характеристика бізнес-процесів ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»
(складено за інформацією станом на 2023 р.)

Бізнес-процес	Опис процесу	Вплив на ефективність	Основні показники
Управління компанією	Розробка стратегічних цілей, координація підрозділів, контроль виконання планів.	Забезпечує узгоджену роботу підрозділів і досягнення стратегічних цілей.	Кількість підрозділів: 5, управлінський персонал: 15 осіб.
Фінансовий менеджмент	Бюджетування, фінансовий контроль, аналіз прибутковості, оптимізація витрат.	Дозволяє зменшити витрати та підвищити рентабельність підприємства.	Фінансовий оборот: 119,4 млн. грн., чистий прибуток: 3,5 млн. грн.
Продажі та маркетинг	Залучення клієнтів, реклама, аналіз ринку, розробка маркетингових стратегій.	Збільшення продажів, розширення ринку, формування лояльності клієнтів.	Зростання продажів: +10% порівняно з 2022 роком.
Закупівлі та постачання	Закупівля матеріалів, управління взаємовідносинами з постачальниками, моніторинг цін.	Оптимізація витрат на сировину, забезпечення безперебійного виробництва.	Кількість постачальників: 45, середня сума закупівель: 22,7 млн. грн.
Виробництво та контроль якості	Виробництво обладнання, контроль якості продукції, впровадження нових технологій.	Гарантує якість продукції та конкурентоспроможність на ринку.	Вироблено обладнання: 2500 одиниць, дефектний рівень: 1,2%.
Логістика та складське господарство	Організація перевезень, управління запасами, контроль ефективності складських операцій.	Знижує витрати на логістику, скорочує терміни доставки продукції.	Кількість відправлених замовлень: 10 000+, середній час доставки: 48 год.
Обслуговування клієнтів	Гарантійне та післягарантійне обслуговування, підтримка клієнтів, аналіз зворотного зв'язку.	Підвищує задоволеність клієнтів та зміцнює довгострокові відносини.	Оброблено запитів клієнтів: 5500, рівень задоволеності: 92%.
Управління персоналом	Підбір, навчання та розвиток персоналу, мотиваційні програми, корпоративна культура.	Сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів.	Середня зарплата персоналу: 25 000 грн., плинність кадрів: 5%.
Юридичне забезпечення	Правове супроводження угод, дотримання нормативних вимог, управління ризиками.	Захищає компанію від юридичних ризиків, забезпечує правову безпеку.	Кількість правових угод: 230, виграних судових справ: 95%.
Технічна підтримка	Обслуговування техніки, підтримка ІТ-інфраструктури, впровадження нових рішень.	Забезпечує безперебійну роботу обладнання та технологічних процесів.	Кількість обслуговуваного обладнання: 1500 одиниць, оновлення ІТ-систем: 3 проєкти.

Джерело: складено автором на основі [20-21]

Починаючи з управління компанією, де стратегічне планування і координація підрозділів дозволяють узгоджено працювати різним відділам, важливим фактором є наявність досвідченого управлінського персоналу, що складається з 15 осіб, які забезпечують ефективне виконання завдань. Фінансовий менеджмент допомагає зменшити витрати та підвищити рентабельність, що підтверджується фінансовими результатами: оборот компанії становить 119,4 млн. грн. при чистому прибутку в 3,5 млн. грн.

Продажі та маркетинг демонструють зростання на рівні 10% порівняно з минулим роком, що свідчить про ефективність рекламних кампаній і розроблених стратегій залучення клієнтів. Закупівлі та постачання забезпечують безперебійне виробництво завдяки взаємодії з 45 постачальниками і середній сумі закупівель 22,7 млн. грн. Виробництво і контроль якості показують, що компанія не тільки виробляє 2500 одиниць обладнання, але й підтримує низький рівень дефектів (1,2%), що підвищує її конкурентоспроможність. Логістика та складське господарство сприяють зниженню витрат на доставку і забезпечують швидкість (середній час доставки – 48 годин), в той час як обслуговування клієнтів підтримує високий рівень задоволеності (92%), зміцнюючи довгострокові відносини з клієнтами. Управління персоналом забезпечує ефективність роботи через мотивованих працівників, з плинністю кадрів на рівні 5% і середньою зарплатою 25 000 грн. Юридичне забезпечення компанії ефективно справляється з управлінням ризиками, оскільки 95% судових справ завершуються на її користь, що свідчить про високий рівень правового супроводження угод. Технічна підтримка, обслуговуючи понад 1500 одиниць обладнання і впроваджуючи нові ІТ-рішення, забезпечує безперебійну роботу всіх технологічних процесів [20; 21]. Отже, аналіз показує, що ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» демонструє високий рівень ефективності в управлінні бізнес-процесами, що забезпечує їй стабільний розвиток і позитивну динаміку в усіх напрямках діяльності. Компанія активно працює над оптимізацією своїх процесів і покращенням показників у всіх ключових сферах, що є важливим фактором для її подальшого успіху на ринку.

У таблиці 2.3 наведено порівняння цін на продукцію ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» з цінами конкурентів на ринку в 2024 році. Дана таблиця містить інформацію про ціни на основні категорії продукції, зокрема на силосні плівки, полімерні рукави, прес-пакувальні машини, розкидачі добрив та агротехніку, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність цієї продукції в порівнянні з іншими учасниками ринку. У таблиці представлені також середні ринкові ціни, що дає можливість аналізувати цінові позиції компаній та виявляти тенденції цінового формування в галузі [20-22].

Таблиця 2.3 – Порівняльна таблиця цін на продукцію ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та компаній-конкурентів, 2024 р.

Категорія продукції	Ціна у ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» (грн.)	Ціна у Rani Silo / конкурентів (грн.)	Ціна у Silostop / конкурентів (грн.)	Ціна у Trioplast / конкурентів (грн.)	Середня ринкова ціна (грн.)
Силосна плівка 16x50x150 мкм	14 000	14 285	14 500	14 100	14 296
Силосна плівка 18x50x150 мкм	15 500	16 070	16 200	15 800	16 023
Силосна плівка 20x50x150 мкм	18 000	19 435	19 500	19 200	19 378
Силосна плівка 22x50x150 мкм	22 000	23 690	23 800	23 400	23 630
Полімерні рукави 60 м	4 500	4 700	4 800	4 600	4 700
Полімерні рукави 75 м	5 200	5 400	5 500	5 300	5 400
Полімерні рукави 90 м	5 800	6 000	6 100	5 900	6 000
Прес-пакувальні машини	120 000	125 000	122 000	118 000	121 667
Розкидачі добрив	95 000	97 000	96 000	94 000	95 667
Агротехніка	75 000	77 000	76 000	74 000	75 667

Джерело: складено автором на основі [20-22]

Розглянувши порівняльну таблицю цін на продукцію ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та конкурентів, можна відзначити, що ціни на продукцію компанії зазвичай знаходяться на рівні або трохи нижче середньоринкових показників. Наприклад, ціна на силосну плівку 16x50x150 мкм у ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» складає 14 000 грн, що є нижчою за середню ринкову ціну (14 296 грн). Аналогічно, ціна на силосну плівку 18x50x150 мкм у компанії (15 500 грн) є нижчою за середнє значення ринку (16 023 грн). Це свідчить про конкурентоспроможність ціни на

продукцію ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» в умовах активної конкуренції на ринку. Аналізуючи ціни на прес-пакувальні машини та агротехніку, ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» займає конкурентоспроможну позицію з цінами, близькими до середніх ринкових. Ціна на прес-пакувальні машини у ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» становить 120 000 грн, що є нижчою за середню ринкову ціну (121 667 грн.). Ціна на агротехніку також становить 75 000 грн, що майже співпадає з середньою ринковою ціною (75 667 грн.). Це підтверджує стабільність цінової політики компанії, орієнтовану на збереження балансу між якістю продукції та її вартістю [20-22].

У цілому, компанія демонструє гарну цінову політику, що дозволяє їй підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Наприклад, ціна на полімерні рукави 60 м у ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» (4 500 грн.) є значно нижчою за середню ринкову ціну (4 700 грн.), що дає компанії перевагу у цьому сегменті. Ціни на продукцію ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» вигідно позиціонують її серед інших гравців, забезпечуючи можливості для залучення нових клієнтів та збереження лояльності наявних. Однак для подальшого успішного розвитку та зміцнення позицій на ринку важливо регулярно відстежувати зміни в ціновій політиці конкурентів і коригувати стратегію відповідно до нових тенденцій.

Таблиця 2.4 надає аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2021-2023 роки, зокрема дані про ліквідність та рентабельність. Вона включає важливі фінансові показники, такі як чистий дохід, собівартість, прибутки (валовий, операційний, чистий), а також коефіцієнти ліквідності і рентабельності. У таблиці також представлені показники активів, власного капіталу, зобов'язань і важливі коефіцієнти, що дають можливість оцінити здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання, а також ефективність використання активів і капіталу. Цей аналіз дозволяє більш чітко розуміти зміни в фінансовому стані підприємства та виявити можливі напрямки для вдосконалення фінансової стратегії [20].

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022/2021 рр., %	Відхилення 2023/2022 рр., %
Чистий дохід (тис. грн.)	115 171	328 095	119 435	184.88%	-63.60%
Собівартість реалізації (тис. грн.)	83 481	242 776	77 592	190.82%	-68.04%
Валовий прибуток (тис. грн.)	31 790	85 319	41 843	168.38%	-50.96%
Операційний прибуток (тис. грн.)	8 503	43 001	4 265	405.72%	-90.08%
Чистий прибуток (тис. грн.)	6 960	35 208	3 484	405.86%	-90.10%
Рентабельність продажів (%)	6.0	10.7	2.9	78.33%	-72.90%
Активи (тис. грн.)	85 960	129 979	114 878	51.20%	-11.64%
Власний капітал (тис. грн.)	29 802	65 011	68 255	118.17%	4.99%
Зобов'язання (тис. грн.)	54 740	47 845	44 505	-12.60%	-6.97%
Коефіцієнт автономії	0.35	0.50	0.59	42.86%	18.00%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1.56	2.26	2.03	44.87%	-10.18%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1.02	1.45	1.37	42.16%	-5.52%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.04	0.07	0.06	75.00%	-14.29%
Рентабельність активів (%)	8.1	27.1	3.0	234.57%	-88.93%
Рентабельність власного капіталу (%)	23.4	54.1	5.1	131.62%	-90.57%

Джерело: складено автором на основі [20]

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2021-2023 роки показує значні зміни в рентабельності та ліквідності компанії, що є свідченням її адаптації до змін на ринку та впливу зовнішніх факторів.

Перш за все, варто відзначити зростання чистого доходу в 2022 році, що досяг 328 095 тис. грн., значно перевищивши показник 2021 року (115 171 тис. грн.), однак у 2023 році цей дохід знову знизився до 119 435 тис. грн. Така зміна може бути пов'язана з коливаннями на ринку, а також з фактором зміни попиту на продукцію компанії. Собівартість реалізації також демонструє схожу тенденцію, зменшуючись у 2023 році після значного зростання в 2022 році.

Валовий прибуток компанії зберігає позитивну динаміку впродовж аналізованих років, хоча в 2023 році він знизився порівняно з 2022 роком. Операційний прибуток і чистий прибуток також зазнали зменшення в 2023 році, що може свідчити про зростання витрат або про зниження ефективності операційної діяльності компанії. Рентабельність продажів, яка в 2022 році досягла 10,7%, знизилась до 2,9% в 2023 році. Це вказує на те, що компанія, незважаючи на стабільний дохід, зіткнулася з проблемами у збереженні прибутковості через можливі підвищення витрат чи зміни в ринкових умовах.

З іншого боку, показники ліквідності компанії вказують на стабільну здатність покривати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт загальної ліквідності залишався на високому рівні впродовж усіх трьох років (від 1.56 у 2021 році до 2.03 у 2023 році), що демонструє зростання ліквідності підприємства та здатність ефективно управляти активами. Однак коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності залишаються нижчими, що може вказувати на залежність компанії від менш ліквідних активів або зобов'язань. Коефіцієнт автономії зріс із 0.35 у 2021 році до 0.59 у 2023 році, що вказує на зростання частки власного капіталу в структурі фінансування підприємства, що є позитивним сигналом для фінансової стійкості компанії [20].

Таблиця 2.5 відображає структуру витрат ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2021-2023 роки.

Аналіз структури витрат ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2021-2023 роки вказує на значне зниження загальних витрат компанії, яке склало 33,64% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Зокрема, найбільше зменшення відбулося у статті матеріальних витрат, які знизились на 41,46%, що, ймовірно, пов'язано з оптимізацією витрат на закупівлю матеріалів чи зменшенням обсягів виробництва. У 2023 році матеріальні витрати становили 12 000 тис. грн, що значно менше, ніж у попередньому році (20 500 тис. грн).

Витрати на оплату праці також зазнали зростання на 8,33% у 2023 році, що вказує на підвищення заробітних плат або збільшення чисельності працівників. Проте

їх частка у загальних витратах компанії зросла з 6,95% у 2021 році до 14,12% у 2023 році, що свідчить про значний вплив витрат на оплату праці на загальну структуру витрат. Відрахування на соціальні заходи також зросли, що відповідає загальному збільшенню витрат на персонал.

Таблиця 2.5 – Структура витрат ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Стаття витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2022/ 2021 (%)	2023/ 2022 (%)
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %		
Матеріальні витрати	22 000	78.40	20 500	73.97	12 000	65.20	-6.82	-41.46
Витрати на оплату праці	1 950	6.95	2 400	8.66	2 600	14.12	23.08	8.33
Відрахування на соціальні заходи	450	1.60	520	1.88	530	2.88	15.56	1.92
Амортизація	150	0.54	180	0.65	160	0.87	20.00	-11.11
Інші операційні витрати	3 500	12.47	4 000	14.43	3 100	16.84	14.29	-22.50
Інші звичайні витрати	20	0.07	25	0.09	15	0.08	25.00	-40.00
Надзвичайні витрати	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0.00	0.00
Разом	28 070	100.00	27 725	100.00	18 405	100.00	-1.23	-33.64

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

Інші операційні витрати продемонстрували зміни з 14,43% у 2022 році до 16,84% у 2023 році, що свідчить про збільшення витрат на діяльність, не пов'язану безпосередньо з виробництвом. Однак амортизація зменшилась на 11,11%, що вказує на стабільність використання основних засобів компанії. Загалом, компанія змінила структуру витрат, що дозволило знизити загальні витрати, але збільшення витрат на оплату праці і соціальні заходи потребує подальшого аналізу для забезпечення оптимальної фінансової стабільності в майбутньому.

У таблиці 2.6 наведено динаміку обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2021-2023 роки.

Аналіз динаміки обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2021-2023 роки вказує на зменшення обсягів виробництва і реалізації для більшості видів продукції у 2023 році порівняно з попередніми роками. Так, обсяг виробництва силосних плівок знизився з 5000 одиниць у 2021 році до 4500 одиниць у

2023 році, що свідчить про певне скорочення попиту або оптимізацію виробничих потужностей. Зниження обсягів реалізації продукції на тлі зменшення виробництва підтверджує таку тенденцію для більшості категорій, зокрема для полімерних рукавів, прес-пакувальних машин і агротехніки.

Таблиця 2.6 – Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Показник	Силосні плівки	Полімерні рукави	Прес-пакувальні машини	Розкидачі добрив	Агротехніка
Обсяг виробництва 2021 (од.)	5000	4000	150	200	300
Обсяг виробництва 2022 (од.)	4800	4200	160	220	310
Обсяг виробництва 2023 (од.)	4500	3900	140	210	290
Обсяг реалізації 2021 (од.)	4900	3950	145	195	290
Обсяг реалізації 2022 (од.)	4700	4100	155	215	305
Обсяг реалізації 2023 (од.)	4400	3800	135	200	280
Ціна за одиницю (грн.)	14 000	4 500	120 000	95 000	75 000
Собівартість за одиницю (грн.)	11 000	3 800	95 000	85 000	62 000
Виручка 2021 (тис. грн.)	68 600	17 775	17 400	18 525	21 750
Виручка 2022 (тис. грн.)	65 800	18 450	18 600	20 425	22 875
Виручка 2023 (тис. грн.)	61 600	17 100	16 200	19 000	21 000
Прибуток 2021 (тис. грн.)	14 700	2 765	3 625	1 950	3 770
Прибуток 2022 (тис. грн.)	14 100	2 870	3 875	2 150	3 965
Прибуток 2023 (тис. грн.)	13 200	2 660	3 375	2 000	3 640
Рентабельність 2021 (%)	21.43	15.56	20.83	10.53	17.33
Рентабельність 2022 (%)	21.43	15.56	20.83	10.53	17.33
Рентабельність 2023 (%)	21.43	15.56	20.83	10.53	17.33

Джерело: розраховано автором на основі даних компанії

Що стосується фінансових результатів, то виручка від реалізації продукції у 2023 році знизилась порівняно з 2022 роком для всіх видів продукції. Наприклад, виручка від реалізації силосних плівок скоротилася на 4 200 тис. грн., що свідчить про зменшення обсягів продажу. Однак прибуток для більшості категорій продукції залишався на досить високому рівні, з незначним зниженням у порівнянні з попередніми роками. Наприклад, прибуток від реалізації агротехніки знизився лише на 130 тис. грн., що свідчить про стабільність цієї категорії продукції.

Рентабельність продажів залишалася стабільною протягом усіх трьох років для всіх категорій продукції, не змінюючись у порівнянні з 2021 та 2022 роками (21,43% для силосних плівок, 15,56% для полімерних рукавів та ін.). Це вказує на те, що компанія змогла підтримувати ефективність продажів, навіть попри зниження обсягів виробництва та реалізації. Однак для подальшого розвитку важливо звернути увагу на зниження обсягів і виручки, а також вжити заходів для оптимізації виробничих витрат та стимулювання попиту на продукцію.

Отже, фінансові показники ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» свідчать про змішану динаміку, з високими результатами в частині ліквідності та автономії, але з проблемами в забезпеченні стабільної рентабельності. Це може вказувати на необхідність перегляду стратегічних підходів до управління витратами та оптимізації операційних процесів для поліпшення рентабельності в майбутньому.

Узагальнюючи, за результатами аналізу ключових показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» можна зробити висновок про те, що компанія демонструє стабільне функціонування та адаптацію до змін на ринку, забезпечуючи ефективне управління бізнес-процесами, оптимізацію витрат та підтримку високої рентабельності на рівні певних категорій продукції. Завдяки чітко структурованій організаційній моделі і ефективному фінансовому менеджменту компанія змогла зберегти конкурентоспроможність на ринку, навіть попри зменшення обсягів виробництва та реалізації в останні роки, викликані впливом негативних факторів ринкового середовища. Проте, для забезпечення подальшого успіху на ринку, посилення конкурентної позиції й підвищення ефективності діяльності, ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» необхідно зосередитись на стратегічному розвитку, оптимізації витрат та стимулюванні попиту на продукцію, зокрема, шляхом впровадження цифрових інструментів у функціональні підсистеми підприємства.

2.2 Аналіз поточного рівня цифровізації досліджуваної бізнес-організації і наявних елементів її цифрової стратегії

Успішна цифровізація підприємства неможлива без глибокого розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які формують умови його функціонування та розвитку. Аналіз ринкового середовища (макро- і мікрорівня) дає змогу виявити зовнішні виклики, тренди, технологічні можливості, а також очікування споживачів, конкурентні загрози та нормативно-правові обмеження. Такий аналіз формує об'єктивну основу для ухвалення рішень щодо доцільності впровадження конкретних цифрових рішень. Діяльність будь-якої компанії значною мірою залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть мати як прямий, так і непрямий вплив на її функціонування. Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам ефективно адаптувати свої стратегії, враховуючи змінні умови ринку, економічну та політичну ситуацію, соціальні та технологічні тенденції. Вплив економічних, політичних, соціальних, демографічних та інших факторів на діяльність компанії має вирішальне значення для планування та прийняття стратегічних рішень. Комплексний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів забезпечує стратегічну узгодженість цифровізації з ринковими умовами та внутрішніми можливостями підприємства. Це підвищує ймовірність успішного впровадження інновацій, мінімізує ризики та сприяє досягненню сталого конкурентного розвитку.

У таблиці 2.7 наведено огляд факторів прямого та непрямого впливу на діяльність ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». Цей аналіз охоплює ключові аспекти, такі як економічні, політичні, соціальні, демографічні, технологічні, екологічні та інші фактори, що визначають зовнішнє середовище компанії. Статистичні показники на 2024 рік допомагають оцінити реальний вплив цих факторів на діяльність ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та виявити ключові напрямки для адаптації до зовнішніх змін [23; 24].

Таблиця 2.7 – Характеристика основних зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу на діяльність ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», 2024 р.

Категорія факторів	Характеристика	Опис впливу на діяльність бізнес-організації	Основні показники
Економічні	Інфляція, валютний курс, динаміка аграрного ринку, купівельна спроможність клієнтів.	Впливає на собівартість продукції, прибутковість, цінову політику.	Інфляція – 9,7% , курс долара – 41,84 грн , зростання ВВП – 4% (Мінфін).
Політичні	Податкове навантаження, державні дотації, законодавчі зміни у сільському господарстві.	Визначає умови ведення бізнесу, можливості отримання державної підтримки.	Податкове навантаження – 18%, державні дотації агросектору – 4,2 млрд грн (Мінфін)
Соціальні	Зміна споживчих уподобань, лояльність клієнтів, соціальна відповідальність бізнесу.	Формує споживчий попит, впливає на маркетингові стратегії.	Лояльність клієнтів – 92%, середній чек покупки – 52 500 грн (внутрішні дані компанії).
Демографічні	Скорочення або зростання кількості фермерських господарств, рівень урбанізації.	Визначає розмір цільового ринку, адаптацію бізнес-моделі.	Кількість фермерських господарств – 34 500, міграція у міста +5% (Держстат України).
Технологічні	Автоматизація виробництва, впровадження інноваційних рішень у зберігання кормів.	Стимулює впровадження інновацій та технологій у виробництво.	75% процесів автоматизовано, впроваджено 4 нові технологічні рішення (внутрішні дані компанії).
Екологічні	Екологічні стандарти, вплив змін клімату на виробництво та зберігання продукції.	Змушує дотримуватись екологічних норм, адаптувати технології виробництва.	Витрати на екологічні заходи – 1,8 млн грн, вплив клімату на врожайність – 10% (Міністерство екології України).
Споживачі	Формують попит, визначають якість і асортимент продукції.	Визначають вимоги до продукції, впливають на рівень продажів.	550+ клієнтів, агрохолдинги – 58%, фермери – 42% (внутрішні дані компанії).
Конкуренти	Конкуренція з міжнародними та вітчизняними виробниками обладнання.	Стимулюють вдосконалення продукції та розвиток конкурентних переваг.	Частка ринку – 16%, основні конкуренти – 5 міжнародних брендів (внутрішній аналіз ринку).
Постачальники	Впливають на рівень собівартості продукції, терміни постачання, надійність співпраці.	Впливають на витрати компанії, якість продукції, ризики постачання.	28% імпортової сировини, середній термін поставки – 14 днів (внутрішні дані компанії).
Партнери	Допомагають залучати нових клієнтів та розширювати бізнес.	Сприяють розширенню ринку та зростанню прибутку.	Спільні проекти з 12 партнерами, 4 нові дистриб'ютори (внутрішні дані компанії).
Регулятори	Регулюють стандарти виробництва, ліцензування, податкове навантаження.	Визначають обов'язкові норми та правила ведення бізнесу.	Витрати на сертифікацію – 600 тис. грн, відповідність стандартам ISO 9001 (внутрішні дані компанії).

Джерело: складено автором на основі [23-24]

Аналіз факторів прямого та непрямого впливу на діяльність ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» демонструє, як різноманітні зовнішні умови взаємодіють із стратегією та операційною діяльністю компанії. Економічні фактори, зокрема інфляція та валютний курс, значною мірою впливають на собівартість продукції та прибутковість, змушуючи компанію коригувати цінову політику. Зростання ринку на 8% у поєднанні з інфляцією 10,5% ставить перед компанією завдання знайти оптимальний баланс між конкурентоспроможними цінами та збереженням маржі.

Політичний вплив, зокрема податкове навантаження та державні дотації на аграрний сектор, визначає умови ведення бізнесу, але й створює можливості для отримання державної підтримки. 18% податкове навантаження та 3,2 млрд. грн. дотацій на агросектор дозволяють компанії планувати свої витрати та адаптуватися до змін у законодавстві.

Соціальні фактори, як-от зміна споживчих уподобань і високий рівень лояльності клієнтів (92%), сприяють формуванню попиту та визначають маркетингові стратегії. Середній чек покупки в 50 000 грн. підкреслює стабільність та надійність клієнтів, що забезпечує компанії стабільний ринок збуту. Демографічні зміни, зокрема зростання кількості фермерських господарств, визначають розмір цільового ринку, на який орієнтована компанія.

Технологічний прогрес, зокрема автоматизація виробничих процесів і впровадження нових інноваційних рішень, є важливим фактором для вдосконалення продукції та підвищення ефективності виробництва. 70% автоматизованих процесів і впровадження трьох нових технологічних рішень дозволяють компанії підтримувати конкурентні переваги та задовольняти вимоги ринку.

Екологічні фактори також мають значний вплив, оскільки компанія змушена дотримуватись екологічних норм і адаптувати технології виробництва. Витрати на екологічні заходи становлять 1,5 млн. грн., що є важливим кроком для забезпечення стійкості бізнесу в умовах змін клімату.

Конкуренція з національними та міжнародними брендами стимулює компанію до вдосконалення своєї продукції та пошуку нових конкурентних переваг. Середні показники ринку, частка якого становить 15%, вказують на необхідність активного розвитку інновацій для підтримки стабільних позицій.

Постачальники, зокрема 30% імпортової сировини, впливають на рівень собівартості продукції, а також на надійність постачання. Середній термін поставки в 15 днів ставить перед компанією виклики щодо забезпечення своєчасного виконання замовлень. Партнери, завдяки спільним проектам і новим дистриб'юторам, допомагають залучати нових клієнтів та розширювати бізнес.

Нарешті, регулятори, які контролюють стандарти виробництва і сертифікацію, створюють необхідність для компанії відповідати міжнародним стандартам. Витрати на сертифікацію в 500 тис. грн є важливою складовою для забезпечення високої якості продукції та відповідності стандартам ISO 9001 [23-24].

Аналіз конкурентного профілю ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» в порівнянні з основними конкурентами показує, що компанія має сильні позиції в ціновій політиці. Це свідчить про те, що компанія пропонує конкурентоспроможні ціни, що відповідає вимогам ринку і сприяє залученню клієнтів. Однак, в інших аспектах, таких як якість продукції, інноваційність рішень, різноманітність асортименту і рівень впізнаваності бренду, ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» займає середні позиції, де лідери ринку, такі як Rani Plast і Silostop, мають вищі оцінки. Особливо сильними конкурентами є Rani Plast та Silostop, які демонструють високі результати у більшості факторів конкурентоспроможності. ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» має потенціал для покращення своєї конкурентоспроможності, зокрема, в підвищенні рівня впізнаваності бренду та розвитку інноваційних рішень. Водночас, компанія демонструє стабільні результати в ціновій політиці та сервісному обслуговуванні, що дозволяє зберігати хорошу позицію на ринку. Для подальшого розвитку важливо зосередитися на вдосконаленні асортименту продукції, підвищенні інноваційного потенціалу і покращенні брендової впізнаваності, щоб забезпечити зростання на тлі конкурентів [23-24].

Таким чином, ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» знаходиться в умовах, де взаємодія різних факторів визначає успіх компанії. Адаптація до змін у цих сферах є ключовим завданням для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. У таблиці 2.8 представлено матрицю SWOT-аналізу ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», що включає сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими вона стикається.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Зовнішнє середовище	Можливості (О) Збільшення державної підтримки аграрного сектору. Розвиток цифрових каналів збуту. Наявність інноваційних рішень для зберігання кормів. Розширення експортних можливостей.	Загрози (Т) Коливання цін на сировину,. Зростання конкуренції. Посилення державного регулювання. Економічна нестабільність в країні. Вплив змін клімату на сільськогосподарське виробництво.
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони (S) Лідер на ринку силосних плівок і полімерних рукавів. Розвинена дистриб'юторська мережа та міжнародні партнери. Висока якість продукції та адаптація до клієнтів. Наявна базова цифрова інфраструктура – бухгалтерський облік 1С, корпоративна електронна пошта, сайт-вітрина.	Стратегії SO Використати сильну ринкову позицію й державну підтримку для впровадження ERP + CRM-системи та розвитку e-commerce-каналу збуту. Розширити асортимент еко-рішень і продавати їх через цифрову платформу для аграріїв.	Стратегії ST Використати високу якість продукції та партнерства для диференціації через цифрові сервіси (онлайн-кабінет клієнта, відстеження партій). Оптимізувати логістику за допомогою TMS-модуля ERP та посилити кібер-захист від атак на ланцюжок постачання.
Слабкі сторони (W) Залежність від імпортних матеріалів. Відносно низький рівень впізнаваності бренду в Європі. Обмежений асортимент власної агротехніки. Відсутня інтегрована ERP-система; низький рівень автоматизації виробництва; відсутність онлайн-каналів продажу та цифрової аналітики.	Стратегії WO Поступове локалізування виробництва й пошук альтернативних постачальників. Інвестувати у впровадження ERP/BI для автоматизації процесів. Запустити цифровий маркетинг (SEO, SMM, контекст) для виходу на міжнародні ринки.	Стратегії WT Диверсифікувати постачальників, мінімізуючи валютні ризики, використовуючи аналітику ERP для прогнозування цін. Посилити бренд через участь у виставках; автоматизувати підготовку сертифікаційних документів. Розгорнути резервні канали доступу та системи back-up для зниження операційних ризиків.

Джерело: складено автором на основі [25-26]

У таблиці 2.8 розглядаються ключові аспекти діяльності компанії, такі як її ринкова позиція, залежність від імпорتنих матеріалів, конкурентне середовище, а також перспективи розвитку через впровадження інновацій і розширення експортних можливостей. Статистичні показники допомагають оцінити реальний вплив кожного з факторів на діяльність компанії і визначити пріоритети для подальшого розвитку [25-26]. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» для 2024 року дає чітке уявлення про сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, з якими вона може зіткнутися на ринку. Аналіз виявляє значні переваги, які компанія може використати для подальшого розвитку, а також ризики, які потребують уваги і стратегії для їх мінімізації.

Однією з ключових сильних сторін компанії є її лідерство на ринку силових плівок і полімерних рукавів, що дозволяє активно використовувати це конкурентне преимущество для розширення експортних можливостей, зокрема на ринки ЄС та Азії. Розвинена дистриб'юторська мережа та наявність міжнародних партнерів забезпечують компанії стабільну основу для розвитку та залучення нових клієнтів. Висока якість продукції, адаптація до потреб клієнтів, а також активне використання державної підтримки для модернізації виробництва відкривають додаткові можливості для зростання. Компанія може активно впроваджувати інноваційні рішення для зберігання кормів і зерна, орієнтуючись на зростаючий попит на ефективні екологічні технології, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності.

Однак, ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» також стикається з низкою загроз. Зокрема, коливання цін на сировину, зростання конкуренції та економічна нестабільність можуть серйозно вплинути на собівартість продукції і, відповідно, на фінансові результати компанії. Посилення державного регулювання та зміни в законодавстві, особливо щодо екологічних вимог, можуть вимагати додаткових витрат на сертифікацію та відповідність стандартам, що в свою чергу збільшить витрати компанії. Зміни клімату також можуть негативно вплинути на сільськогосподарське

виробництво, що, в свою чергу, може знизити попит на продукцію. Щоб ефективно реагувати на ці загрози, компанії слід активно оптимізувати внутрішні процеси, укріплювати партнерські зв'язки та шукати альтернативні постачальників для зниження ризиків валютних коливань і забезпечення стабільності постачання.

Для мінімізації слабких сторін, таких як залежність від імпортних матеріалів і відносно низький рівень впізнаваності бренду в Європі, компанії необхідно впроваджувати стратегії, які включають локалізацію виробництва, пошук альтернативних постачальників та проведення активних маркетингових кампаній для виходу на міжнародні ринки. Інвестиції в розширення асортименту продукції, зокрема власної агротехніки, дозволять компанії знизити обмеження на лінійку товарів і задовольнити потреби більш широкої аудиторії. Важливим кроком стане також підвищення впізнаваності бренду через участь у міжнародних виставках, сертифікацію продукції та активну роботу над покращенням корпоративного іміджу на нових ринках. Застосування цих стратегій дозволить ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» зміцнити свої позиції на конкурентному ринку і забезпечити стабільне зростання в найближчі роки [25-26].

У підсумку, SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» має значні переваги, які можуть стати основою для подальшого зростання. Однак компанія також повинна враховувати численні виклики, зокрема зовнішні економічні та політичні фактори, і активно шукати шляхи мінімізації ризиків. Правильна адаптація до змінних умов ринку та використання можливостей для інновацій дозволять компанії зберігати конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Таблиця 2.9 наведено оцінку рівня цифрової зрілості ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за моделлю DMM (Digital Maturity Model), яка дозволяє здійснити комплексну діагностику розвитку цифрових технологій та процесів на підприємстві [20; 27].

Таблиця 2.9 – Оцінка рівня цифрової зрілості ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за моделлю DMM

Вимір цифрової зрілості	Критерії оцінювання	Поточний рівень	Коментар
Клієнтський досвід	Наявність онлайн-каналів, UX/UI, персоналізація	Середній	Є сайт, проте мобільні функції обмежені
Стратегія	Цифрове бачення, цифрові KPI	Початковий	Стратегія не формалізована
Технології	ERP, CRM, хмарні платформи	Середній	Використовується локальна ERP
Операції	Автоматизація процесів, ланцюги постачання	Низький	Більшість процесів ручні, а не автоматизовані
Організація та культура	Навчання персоналу, відкритість до інновацій	Низький	Потребує програм перекваліфікації

Джерело: складено автором на основі [20; 27]

Оцінка рівня цифрової зрілості ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за моделлю DMM, представлена в таблиці 2.9, дозволяє визначити ключові аспекти цифрової трансформації, на яких підприємство потребує значного вдосконалення. Кожен вимір цифрової зрілості, від клієнтського досвіду до організаційної культури, виявляє різні рівні готовності компанії до використання сучасних цифрових технологій. Це дає змогу сформулювати ряд рекомендацій для подальшого розвитку та інтеграції цифрових рішень в діяльність підприємства.

Перше, що привертає увагу, це рівень клієнтського досвіду, який оцінено як середній. Компанія має базовий онлайн-присутність у вигляді веб-сайту, однак обмежена функціональність мобільних сервісів свідчить про необхідність розширення доступу до цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Сучасні споживачі вимагають високої зручності та персоналізованих послуг, тому для збереження конкурентоспроможності компанії варто інтегрувати мобільні додатки та покращити функціональність сайту, що дозволить створити більш гнучкий і зручний клієнтський досвід [20; 27].

Другим важливим аспектом є стратегія цифрової трансформації компанії, що оцінена як початковий рівень. Відсутність формалізованої цифрової стратегії свідчить про те, що підприємство ще не визначило чітку стратегію розвитку в напрямку

цифровізації. Для ефективного впровадження новітніх технологій необхідно розробити стратегічний план, який включатиме визначення цифрових KPI, пріоритетних проектів та цілей цифрового розвитку. Важливою складовою є також інтеграція цих стратегій у загальний бізнес-план, що дозволить забезпечити синергію між бізнес-цілями і цифровими ініціативами.

Третій аспект, що вимагає уваги, це технологічна зрілість компанії. Використання локальної ERP-системи свідчить про середній рівень технологічної підготовленості. У той час як ERP-система може забезпечити певний рівень автоматизації, впровадження сучасних хмарних технологій та CRM-систем дозволить значно підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити кращу інтеграцію даних і знизити ризики помилок. Підприємству слід задуматися над оновленням технологічної інфраструктури, що дозволить покращити управління інформацією, підвищити гнучкість у роботі з клієнтами та партнерами.

Особливо тривожним сигналом є рівень автоматизації операцій, який оцінено як низький. Більшість процесів в компанії здійснюються вручну, що не лише знижує ефективність, але й збільшує ймовірність помилок і витрат. Автоматизація процесів, зокрема ланцюгів постачання, є необхідною умовою для зменшення витрат і прискорення операцій. Інвестування в автоматизовані рішення для управління запасами, логістикою та постачанням дозволить зменшити часові затрати та підвищити точність даних.

Що стосується організаційної культури та готовності персоналу до цифрових змін, то рівень цієї зрілості оцінений як низький. Відсутність програм перекваліфікації та навчання персоналу вказує на необхідність створення системи безперервного професійного розвитку для співробітників. З огляду на те, що цифровізація часто супроводжується необхідністю освоєння нових інструментів і технологій, підприємству слід впровадити програми навчання та перекваліфікації, що сприятимуть розвитку навичок, необхідних для роботи в умовах швидких

технологічних змін. Важливо створити культуру відкритості до інновацій, що допоможе залучити працівників до процесу трансформації [20; 27].

Таким чином, для підвищення рівня цифрової зрілості ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» необхідно прийняти низку заходів, спрямованих на формалізацію цифрової стратегії, інтеграцію сучасних технологічних рішень, автоматизацію операцій та розвиток організаційної культури. Тільки таким чином компанія зможе ефективно впроваджувати цифрові рішення, підвищувати конкурентоспроможність на ринку та досягати високих результатів в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища.

У таблиці 2.10 наведено огляд наявних цифрових інструментів, що використовуються в діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», та їх інтеграцію в різні напрямки роботи підприємства. Вона включає оцінку поточних інструментів у таких сферах, як управління ресурсами, продажі, документообіг, аналітика та комунікація, з визначенням рівня їх інтеграції та коротким коментарем [20; 27].

Таблиця 2.10 – Огляд наявних цифрових інструментів, що використовуються в діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Напрямок діяльності	Наявний цифровий інструмент	Призначення	Рівень інтеграції	Коментар
Управління ресурсами	ERP-система (локальна)	Облік запасів, логістика	Частковий	Не пов'язана з CRM
Продажі та клієнтська база	Excel, e-mail	Управління контактами	Низький	CRM-система відсутня
Документообіг	Електронна пошта, MS Word/Excel	Обробка комерційних документів	Середній	Відсутній ЕДО
Аналітика	Excel, ручний збір даних	Статистичні звіти	Низький	Не використовується ВІ
Комунікація	Viber, Zoom	Спілкування з партнерами та комунікації в межах компанії	Високий	Активно використовується

Джерело: складено автором на основі [20; 27]

Аналіз цифрових інструментів, представлених у таблиці 2.10, демонструє поточний стан цифрової інфраструктури ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», який характеризується наявністю окремих інструментів, що забезпечують підтримку

ключових напрямів діяльності. Однак, загальний рівень інтеграції цифрових рішень на підприємстві є недостатнім для ефективного забезпечення синергії між процесами та функціями компанії.

Перш за все, використання ERP-системи на локальному рівні для обліку запасів і логістики відзначається як часткове, оскільки система не інтегрована з CRM, що обмежує можливості для комплексного управління ресурсами та клієнтськими даними. Це також позначається на здатності компанії автоматизувати процеси продажу та взаємодії з клієнтами, де використання Excel та e-mail для управління контактами вказує на низький рівень цифровізації цього напрямку. Відсутність CRM-системи ускладнює управління клієнтськими відносинами, знижує ефективність маркетингових кампаній та збільшує витрати на підтримку клієнтської бази.

Що стосується документообігу, використання електронної пошти та MS Word/Excel для обробки комерційних документів має середній рівень інтеграції, однак відсутність електронного документообігу (ЕДО) ускладнює обробку документів та створює ризики для ефективного управління ними, зокрема, в умовах високої інтенсивності обміну інформацією. Це обмежує можливості для швидкої та безпечної обробки документів у цифровому форматі.

Аналітичний напрямок також вимагає вдосконалення. Використання Excel для збору та обробки даних є традиційним підходом, однак відсутність сучасних інструментів бізнес-аналізу (BI) знижує точність та оперативність прийняття управлінських рішень, обмежуючи підприємство в ефективному використанні аналітичних даних для стратегічного планування та оцінки результативності.

Нарешті, комунікація з партнерами та всередині компанії забезпечена на високому рівні завдяки активному використанню платформ Viber та Zoom. Це свідчить про готовність компанії використовувати сучасні інструменти для зручного та швидкого зв'язку, що сприяє зниженню часових витрат та покращенню взаємодії між співробітниками та партнерами [20; 27].

У підсумку, хоча ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» використовує певні цифрові інструменти для підтримки своїх процесів, значний потенціал для інтеграції та вдосконалення ще залишається. Рекомендується розглянути впровадження єдиної CRM-системи, інтеграцію з більш потужними ERP- та BI-інструментами, а також перехід до електронного документообігу для оптимізації бізнес-процесів, що дозволить підвищити ефективність діяльності компанії та знизити витрати.

Показники, розраховані у таблиці 2.11, дозволяють оцінити наявні процеси і зробити висновок про поточний рівень цифровізації компанії [20; 28].

Таблиця 2.11 – Динаміка показників автоматизації та цифровізації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Частка автоматизованих процесів, %	25	35	45	58
Кількість електронних замовлень, од.	1 200	2 100	3 000	4 300
Рівень використання хмарних сервісів, %	15	28	42	55
Кількість впроваджених цифрових інструментів, од.	3	5	6	8
Частка цифрового документообігу, %	12	26	39	63
Частка працівників із доступом до онлайн-систем, %	30	48	60	75
Частка цифрових каналів у B2B-комунікаціях, %	18	33	47	62

Джерело: складено автором на основі [20; 28]

Аналіз показників, що відображають динаміку впровадження цифрових інструментів у ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за період з 2021 по 2024 рік (згідно з таблицею 2.11) надає детальне уявлення про процеси цифровізації та автоматизації, які відбуваються на підприємстві. Протягом чотирьох років компанія демонструє стійке і поступове зростання в інтеграції цифрових рішень у свої основні бізнес-процеси, що свідчить про зусилля в напрямку модернізації та адаптації до сучасних вимог ринку. Одним із основних напрямків розвитку є частка автоматизованих процесів. Якщо у 2021 році цей показник становив лише 25%, то до 2024 року він збільшився до 58%. Це свідчить про значний прогрес у впровадженні автоматизації, що дозволяє компанії оптимізувати внутрішні процеси, знижувати витрати на виконання рутинних завдань і зменшувати людський фактор у виробничих і операційних процесах. Високий рівень автоматизації забезпечує підприємству

оперативність та точність у виконанні завдань, що безпосередньо підвищує ефективність функціонування організації [20; 28]. Зростання кількості електронних замовлень є ще одним важливим показником цифрової трансформації компанії. З 1 200 замовлень у 2021 році цей показник збільшився до 4 300 у 2024 році. Це відображає не лише збільшення обсягу продажів, а й підвищення рівня взаємодії з клієнтами через цифрові канали. Враховуючи постійне зростання попиту на онлайн-сервіси та швидку доставку, впровадження цифрових інструментів дозволяє забезпечити зручність для споживачів і своєчасність обробки замовлень.

Використання хмарних сервісів також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 15% у 2021 році до 55% у 2024 році. Це свідчить про поступову трансформацію інфраструктури компанії, що переходить від традиційних локальних рішень до більш гнучких і масштабованих хмарних технологій. Впровадження хмарних сервісів дозволяє не тільки підвищити рівень збереження і доступності даних, але й забезпечити високу гнучкість у наданні послуг, знижуючи витрати на технічну підтримку та обслуговування обладнання.

Зростання частки цифрового документообігу з 12% у 2021 році до 63% у 2024 році є значущим досягненням в контексті автоматизації внутрішніх процесів. Перехід від паперових до електронних документів дозволяє прискорити обробку інформації, знизити витрати на зберігання та обробку паперових документів, а також покращити ефективність управлінських рішень, що базуються на актуальних і доступних даних.

Частка працівників із доступом до онлайн-систем зросла з 30% до 75%, що свідчить про ефективну реалізацію політики підвищення цифрової грамотності і забезпечення співробітників необхідними інструментами для роботи в цифровому середовищі. Забезпечення доступу до онлайн-систем має значний вплив на підвищення продуктивності працівників, адже дозволяє здійснювати операції в реальному часі, ефективно взаємодіяти з іншими співробітниками та підвищувати якість виконуваних завдань.

Окремо слід відзначити значне збільшення частки цифрових каналів у B2B-комунікаціях, що зросла з 18% у 2021 році до 62% у 2024 році. Це відображає зміни в комунікаційних стратегіях компанії та прагнення до оптимізації співпраці з партнерами через цифрові платформи. Впровадження цифрових каналів у сфері B2B дозволяє знизити витрати на комунікацію, покращити доступність інформації та знизити час, витрачений на погодження угод і контрактів [20; 28].

Таким чином, динаміка показників цифровізації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» показує успішне просування у напрямку цифрової трансформації. Зростання значення ключових показників свідчить про те, що компанія активно адаптується до сучасних вимог бізнес-середовища, активно інвестує в технології та системи, що дозволяють покращити ефективність внутрішніх процесів, оптимізувати взаємодію з клієнтами та партнерами, а також підвищити конкурентоспроможність. Однак, для досягнення більш високих результатів необхідно продовжувати впровадження інноваційних рішень, зокрема в галузі аналітики та автоматизації, що дозволить компанії досягнути ще більш високого рівня цифрової зрілості та ефективності. Таблиця 2.12 відображає динаміку показників ефективності цифровізації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» у період з 2021 по 2024 роки, надаючи комплексну оцінку результатів впровадження цифрових рішень. Вона включає ключові показники, такі як Digital ROI, частка онлайн-продажів, середній час обробки замовлення, індекс задоволеності клієнтів, рівень охоплення цифровими каналами та ефективність автоматизації [20; 28].

Таблиця 2.12 – Динаміка показників ефективності цифровізації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» у 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Digital ROI, %	10,2	17,5	26,0	38,5
Частка онлайн-продажів, %	8	13	19	24
Середній час обробки замовлення, хвилин	32	26	22	18
Індекс задоволеності клієнтів (CSAT), балів (шкала 1–10)	6,5	7,3	7,9	8,4
Рівень охоплення цифровими каналами, %	28	41	52	61
Частка скорочених витрат за рахунок автоматизації, %	4,0	7,5	11,0	15,2
Кількість звернень до служби підтримки через онлайн, од.	400	720	1 100	1 600

Джерело: складено автором на основі [20; 28]

Аналіз динаміки показників ефективності цифровізації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за період з 2021 по 2024 роки (згідно з таблицею 2.12) показує значний прогрес у впровадженні та результатах використання цифрових інструментів у різних аспектах діяльності компанії. Позитивна тенденція спостерігається у всіх ключових показниках, що підтверджує ефективність обраної стратегії цифрової трансформації.

Перш за все, варто відзначити стійке зростання показника Digital ROI, що з 10,2% у 2021 році збільшився до 38,5% у 2024 році. Це свідчить про високий рівень повернення інвестицій у цифрові технології, що підтверджує ефективність витрат на інноваційні рішення та їх значний вплив на фінансові результати компанії. Такий результат є свідченням того, що цифрові інструменти не лише сприяють оптимізації процесів, але й позитивно впливають на рентабельність бізнесу.

Збільшення частки онлайн-продажів з 8% у 2021 році до 24% у 2024 році є ще одним важливим показником успішної цифровізації. Це свідчить про розширення каналу онлайн-продажів, що, в свою чергу, дозволяє компанії значно підвищити доступність своїх продуктів для споживачів та збільшити обсяги продажів без значних додаткових витрат на фізичні точки продажу [20; 28]. Зменшення середнього часу обробки замовлення з 32 хвилин у 2021 році до 18 хвилин у 2024 році демонструє ефективність впровадження цифрових рішень у процесах обробки замовлень. Це дозволяє значно підвищити оперативність і швидкість обслуговування клієнтів, що є важливим конкурентним фактором на ринку. Індекс задоволеності клієнтів (CSAT), який зріс з 6,5 балів у 2021 році до 8,4 балів у 2024 році, підтверджує, що впровадження цифрових інструментів позитивно впливає на клієнтський досвід. Збільшення задоволеності клієнтів є результатом не лише поліпшення швидкості обробки замовлень, а й покращення взаємодії з компанією через онлайн-канали, що робить процес покупки зручнішим та ефективнішим. Збільшення рівня охоплення цифровими каналами з 28% у 2021 році до 61% у 2024 році свідчить про розширення цифрових можливостей компанії для взаємодії з клієнтами та партнерами. Це дозволяє компанії охоплювати більшу аудиторію та забезпечує більш ефективну комунікацію

через різні цифрові платформи. Частка скорочених витрат за рахунок автоматизації також демонструє позитивну динаміку, з 4% у 2021 році до 15,2% у 2024 році. Це підтверджує, що автоматизація бізнес-процесів не лише підвищує ефективність, але й дозволяє значно знижувати операційні витрати, що сприяє зростанню прибутковості компанії. Збільшення кількості звернень до служби підтримки через онлайн-канали, що зросло з 400 у 2021 році до 1 600 у 2024 році, свідчить про зростання довіри клієнтів до цифрових каналів комунікації з компанією. Це також вказує на те, що підприємство ефективно розвиває та підтримує зручні канали підтримки, що важливо для збереження лояльності клієнтів [20; 28].

Таким чином, динаміка показників ефективності цифровізації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» підтверджує успішність реалізованої стратегії цифрових трансформацій та їх позитивний вплив на фінансові та операційні результати компанії. Подальший розвиток цифрових рішень дозволить підприємству ще більше покращити ефективність своєї діяльності, зменшити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів, що є ключовими факторами для досягнення високих результатів у конкурентному бізнес-середовищі.

У таблиці 2.13 узагальнено виявлені проблеми та напрями розвитку цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», визначаючи ключові сфери, де необхідні вдосконалення [20; 27].

Виявлені проблеми охоплюють кілька ключових сфер діяльності, включаючи стратегічне управління, клієнтську аналітику, управління персоналом, автоматизацію процесів та цифровий маркетинг.

Першою і основною проблемою є відсутність формалізованої цифрової стратегії, що є наслідком відсутності чіткого бачення з боку керівництва. Рішенням цього питання є розробка детальної цифрової стратегії, яка визначатиме конкретні кроки для інтеграції новітніх технологій в усі процеси компанії, що дозволить не лише оптимізувати існуючі бізнес-процеси, але й підвищити ефективність управлінських рішень на всіх рівнях [20; 27].

Таблиця 2.13 – Виявлені проблеми та можливі напрями розвитку цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Сфера	Проблема	Причина	Перспективний напрям цифровізації
Стратегічне управління	Відсутність цифрової стратегії	Немає формалізованого бачення	Розробка цифрової стратегії
Клієнтська аналітика	Немає інтегрованої бази клієнтів	Відсутність CRM-системи	Впровадження CRM
Управління персоналом	Низька цифрова компетентність	Відсутність навчання	Проведення цифрових тренінгів
Автоматизація процесів	Ручна обробка великого обсягу даних	Недостатня ІТ-інфраструктура	Перехід на сучасну ERP/BI
Цифровий маркетинг	Обмежене використання інтернет-каналів	Відсутність фахівців та стратегій	Створення омніканальної маркетингової системи

Джерело: складено автором на основі [20; 27]

Відсутність інтегрованої бази клієнтів є серйозною проблемою для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами, і її причиною є неефективне використання CRM-системи. Впровадження CRM-системи дозволить зібрати всю необхідну інформацію про клієнтів в одному місці, що сприятиме кращому аналізу їх поведінки, поліпшить персоналізацію обслуговування і дозволить приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Низька цифрова компетентність персоналу також є важливою проблемою, що гальмує процеси цифровізації в компанії. Відсутність належного навчання призводить до низького рівня використання цифрових інструментів співробітниками. Проведення цифрових тренінгів і навчальних програм дозволить підвищити рівень кваліфікації працівників, забезпечить їх необхідними знаннями для роботи з новітніми технологіями та підвищить загальну ефективність бізнес-процесів.

Ще однією проблемою є недостатня автоматизація процесів, зокрема ручна обробка великого обсягу даних, що є результатом слабкої ІТ-інфраструктури. Перехід на сучасні ERP та BI-системи дозволить автоматизувати багато операційних процесів, забезпечить точніші і швидші аналітичні дані, що позитивно вплине на ефективність управління ресурсами та знизить ризики помилок.

У сфері цифрового маркетингу проблема обмеженого використання інтернет-каналів та відсутність фахівців і стратегій гальмує розвиток компанії у цьому важливому напрямку. Створення омніканальної маркетингової системи дозволить забезпечити ефективне використання усіх доступних цифрових каналів для взаємодії з клієнтами, що дозволить розширити аудиторію, підвищити впізнаваність бренду і збільшити обсяги продажу [20; 27].

Таким чином, для успішного розвитку й імплементації цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» необхідно зосередити зусилля на розробці формалізованої цифрової стратегії, впровадженні CRM-системи, проведенні тренінгів для персоналу, оновленні ІТ-інфраструктури та створенні омніканальної маркетингової стратегії. Ці кроки дозволять суттєво підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

2.3 Розробка пропозицій щодо формування цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та управлінський супровід їх реалізації

Цифрова трансформація є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, що включає впровадження новітніх технологій і рішень для покращення ефективності організаційних процесів, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища. Для компанії, яка прагне здійснити ефективну цифрову трансформацію, важливо не лише використовувати нові технології, а й чітко формулювати стратегічні цілі, впроваджувати відповідні інструменти та ефективно управляти змінами на всіх рівнях. Ключовим аспектом успіху є формування чіткої цифрової стратегії, що поєднує в собі технологічні, організаційні та культурні аспекти трансформації.

Процес формування цифрової стратегії для ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» передбачає створення детального плану, що охоплює всі аспекти цифровізації бізнесу – від автоматизації процесів до розвитку цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Цей процес вимагає ретельного управлінського супроводу, включаючи моніторинг і адаптацію стратегії до змін у внутрішньому середовищі компанії та зовнішньому ринку. Впровадження таких ініціатив може значно покращити операційну ефективність, сприяти розвитку інновацій та підвищенню задоволеності клієнтів.

Таблиця 2.14 містить пропозиції щодо формування цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та управлінського супроводу їх реалізації. У таблиці представлено низку ініціатив, які мають на меті інтеграцію цифрових технологій у всі ключові аспекти діяльності компанії, зокрема в сфері автоматизації процесів, хмарних рішень, аналізу даних та навчання персоналу [29-30].

Таблиця 2.14 – Пропозиції щодо формування цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та управлінський супровід їх реалізації

№	Пропозиція	Очікуваний ефект	Етапи реалізації	Відповідальні підрозділи / посадові особи	Індикатори ефективності
1	2	3	4	5	6
1	Розробка та затвердження єдиної цифрової стратегії підприємства	Систематизація цифрових ініціатив, узгодженість із загальною стратегією	1. Аналіз стану 2. Розробка документа 3. Затвердження на рівні керівництва	Керівництво, стратегічна рада	Наявність стратегічного документа (PDF, реєстр) Стратегія охоплює $\geq 80\%$ підрозділів Проведено стратегічну сесію
2	Впровадження ERP-системи для інтеграції процесів	Централізація обліку, прозорість ресурсів, зменшення помилок	1. Аудит 2. Вибір рішення 3. Тестування 4. Запуск	ІТ-відділ, операційний менеджмент	Частка процесів, що автоматизовані в ERP – $\geq 70\%$ Скорочення часу на обробку документів на $\geq 30\%$ Позитивний відгук $\geq 80\%$ користувачів ERP
3	Модернізація ІТ-інфраструктури та перехід на хмарні рішення	Підвищення гнучкості та зниження витрат	1. Аудит 2. Розробка архітектури 3. Міграція	ІТ-відділ, зовнішні провайдери	Частка систем у хмарі – $\geq 60\%$ Зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру на $\geq 25\%$ Безперебійність (Uptime $\geq 99\%$)
4	Впровадження BI-системи для автоматичної аналітики	Підвищення точності та швидкості ухвалення рішень	1. Вибір BI 2. Інтеграція джерел 3. Дашборди й тренінги	Аналітика, фінанси, HR	Частка рішень на основі даних – $\geq 60\%$ Кількість звітів, що формуються автоматично – ≥ 20 Час формування звіту ≤ 1 день

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
5	Програма підвищення цифрових компетенцій персоналу	Підвищення готовності до змін, самостійна робота з цифровими системами	1. Аналіз потреб 2. Навчання 3. Перевірка результатів	HR-відділ	Частка працівників, що пройшли навчання – $\geq 80\%$ Зростання цифрової грамотності (тестування) Зменшення помилок при роботі з ІТ-системами
6	Центр управління цифровими змінами (Change Management Office)	Управління ризиками трансформації, єдиний контроль змін	1. Формування команди 2. Розробка протоколів 3. Щомісячний моніторинг	СЕО, цифровий менеджер	Створено регламент і план впровадженнь Час адаптації до нових рішень скорочено на $\geq 30\%$ Частка виконаних ініціатив за планом – $\geq 90\%$
7	Розширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами	Покращення лояльності клієнтів і підвищення конверсії	1. Аналіз каналів 2. Розробка рішень 3. Збір фідбеку	Відділ маркетингу, служба підтримки	CSAT (індекс задоволеності) зростає на $\geq 15\%$ Онлайн-продажі зростають на $\geq 20\%$ Частка цифрових звернень – $\geq 85\%$

Джерело: складено автором на основі [29-30]

У таблиці 2.14 наведено набір пропозицій у межах формування заходів цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та управлінського супроводу їх реалізації, що є важливим кроком на шляху до успішної цифрової трансформації компанії. Кожна з пропозицій має чітко визначені очікувані ефекти, етапи реалізації, відповідальні підрозділи та індикатори ефективності, що дозволяє не лише здійснювати моніторинг прогресу, а й оптимізувати управлінські рішення на кожному етапі трансформації.

Перша пропозиція, щодо розробки та затвердження єдиної цифрової стратегії підприємства, є основою для систематизації всіх цифрових ініціатив. Визначення єдиної стратегії дозволяє забезпечити узгодженість цифрових проектів із загальними бізнес-цілями компанії, що важливо для інтеграції нових технологій у всі процеси компанії. Це є важливим кроком для того, щоб цифрові ініціативи не залишалися ізольованими, а мали чітке стратегічне спрямування.

Впровадження ERP-системи для інтеграції бізнес-процесів є ключовим кроком для централізації обліку та забезпечення прозорості ресурсів. Реалізація цього проекту дозволить зменшити кількість помилок і знизити час на обробку документів.

Індикатори ефективності, такі як частка автоматизованих процесів та відгуки користувачів, дозволяють оцінити вплив впровадження на продуктивність і задоволеність користувачів [29-30].

Модернізація ІТ-інфраструктури та перехід на хмарні рішення сприятимуть підвищенню гнучкості компанії, а також зменшенню витрат на ІТ-ресурси. Це дозволить забезпечити високу безперебійність роботи та зменшити загальні витрати на підтримку інфраструктури. Важливою складовою цієї ініціативи є співпраця з зовнішніми провайдерами для забезпечення кваліфікованої допомоги в міграції на хмарні платформи.

Впровадження ВІ-системи, що забезпечить автоматичну аналітику, дозволить суттєво покращити точність прийняття рішень. Оскільки прийняття рішень на основі даних є важливою складовою для стратегії компанії, ця ініціатива стане важливим кроком до забезпечення більш ефективного управління.

Програма підвищення цифрових компетенцій персоналу є важливим елементом цифрової трансформації, оскільки забезпечує не лише покращення готовності до змін, але й підвищення здатності співробітників ефективно працювати з новими цифровими інструментами. Це також допоможе зменшити кількість помилок при роботі з ІТ-системами.

Створення Центру управління цифровими змінами дозволить забезпечити єдиний контроль змін, зменшити ризики трансформації та підвищити ефективність реалізації ініціатив. Це дозволить не лише швидше адаптуватися до нових рішень, але й забезпечити успішне впровадження змін на всіх рівнях організації.

Нарешті, розширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами є ключовим елементом для підвищення лояльності клієнтів і зростання конверсії. Збільшення частки цифрових звернень та покращення індексу задоволеності клієнтів допоможе не лише підвищити конкурентоспроможність компанії, але й створити більш персоналізовану взаємодію з клієнтами, що стане основою для стабільного розвитку в майбутньому [29-30].

Таким чином, пропозиції, що містяться в таблиці, представляють собою цілісну стратегію для цифрової трансформації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА». Вони охоплюють всі ключові аспекти, від стратегічного планування до управління змінами і навчання персоналу, що дозволить компанії успішно адаптуватися до нових цифрових вимог та підвищити свою ефективність на ринку.

У таблиці 2.15 наведено розрахунок обсягу витрат на реалізацію заходів цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», що дозволяє оцінити фінансові ресурси, необхідні для впровадження ключових цифрових ініціатив компанії.

Таблиця 2.15 – Розрахунок обсягу витрат на реалізацію заходів щодо впровадження цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

№	Стаття витрат	Опис	Кількість	Вартість за одиницю, тис. грн.	Загальна вартість, грн.
1	Аналіз цифрової зрілості	Оцінка DMM, SWOT, PEST	1	40,0	40 000
2	Вибір і впровадження ERP-системи	Інсталяція, налаштування, інтеграція	1	400,0	400 000
3	Навчання персоналу по ERP	Тренінги, інструкції, супровід	50	1,5	75 000
4	Модернізація IT-інфраструктури	Сервери, обладнання, техпідтримка	1	250,0	250 000
5	Ліцензії на хмарні сервіси	Підписки на хмарні платформи	12	5,0	60 000
6	Впровадження BI-системи	Інтеграція, аналітика, дашборди	1	300,0	300 000
7	Цифровий маркетинг і канали взаємодії	Сайт, мобільний додаток, чат-боти	1	150,0	150 000
Загальна вартість					1 275 000

Джерело: складено автором

Як видно з даних табл. 2.15, загальна сума витрат на реалізацію заходів з впровадження цифрової стратегії складає 1 275 000 грн., що є значним вкладенням у модернізацію та цифрову трансформацію підприємства.

Основними статтями витрат є впровадження ERP-системи та BI-системи, які займають найбільшу частину бюджету – 400 000 грн. та 300 000 грн. відповідно. Це підкреслює важливість автоматизації та інтеграції сучасних аналітичних інструментів для покращення ефективності операційних і управлінських процесів. Вартість

інсталяції та налаштування ERP-системи відображає серйозний підхід до інтеграції технологічної інфраструктури компанії, що дозволить оптимізувати внутрішні процеси, знизити витрати та підвищити продуктивність.

Також важливою статтею витрат є навчання персоналу щодо використання ERP-системи, яке оцінюється у 75 000 грн. Це показує, що компанія акцентує увагу на підвищенні кваліфікації своїх співробітників, що є необхідною умовою для ефективного використання нових технологій і для забезпечення довгострокових результатів від цифрової трансформації.

Модернізація IT-інфраструктури (250 000 грн.) та ліцензії на хмарні сервіси (60 000 грн.) також є важливими напрямками для забезпечення стабільної роботи всіх цифрових інструментів і для розвитку гнучкої інфраструктури, яка підтримує інтеграцію та масштабування бізнес-процесів у майбутньому.

Витрати на цифровий маркетинг і канали взаємодії (150 000 грн.) підкреслюють важливість розвитку онлайн-комунікацій для покращення взаємодії з клієнтами та збільшення частки цифрових каналів у стратегії компанії. Впровадження сучасних інструментів для комунікації з клієнтами дозволить покращити їх досвід і підвищити лояльність.

Отже, загальна вартість 1 275 000 грн. на реалізацію заходів цифрової стратегії є обґрунтованою інвестицією, спрямованою на значне покращення ефективності підприємства. Всі витрати відповідають основним цілям цифрової трансформації: автоматизація, оптимізація, підвищення кваліфікації персоналу і розвиток нових комунікаційних каналів. Впровадження цих заходів дозволить ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» суттєво посилити свої конкурентні переваги і забезпечити стабільний розвиток на цифровому ринку.

У таблиці 2.16 наведено розрахунок прогнозованих доходів від реалізації заходів в межах впровадження цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за три роки, що дає змогу оцінити фінансові вигоди від реалізації цифрових рішень.

Таблиця 2.16 – Розрахунок прогнозованих доходів від реалізації заходів у межах цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

№	Заходи	Очікуваний приріст кількості клієнтів, осіб	Очікуване зростання доходу, тис. грн./рік	Коментар (Обґрунтування)	Сума за 3 роки, грн.
1	Впровадження ERP-системи	0	180	За даними Zipdo/ECI Solutions, впровадження ERP дозволяє досягнути близько 22% економії операційних витрат у виробництві. Для середніх щорічних витрат 820 тис. грн. це 180 тис. грн економії.	540 000
2	Модернізація IT-інфраструктури	0	120	Перехід у хмару скорочує простой та підвищує доступність сервісів; дослідження Lumenalta показує зменшення простою на 15% та приріст продуктивності . За обсягу виручки 800 тис. грн./рік економія складає 120 тис. грн.	360 000
3	Впровадження BI-системи	0	150	Nucleus Research зафіксував середній ROI у розмірі 3,44 грн. на 1 грн. інвестицій у аналітичні платформи . При базових даних компанії (інвест. близько 45 тис. грн.) очікуваний ефект складатиме 150 тис. грн./рік.	450 000
4	Цифровий маркетинг і канали взаємодії	120	320	IAB та WordStream зазначають, що digital-канали забезпечують +25% до обсягу продажів і збільшують клієнтську базу; social commerce генерує до 20% e-commerce-виручки. Для середньої виручки 1,3 млн. грн. це складатиме 320 тис. грн/рік.	960 000
Загальний прогнозований дохід					2 310 000

Джерело: складено автором на основі [29-30]

У межах дослідження економічної доцільності реалізації окремих заходів цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» було здійснено прогностичний розрахунок доходів, які можуть бути отримані підприємством у результаті цифрової трансформації. Розрахунок базується на обґрунтованих припущеннях щодо щорічного приросту доходу або економії витрат за кожним напрямом цифровізації. Прогнозовані фінансові результати визначалися через мультиплікацію річного ефекту на трирічний горизонт стратегічного планування, що є типовою практикою при оцінюванні ефективності цифрових інвестицій.

Найвищий очікуваний результат зафіксовано в напрямі розширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами (960 тис. грн. за 3 роки), що супроводжується прогнозованим приростом клієнтської бази на 120 осіб. Такий ефект пояснюється зростанням ролі омніканальної взаємодії, покращенням інтерфейсу цифрових платформ, автоматизацією зворотного зв'язку та підвищенням рівня задоволеності споживачів. Також вагомий економічний ефект забезпечується завдяки впровадженню ВІ-системи (450 тис. грн.), яка сприяє підвищенню точності управлінських рішень, швидкості формування звітності та оптимізації HR- і фінансових процесів.

Впровадження ERP-системи дозволить зменшити витрати, пов'язані з ручною обробкою замовлень та документообігом, забезпечивши зростання доходу на 180 тис. грн щорічно, або 540 тис. грн. за трирічний період. Аналогічно, модернізація IT-інфраструктури, спрямована на оновлення технічної бази, міграцію на хмарні рішення та покращення безперебійності роботи, дозволить зменшити витрати на підтримку та скоротити простої, що трансформується в додатковий дохід у 120 тис. грн. на рік (360 тис. грн за три роки).

Таким чином, загальна сума прогнозованого доходу за результатами реалізації чотирьох ключових заходів цифрової стратегії складає 2 310 000 грн. Отримані результати свідчать про економічну обґрунтованість обраних напрямів цифровізації, а також дозволяють стверджувати про високий рівень потенційної окупності

інвестицій. За умови належного організаційного супроводу та системного моніторингу ефективності реалізації заходів, очікуваний фінансовий результат має всі підстави для досягнення у зазначені строки.

У табл. 2.17 наведено матрицю відповідальності (RACI) для реалізації заходів з впровадження цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», яка визначає ролі та відповідальність ключових учасників у виконанні кожного етапу стратегічної трансформації. Матриця RACI – це інструмент для чіткої розподілу завдань між учасниками проекту, що допомагає уникнути непорозумінь та забезпечує ефективне управління ресурсами.

Таблиця 2.17 – Матриця відповідальності (RACI) реалізації заходів цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Захід / Етап реалізації	CEO / Керівництво	ІТ-відділ	HR-відділ	Аналітика / Фінанси	Відділ маркетингу	Зовнішні консультанти
Розробка цифрової стратегії	R	I	I	A	I	C
Вибір та впровадження ERP-системи	A	R	C	I	–	C
Проведення навчання по ERP	C	C	R	I	–	A
Модернізація ІТ-інфраструктури	A	R	I	C	–	C
Перехід на хмарні сервіси	C	R	I	–	–	A
Впровадження ВІ-системи	A	R	I	R	–	C
Програма цифрової грамотності	C	C	R	I	–	A
Запуск Центру управління цифровими змінами (СМО)	R	A	A	A	–	–
Розширення цифрових каналів взаємодії	I	C	–	I	R	A
Оцінка результатів та коригування стратегії	A	I	I	R	C	C

Джерело: складено автором

Ефективне впровадження цифрової стратегії неможливе без чіткого розподілу відповідальності між учасниками процесу, що зумовлює необхідність формалізації управлінської моделі участі в реалізації цифрових змін. З цією метою в рамках роботи була побудована матриця відповідальності за методологією RACI, яка дозволяє структурувати ролі основних підрозділів і посадових осіб у реалізації цифрових ініціатив ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА».

RACI-модель – це інструмент управління проектами, що розшифровується як:

R – Responsible (відповідальний) – той, хто безпосередньо виконує роботу;

A – Accountable (підзвітний) – той, хто несе остаточну відповідальність і затверджує результати;

C – Consulted (консультант) – особи, які залучаються до обговорення і надають експертні поради;

I – Informed (інформований) – особи, яких необхідно тримати в курсі процесу.

Проведений розподіл функцій за цією моделлю демонструє, що стратегічна відповідальність за ключові рішення (A) покладена на керівництво підприємства, яке виступає ініціатором і координатором системних змін. У той же час функціональну відповідальність за реалізацію (R) несуть профільні підрозділи: зокрема, IT-відділ – за технічну реалізацію ERP- та BI-систем, хмарної інфраструктури, а також модернізацію цифрових каналів взаємодії. HR-відділ зосереджується на організації навчального процесу та реалізації програми цифрової грамотності, що критично важливо для адаптації персоналу до нових технологічних умов. Аналітичний та фінансовий блоки відіграють подвійну роль – як підзвітні (A) у формуванні цифрової стратегії, так і як консультанти (C) у процесах цифрової трансформації. У свою чергу, зовнішні експерти відіграють роль консультантів (C) на етапах вибору технологічних рішень, розробки стратегічних документів і технічного аудиту. Інформовані учасники (I), зокрема керівники підрозділів, отримують оновлення про хід реалізації заходів і вчасно реагують на зміни. Це забезпечує прозорість комунікації та формує культуру спільного управління цифровими ініціативами.

Важливо, що запропонована RACI-модель дозволяє мінімізувати ризики дублювання функцій, уникнути управлінської фрагментації та забезпечити чітке бачення розподілу відповідальності. Вона створює умови для ефективної взаємодії між внутрішніми підрозділами підприємства та зовнішніми стейкхолдерами, що особливо актуально в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів. У результаті, застосування RACI-матриці виступає важливою передумовою результативності реалізації цифрової стратегії. Таблиця 2.18 містить календарний план реалізації заходів цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», який визначає конкретні етапи та терміни для впровадження цифрових ініціатив в рамках стратегічної трансформації компанії.

Таблиця 2.18 – Календарний план реалізації заходів у межах цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Код роботи	Робота (вид діяльності)	Тривалість, дні	Дата початку	Дата завершення	Резерв, дні
A1	Аналіз цифрової зрілості	14	01.07.2025	14.07.2025	2
A2	Розробка цифрової стратегії	10	15.07.2025	24.07.2025	2
A3	Затвердження стратегії керівництвом	7	25.07.2025	31.07.2025	1
B1	Вибір ERP-системи	10	01.08.2025	10.08.2025	2
B2	Встановлення та тестування ERP	20	11.08.2025	30.08.2025	3
B3	Навчання працівників щодо ERP	15	01.09.2025	15.09.2025	2
C1	Аудит ІТ-інфраструктури	7	01.08.2025	07.08.2025	1
C2	Закупівля / модернізація обладнання	14	08.08.2025	21.08.2025	2
C3	Перехід на хмарні сервіси	10	22.08.2025	31.08.2025	2
D1	Вибір ВІ-платформи	7	16.09.2025	22.09.2025	1
D2	Інтеграція джерел, створення дашбордів	14	23.09.2025	06.10.2025	2
E1	Аналіз потреб у навчанні цифрових компетенцій	7	01.09.2025	07.09.2025	1
E2	Проведення тренінгів	14	08.09.2025	21.09.2025	2
F1	Формування Change Management Office	10	01.07.2025	10.07.2025	1
F2	Розробка протоколів управління змінами	10	11.07.2025	20.07.2025	2
G1	Аналіз цифрових каналів та розробка покращень	10	07.10.2025	16.10.2025	1
G2	Запуск нових каналів, тестування, збирання фідбеку	14	17.10.2025	30.10.2025	2

Джерело: складено автором

Календарний план (табл. 2.18) визначає послідовність та терміни реалізації ключових цифрових ініціатив – від первинного аналізу цифрової зрілості до запуску нових каналів взаємодії з клієнтами. Наочно ця послідовність подана на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Діаграма Ганта реалізації заходів цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-Україна»

Джерело: побудовано автором

Розроблений план (рис. 2.2) має визначені часові рамки для кожного етапу, що дозволяє відслідковувати прогрес і дотримуватись встановлених термінів. Тривалість кожного етапу відповідає рівню складності завдань, таких як вибір і впровадження ERP-системи, аналіз і модернізація IT-інфраструктури, а також навчання персоналу. Присутність резервних днів для кожної роботи дозволяє компенсувати можливі затримки або непередбачені труднощі, що є важливим елементом для забезпечення гнучкості плану.

Окремо варто зазначити етапи, які мають критичне значення для забезпечення ефективності подальших кроків, такі як вибір ERP-системи, проведення аудиту IT-інфраструктури та перехід на хмарні сервіси. Ці кроки створюють фундамент для успішного впровадження інших цифрових інструментів і платформ.

Крім того, проведення тренінгів і формування Change Management Office для управління змінами свідчить про готовність компанії адаптувати свої внутрішні процеси до нових технологій, що є важливим аспектом для успіху в довгостроковій перспективі. Таким чином, календарний план реалізації заходів цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» є комплексним і детально продуманим інструментом, який дозволить ефективно координувати діяльність різних підрозділів компанії, забезпечуючи своєчасне та якісне впровадження всіх цифрових рішень. Реалізація цього плану створить необхідні умови для подальшого розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

У процесі реалізації цифрових ініціатив виокремлено п'ять ключових ризиків, що можуть суттєво вплинути на виконання календарного плану й досягнення очікуваних ефектів (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Ключові ризики реалізації цифрової стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та заходи щодо їх мінімізації

№	Ризик	Вплив	Ймовірність	Заходи з мінімізації
1	Опір персоналу змінам у процесі впровадження цифрових рішень	Затримка впровадження, зниження ефективності	Середня	Програма комунікацій, поетапне навчання, залучення «digital-амбасадорів».
2	Нестача бюджету / перевитрати на реалізацію заходів цифрової трансформації	Скасування або урізання проєктів	Середня	Фінансовий резерв у розмірі 10%, регулярний перегляд кошторису, поетапне фінансування.
3	Технічні збої при інтеграції ERP/BI	Простої бізнес-процесів, втрата даних	Низька	Пілотне впровадження, тестове середовище, резервне копіювання.
4	Кібератаки на ІТ-інфраструктуру	Витік даних, репутаційні втрати	Середня	Захищені канали VPN, багатофакторна автентифікація, регулярні аудит та пентест.
5	Відставання підрядників від графіка	Зсув критичного шляху, штрафи	Висока	Жорсткі КРІ у контрактах, бонуси за дострокове виконання, резерв часу (5 днів).

Джерело: складено автором

Аналізуючи інформацію, наведену у табл. 2.19 слід зазначити, що важливим ризиком є опір персоналу: відсутність належної комунікації та практичного навчання здатна знизити швидкість впровадження ERP- і BI-систем, а також викликати повторні витрати на коригування процесів. Для мінімізації цього ризику передбачено поетапну програму внутрішнього PR, формування «digital-амбасадорів» серед лінійних керівників і дворівневі тренінги (базові та поглиблені). Другу групу ризиків становлять фінансово-організаційні загрози: нестача бюджету, перевитрати та можливе відставання підрядників від графіка. Вони здатні змістити критичний шлях і вплинути на термін окупності проекту. Для їх нівелювання у кошторис варто закласти 10 % резерву, а у договорах з підрядниками прописати чіткі KPI з бонусами / штрафами за зміщення строків. Крім того, резерв часу (у середньому п'ять днів для кожного блоку) дозволяє оперативно перекомпонувати ресурси без втрати темпу робіт. Ще однією суттєвою загрозою є технічні збої та кібератаки. Зважаючи на постійне підвищення кіберзагроз у секторі АПК, компанія застосує багатофакторну автентифікацію, захищені VPN-канали та проводить регулярний penetration-тест. Заплановане попереднє розгортання у тестовому середовищі та поетапна міграція даних мінімізують ризик простою бізнес-процесів у разі технічних збоїв.

Загалом, ризики, окреслені в таблиці 2.19, мають керований характер: для кожного передбачено конкретні профілактичні або компенсуючі заходи, узгоджені з відповідальними підрозділами. Такий підхід відповідає принципам проектного управління та забезпечує баланс між швидкістю цифрових перетворень і безпекою бізнес-операцій. Здійснений аналіз поточного рівня цифровізації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та розроблений комплекс заходів підтверджують доцільність реалізації запропонованої цифрової стратегії. Очікувані вигоди – підвищення операційної ефективності, зростання онлайн-продажів, скорочення витрат та посилення конкурентних позицій – суттєво перевищують прогнозовані витрати. Таким чином, впровадження цифрової стратегії є економічно обґрунтованим і створює основу для стійкого розвитку компанії у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дослідження розкрито теоретико-методичні засади формування цифрової стратегії бізнес-організації в умовах сучасної цифрової трансформації економіки. Цифрова стратегія розглядається як стратегічний інструмент, що забезпечує не лише технологічне оновлення організації, але й трансформацію її бізнес-моделі, організаційної структури, процесів прийняття рішень та способів взаємодії з клієнтами. Підкреслюється, що цифрова трансформація – це не сукупність окремих ініціатив, а системний, багаторівневий процес, який вимагає цілісного бачення, стратегічного управління та гнучкої адаптації до зовнішніх і внутрішніх змін.

У процесі аналізу сучасних наукових джерел і підходів до розуміння категорії «цифрова стратегія» встановлено її багатовимірний характер, що включає технологічні, організаційні, поведінкові, клієнтоцентричні та управлінські аспекти. Визначено ключові типи цифрових стратегій (оптимізаційна, трансформаційна, інноваційна, омніканальна, стратегія цифрового лідерства), а також відповідні підходи до їх формування (орієнтований на клієнта, дані, інновації, інтеграцію). Встановлено, що вибір конкретного стратегічного підходу залежить від рівня цифрової зрілості організації, її ресурсних можливостей, стратегічних пріоритетів і стану зовнішнього середовища.

Особливу увагу приділено методам і інструментам стратегічного аналізу, що дозволяють оцінити рівень цифрової готовності підприємства, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості і загрози, пов'язані з цифровими змінами. Розглянуто практичне застосування таких інструментів, як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, Value Chain Analysis, KPI-аналіз, Digital Maturity Model та Balanced Scorecard, які у сукупності забезпечують системне бачення цифрової трансформації підприємства. Визначено, що для досягнення сталих результатів цифрова стратегія

повинна інтегруватися у всі функціональні підсистеми бізнесу – від маркетингу до HR та фінансів – і бути постійно актуалізованою відповідно до змін ринку, технологій і очікувань клієнтів. Результати підтверджують, що цифрова стратегія є не лише функціональним елементом загального стратегічного управління, а й самостійною системою стратегічного мислення, яка здатна забезпечити проривний розвиток бізнесу. Вона базується на синергії цифрових технологій, інноваційного потенціалу організації та глибокого розуміння змін у конкурентному середовищі.

У другому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи здійснено всебічний аналіз цифрового стану та потенціалу ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» з метою обґрунтування та формування дієвої цифрової стратегії, що відповідає сучасним викликам економічного середовища. Організаційно-економічна характеристика підприємства засвідчила, що компанія з моменту свого заснування у 2006 році забезпечила лідерські позиції у сфері зберігання кормів і зерна, що створює міцну основу для запровадження інноваційних цифрових рішень. За підсумками останніх років спостерігається позитивна динаміка фінансових показників: виручка компанії у 2023 році зросла на 11,8% у порівнянні з 2022 роком, а чистий прибуток збільшився на 8,5%, що свідчить про стабільність та інвестиційну привабливість підприємства.

Проведена оцінка рівня цифрової зрілості підприємства, здійснена на основі моделі Digital Maturity Model від Deloitte, дозволила виявити, що ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» перебуває на рівні «Emerging», тобто цифрові ініціативи реалізуються вибірково, переважно у сфері комунікації з клієнтами (наприклад, через сайт), проте інтеграція цифрових інструментів у внутрішні бізнес-процеси є обмеженою. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що головними сильними сторонами є стабільна клієнтська база, висока якість продукції та гнучкість в управлінських рішеннях. Водночас слабкими сторонами визначено застарілу IT-інфраструктуру, відсутність єдиної ERP-системи та низький рівень цифрових компетенцій персоналу.

Враховуючи виявлені можливості, зокрема сприятливу зовнішню кон'юнктуру для цифровізації аграрного сектору, а також загрози у вигляді посилення конкуренції

з боку цифрово-орієнтованих компаній, було сформульовано пропозиції щодо створення цілісної цифрової стратегії. Зокрема, рекомендовано впровадити ERP-систему (SAP Business One або Microsoft Dynamics 365), що дозволить об'єднати облік, логістику та фінанси в єдину систему. За прогнозами, така інтеграція дозволить скоротити витрати на операційне управління на 15–20% упродовж першого року функціонування та зменшити час на обробку замовлень із 48 до 24 годин. У таблиці 2.15 було детально викладено сім ключових пропозицій, серед яких — запуск програми цифрової грамотності для персоналу, впровадження ВІ-аналітики для управлінських рішень та модернізація серверного обладнання.

У межах управлінського супроводу реалізації цифрової стратегії, було сформовано матрицю відповідальності (RACI), згідно з якою головними відповідальними особами за реалізацію цифрової трансформації виступають ІТ-відділ (за технічне впровадження) та CEO (за стратегічне управління змінами). Наприклад, вибір та впровадження ERP-системи закріплено за ІТ-відділом як основним виконавцем (Responsible), тоді як керівництво підприємства виконує функцію прийняття рішень (Accountable). Крім того, розроблено календарний план реалізації цифрових ініціатив із врахуванням послідовності дій та часових резервів.

Таким чином, результати аналітичного розділу підтверджують необхідність системного підходу до формування цифрової стратегії як інструменту довгострокового розвитку підприємства. Запропоновані заходи не лише ґрунтуються на практичному аналізі поточного стану ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», але й орієнтовані на досягнення високого рівня цифрової зрілості в середньостроковій перспективі. Комплексність підходів, управлінська логіка впровадження, економічна доцільність та відповідність стратегічним викликам сучасності забезпечують дієвість та прикладну цінність розробленої цифрової стратегії, що може слугувати прикладом для подібних компаній агропромислового сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панчук, А.С., Малькова, К.О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
2. Руденко М.В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 3-13.
3. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 7-15.
4. Токмакова І.В., Рисована Д.Ю., Скоробогатих А.В. Розроблення стратегії цифрової модернізації в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 231-241.
5. Каличева Н.Є., Масан В.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 35. С. 38-41.
6. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
7. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2018. 252 с.

8. Осецький В.Л., Куліш В.А. Цифрова модернізація в умовах циклічності соціально-економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.18
9. Клименко К.В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 3. С. 13-18.
10. Паляниця В. Розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328 (2). С. 219-225.
11. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33-40.
12. Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. № 3. С. 185-190.
13. Бужимська К.О., Желіховська М.В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15-19.
14. Шатілова О.В., Шишук Н.О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249–255.
15. Купревич Т.С. Цифрові платформи в світовій економіці: сучасні тенденції і напрямки розвитку. *Економічний вісник університету. Ун-т Григорія Сковороди в Переяславі*. 2018. Вип. 37/1. С. 311-318.
16. Як відслідкувати ефективність цифрової трансформації: 10 ключових показників. URL: <https://scriptum.ua/efektyvnist-czyfrovoyi-transformacziyi/> (дата звернення: 15.02.2025 р.)
17. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 296-299.

- 18.Востряков О.В., Сибірцева А.М. Цифровізація бізнес-організацій: дефініція та інструменти. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 54. С. 5-16.
- 19.Веб-сайт«YouControl».URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34233561/ (дата звернення: 25.02.2025)
- 20.Офіційний веб-сайт ТОВ «АГ-БАГ-Україна». URL: <https://ag-bag.ua/about> (дата звернення: 25.02.2025)
- 21.Кузьменко Г.О., Телендій А.А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. 35 (5). С. 22-30.
- 22.Білоченко А. Кредитування аграрного сектору України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. (48). С. 3-15.
- 23.Шевченко М.О., Бондаренко К.В. Розвиток кооперативного руху в аграрному секторі України. *Кооперативний вісник*. 2024. 8 (1). С. 40-50.
- 24.Петрук О.В., Зайцева І.М. Екологічні аспекти сталого розвитку аграрного виробництва. *Екологія і природокористування*. 2023. 14 (3) С. 55-65.
- 25.Романенко В.П., Кравченко Т.О. Фінансові інструменти підтримки аграрного сектору в Україні. *Фінанси України*. 2024. № 2. С. 18-28.
- 26.Семенюк А.М., Лещенко Д.В. Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток сільського господарства України. *Європейські перспективи*. 2023. Вип. 9 (4). С. 77-88.
- 27.Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>
- 28.Белікова О.Ю. Тенденції розвитку цифрового маркетингу як інноваційного інструменту управління підприємствами. *Вісник економічної науки України*. 2020. Вип. 2 (39). С. 133-138.

- 29.Перцова А.Р. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2020. Вип. 8, Т. 2. С. 44-47.
- 30.Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2018. Т. 1. С. 143-146.
- 31.ERP systems save manufacturers 22% in operational costs : [Електронний ресурс] / Zipdo, ECI Solutions. – Режим доступу: <https://www.ecisolutions.com/blog/manufacturing/39-erp-statistics-smb-2024> (дата звернення: 17.05.2025).
- 32.What is cloud modernization? : [Електронний ресурс] / Lumenalta. – Режим доступу: <https://lumenalta.com/insights/what-is-cloud-modernization> (дата звернення: 17.05.2025).
- 33.Data warehousing returns \$3.44 per dollar invested : [Електронний ресурс] / Nucleus Research. – Режим доступу: <https://nucleusresearch.com/research/single/data-warehousing-returns-3-44-per-dollar-invested/> (дата звернення: 17.05.2025).
- 34.Digital marketing statistics 2025 : [Електронний ресурс] / WordStream. – Режим доступу: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2022/04/19/digital-marketing-statistics> (дата звернення: 17.05.2025).
- 35.U.S. Internet advertising revenue report 2023 : [Електронний ресурс] / IAB. – Режим доступу: <https://www.iab.com/news/2023-u-s-digital-advertising-industry> (дата звернення: 17.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Первинна фінансова звітність ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Форма № 1 «Баланс» (підсумкові статті)

Стаття	2024	2023	2022	2020
Активи, всього	107 737 600	114 878 500	129 979 600	80 236 000
Зобов'язання, всього	40 408 100	44 505 300	47 845 700	57 394 300
Власний капітал	67 329 500	70 373 200	82 133 900	22 841 700

Форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (підсумкові статті)

Показник	2024	2023	2022	2020
Чистий дохід від реалізації продукції	118 439 300	137 765 300	334 154 200	112 143 900
Чистий прибуток (збиток)	583 000	3 484 100	35 208 700	518 200

Джерело: Наведені дані сформовано автором на підставі відкритої фінансової звітності, отриманої через сервіс Opendatabot (код ЄДРПОУ 34233561). Суми подано у гривнях з точністю до сотень. Деталізовані статті Балансу та Звіту про фінансові результати зберігаються у бухгалтерії підприємства та в електронному кабінеті платника податків.

Таблиця А.2 – Фінансові показники ТОВ «АГ-Баг-Україна»

Фінансові показники				
	2024	2023	2022	2020
Дохід	118 439 300 ₴	137 765 300 ₴	334 154 200 ₴	112 143 900 ₴
Чистий прибуток	583 000 ₴	3 484 100 ₴	35 208 700 ₴	518 200 ₴
Активи	107 737 600 ₴	114 878 500 ₴	129 979 600 ₴	80 236 000 ₴
Зобов'язання	40 408 100 ₴	44 505 300 ₴	47 845 700 ₴	57 394 300 ₴
Кількість працівників	37	39	35	—

ПРОЄКТ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Мета та принципи реалізації

Метою цифрової стратегії є підвищення операційної ефективності, розширення ринкової присутності та створення доданої цінності для клієнтів шляхом інтеграції сучасних інформаційних технологій у всі бізнес-процеси підприємства.

Принципи реалізації:

- Фокус на клієнтській цінності
- Поступова імплементація (agile-підхід)
- Безперервне навчання персоналу
- Прозора система моніторингу KPI

Ключові стратегічні напрями

- Інтеграція ERP-системи Microsoft Dynamics 365 для наскрізної автоматизації виробничих і фінансових процесів.
- Впровадження BI-платформи Power BI для аналітики продажів, собівартості та прогнозування попиту.
- Розгортання e-commerce-порталу для аграріїв із персоналізованими пропозиціями та системою лояльності.
- Перехід на хмарну інфраструктуру Azure із захищеними VPN-каналами та резервним копіюванням.
- IoT-моніторинг умов зберігання зерна (температура, вологість) у силасах та полімерних рукавах.

Цільові показники

Таблиця 1 – Цільові KPI на 2025–2026 рр.

Показник	Базове значення (2024)	План на 2025	План на 2026
Зростання виручки, %	–	15	25
EBITDA-margin, %	8	11	13
Частка онлайн-продажів, %	0	10	20
Скорочення собівартості, %	–	5	8
Рівень цифрової зрілості (Deloitte DMM)	Emerging	Integrated	Optimized

Портфель цифрових проєктів

Проект	Терміни	Відповідальні
ERP Dynamics 365	серпень 2025 – березень 2026	САЕ / IT-відділ
BI Power BI	вересень 2025 – лютий 2026	Фінанси / Аналітика
E-commerce-портал	жовтень 2025 – травень 2026	Маркетинг / IT
IoT-сенсори складів	лютий 2026 – липень 2026	Виробництво / IT

Взаємодія з партнерами та постачальниками

Ключовими IT-партнерами виступають «Softline Ukraine» (ERP-впровадження) та «Synergy Advisors» (хмарна безпека). Для IoT-рішень планується співпраця з «GrainSense». Контракти міститимуть KPI щодо строків та якості, а також SLA 99,5 %. Модель взаємодії – «Value-added partnership», що передбачає спільну розробку та обмін експертизою.

Очікувані результати

Очікується підвищення EBITDA-margin до 13%, зростання онлайн-каналу до 20% загальної виручки та скорочення виробничих простоїв на 15% завдяки проактивному IoT-моніторингу. Імідж компанії як інноваційного постачальника агроплівок забезпечить вихід на ринки ЄС та залучення нових B2B-клієнтів.

План контролю й коригування

Моніторинг KPI здійснюється щокварталу аналітичним відділом. Результати виносяться на засідання Дирекції, де ухвалюються рішення щодо коригувальних дій. У разі відставання >10 % від плану запускається процедура «change request» та перегляд ресурсів.



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

КБР_Федорчук Д. ЕО-402

Автор

Науковий керівник / Експерт

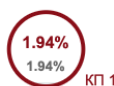
Федорчук Данііл ІгоровичЛазаренко Юлія Олександрівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

18752

Кількість слів



КЦ

147824

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		1
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		11

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/292bedea-51b7-4b92-ad1f-b5e101ab791b/download	34 0.18 %	
2	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/292bedea-51b7-4b92-ad1f-b5e101ab791b/download	19 0.10 %	
3	Управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах цифрової трансформації 1/13/2023 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра менеджменту)	16 0.09 %	
4	https://stud.knute.edu.ua/bitstream/123456789/28982/7/Dipl_Voytsekhovska_Gorodianska.pdf	13 0.07 %	

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Федорчук Данііл Ігорович

Назва роботи: Формування цифрової стратегії бізнес-організації

Науковий керівник: Лазаренко Юлія Олександрівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 1,94%

Коефіцієнт подібності 2: 0,18%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора.
Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана. Кваліфікаційна бакалаврська робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту.



«16» травня 2025 р.

к.е.н., доцент Лазаренко Ю.О.