

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
заочної форми здобуття освіти  
Курчицька Інеса Анатоліївна

Керівник:  
Помаз Олександр Михайлович  
Рецензент:  
Заяц Ольга

**Полтава 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Курчицька Інеса Анатоліївна**

1. Тема роботи «Управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Помаз Олександр Михайлович

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
  - нормативно-довідкова література,
  - літературні джерела,
  - Інтернет-джерела,
  - власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства

Розділ 2. Аналіз управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства

Розділ 3. Шляхи удосконалення управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	виконано

**Здобувач вищої освіти**

**Інеса КУРЧИЦЬКА**

**Керівник роботи**

**Олександр ПОМАЗ**

## АНОТАЦІЯ

Курчицька І.А. Управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньою програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання формування діджиталізації бізнес-процесів аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення діджиталізації бізнес-процесів досліджуваного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, з урахуванням сучасного стану його розвитку та тенденцій формування стратегій розвитку підприємств аграрної галузі.

*Ключові слова:* діджиталізація, бізнес-процес, персонал, аграрне підприємство, бізнес-середовище, управління.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття та складові поняття діджиталізація бізнес-процесів підприємства	9
1.2. Вплив діджиталізації на ефективність бізнес-процесів	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Оцінка управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства	31
2.3. Стратегічний аналіз існуючих форм діджиталізації бізнес-процесів підприємства	37
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Удосконалення цифрових інструментів управління бізнес-процесами	45
3.2. Напрями підвищення ефективності діджиталізації бізнес-процесів підприємства	51
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах ведення бізнесу підприємства функціонують у середовищі, де швидкість технологічних змін, розвиток інформаційних систем, автоматизація та цифрові платформи впливають на їхню конкурентоспроможність і здатність до адаптації в умовах ведення бізнесу. Тому актуальність теми зумовлюється необхідністю розроблення ефективних механізмів управління діджиталізацією бізнес-процесів, які нададуть змогу підприємствам підвищити ефективність діяльності, забезпечити конкурентоспроможність і сформувати потенціал сталого розвитку в умовах глобальної цифрової економіки. Питання розвитку та удосконалення управління діджиталізацією бізнес-процесів знайшли своє відображення у працях таких вітчизняних вчених, як: Варга В., Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б., Грибіненко О., Гудзь О., Федюнін С., Щербина В.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах тематики обґрунтовано шляхи удосконалення управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства.

**Мета та завдання.** Метою є вивчення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства в умовах бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності діджиталізація бізнес-процесів підприємства;
- дослідження методичного підходу до управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;

– техніко-економічний аналіз управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства;

– стратегічний аналіз існуючих форм діджиталізації бізнес-процесів підприємства;

– визначення напрямів удосконалення управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства;

– виявлення шляхів підвищення ефективності управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процеси формування діджиталізації бізнес-процесів підприємства в умовах бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади формування діджиталізації бізнес-процесів підприємства в умовах бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: економічного аналізу (SWOT-аналіз, тощо). Розрахунки показників, побудова діаграм та графіків виконані з використанням програми для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel.

**Інформаційну основу** кваліфікаційної роботи становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:**

*удосконалено:*

– удосконалено підхід до цифрової трансформації аграрного підприємства через практичну інтеграцію модулів програмного забезпечення у ключові бізнес-процеси підприємства, що дозволило підтвердити ефективність комплексної діджиталізації в умовах реального виробництва, яке сприяло формуванню цифрової моделі підприємства, підвищенню економічної ефективності процесів, зменшенню операційних витрат і мінімізації людських помилок.

*набули подальшого розвитку:*

– у роботі розглядаються сучасні інструменти управління діджиталізацією

бізнес-процесів, які набули економічної ефективності, оскільки впровадження програмного забезпечення надало можливість використовувати нові, більш об'єктивні показники такі як рівень автоматизації, швидкість виконання операцій, точність обліку та зниження операційних витрат.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані підприємствами агропродовольчої сфери при обґрунтуванні управлінських стратегій їх розвитку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі фахової статті та тез доповідей:

1. Помаз О.М., Гончаренко А.С., Ловушко А.Р., Курчицька І.А. Креативне управління персоналом як операційний інструмент ресурсної адаптації підприємства до цифровізації бізнес-процесів. *Development Service Industry Management*. 2025. № 4.

2. Помаз О.М., Ловушко А.Р., Курчицька І.А. Операційний менеджмент як інструмент забезпечення ресурсної безпеки та діджиталізації бізнес-процесів підприємства. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 23 вересня 2025 року Полтава. Том 2. С. 62–65.

3. Помаз О.М., Ловушко А.Р., Курчицька І.А. Цифрова трансформація як інструмент підвищення ресурсної безпеки підприємства. *Матеріали Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки»* 13 листопада 2025 року Полтава.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 61 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 11 рисунків та 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття та складові поняття діджиталізація бізнес-процесів підприємства

Діджиталізація бізнес-процесів підприємства є ключовим компонентом цифрової трансформації та передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій у всі функціональні сфери діяльності підприємства. Діджиталізація охоплює автоматизацію операцій, цифровий обмін даними, використання аналітичних платформ, комунікаційних систем, мобільних застосунків та інтелектуальних інструментів управління. Отож для детального розуміння поняття «діджиталізація» доцільно розглянути табл. 1.1 в якій наведені думки науковців щодо даного визначення.

*Таблиця 1.1*

#### Визначення сутності поняття «діджиталізація» [2; 3; 6; 13; 14; 15]

№	Автор	Визначення
1	В.П. Варга	Комплексний процес, що передбачає збір, аналіз і обробку даних для трансформації наявних бізнес-процесів, що дозволяє створювати нові можливості та конкурентні переваги для компаній.
2	М. Ведерніков О. Чернушкіна Б. Кропивницький	Перегляд внутрішніх процесів компанії та побудова ефективнішого ланцюга постачання з метою максимальної автоматизації та розкриття повного потенціалу підприємства.
3	О. Грибіненко	Застосування сучасних технологій для підвищення ефективності роботи підприємства, що дає змогу вдосконалювати бізнес-процеси за допомогою цифрових рішень, аналітичних інструментів і смарт-технологій.
4	М. Кіржецька	Безперервний і цілеспрямований процес цифрового розвитку компанії, її бізнес-процесів та бізнес-моделей.
5	К. Клименко	Трансформація всього бізнес-середовища за допомогою інтернет-технологій, які мають глобальний вплив на розвиток суспільства.
6	В. Командровська.	Перехід до застосування цифрових технологій для трансформації бізнес-процесів компанії з метою отримання переваг від сучасних технологічних рішень.

Узагальнюючи наведені дані в табл. 1.1 можна зробити висновок, що діджиталізація є невід’ємними складовими сучасного розвитку бізнесу й економіки. Вони охоплюють перегляд і вдосконалення бізнес-процесів, впровадження новітніх технологій, адаптацію до цифрових реалій та побудову ефективніших моделей роботи. Ці процеси забезпечують підприємствам конкурентні переваги, відкривають нові можливості й сприяють глобальним змінам у суспільстві та економічному середовищі.

Діджиталізація бізнес-процесів підприємства передбачає впровадження цифрових технологій у внутрішні та зовнішні операції підприємства з метою підвищення ефективності, оптимізації ресурсів, автоматизації рутинних задач і створення нових можливостей для розвитку. Вона пропонує не просто заміну ручних процесів на цифрові, а й перегляд бізнес-моделі та структури процесів для досягнення конкурентних переваг [12, с. 21].

Основні складові діджиталізації бізнес-процесів підприємства, що показані на рис. 1.1 відображають ключові напрями впровадження цифрових технологій, а саме автоматизацію процесів, використання сучасного програмного забезпечення та цифрових інструментів, аналіз даних і бізнес-аналітику. Кожна з наведених складових взаємопов’язана та спрямована на підвищення ефективності роботи підприємства та адаптацію до умов цифрової економіки.



Рис. 1.1. Складові діджиталізації бізнес-процесів [15; 17, с. 64]

Аналізуючи рис. 1.1 було визначено, що діджиталізація бізнес-процесів є комплексним і стратегічним процесом, який забезпечує оптимізацію роботи підприємства, автоматизацію повторюваних завдань, ефективну обробку та аналіз даних, інтеграцію підрозділів і розвиток інноваційності. Впровадження цих складових дозволяє компанії підвищувати продуктивність, конкурентоспроможність і гнучко реагувати на зміни ринку [18, с. 67].

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств важливого значення набуває залучення інноваційних технологій, що забезпечують підвищення ефективності управління, автоматизацію бізнес-процесів та зростання конкурентоспроможності на ринку [20, с. 126]. Для комплексного аналізу тенденцій використання цифрових рішень у діджитал-сфері доцільно розглянути табл. 1.2 в якій відображені найбільш поширені інструменти, що активно впроваджуються підприємствами аграрного сектору.

*Таблиця 1.2*

**Поширені цифрові інструменти в діджитал сфері 2020-2024 рр. [22, с. 18]**

№	Інструмент	Поширення (%)
1	Big Data	85
2	Хмарні технології	80
3	Штучний інтелект	60
4	Автоматизація процесів	55
5	Платформи для віддаленої роботи	75
6	Системи електронного навчання	70
7	HR-аналітика	65
8	Інтернет речей	50

Аналізуючи табл. 1.2 можна зробити висновок, що найбільш поширеним в діджитал сфері мають технології обробки великих даних (Big Data) та хмарні сервіси, які забезпечують гнучкість і масштабованість управлінських процесів. Значну роль відіграють також платформи для віддаленої роботи, що стають незамінними у контексті діджиталізації та нових форматів організації праці.

Системи електронного навчання сприяють безперервному професійному

розвитку працівників, а HR-аналітика забезпечує глибокий аналіз персоналу і прогнозування кадрових потреб. Загалом, поширення цих цифрових інструментів свідчить про глибоку трансформацію HR-функції в умовах цифрової економіки та необхідність інтеграції інноваційних технологій для підтримки розвитку діджиталізації в діловій сфері.

Конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від здатності ефективно інтегрувати цифрові інструменти в операційну діяльність, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати високу гнучкість управління [25, с. 24]. На рис. 1.2 відображена модель управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства, що має структуровану систему, що окреслює логіку, етапність і взаємозв'язки ключових елементів цифрової трансформації. Вона визначає стратегічні орієнтири, механізми аналізу поточного стану процесів, підходи до вибору відповідних технологічних рішень та способи їх інтеграції в діяльність підприємства.

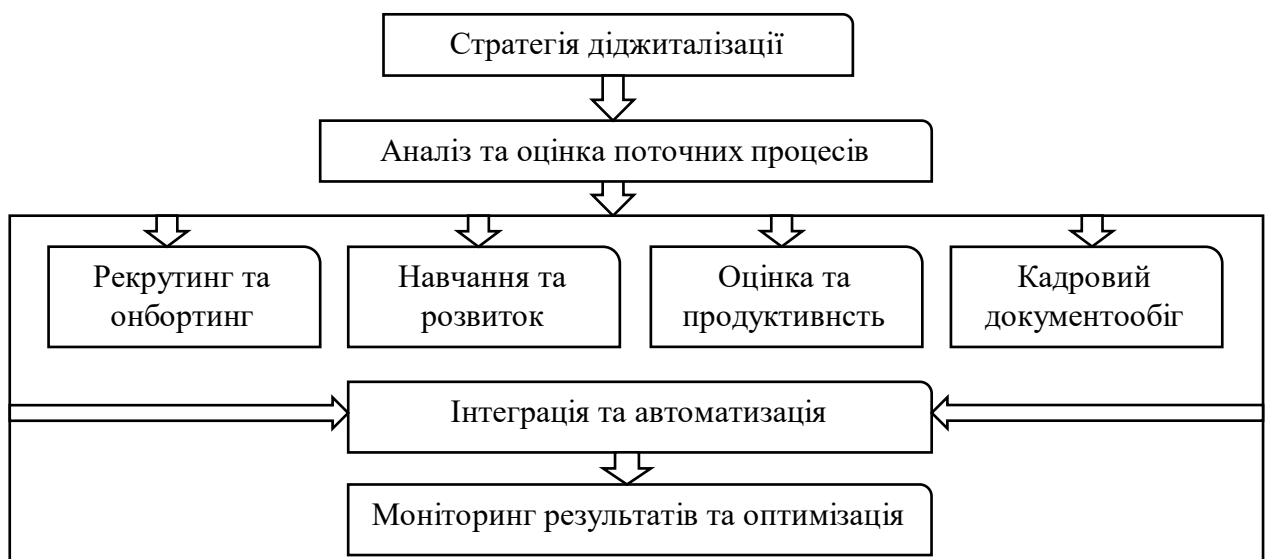


Рис. 1.2. Модель управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства [27, с. 66]

Таким чином, проаналізувавши модель управління діджиталізацією бізнес-процесів, що відображена на рис. 1.2 було визначено, що успішна цифрова трансформація потребує чіткого стратегічного бачення, детального аналізу

поточного стану процесів та поступового переходу до інтеграції цифрових рішень. Логічна послідовність етапів – від рекрутингу та навчання персоналу до автоматизації документообігу та моніторингу показників – забезпечує комплексний підхід до оптимізації діяльності підприємства, що допоможе в подальшому розвивати підприємство. Використання такої моделі дозволяє підприємству підвищити прозорість процесів, оперативність прийняття рішень і загальну ефективність управління в умовах цифрової економіки [28, с. 50].

Управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства є цілісним і комплексним процесом, спрямованим на трансформацію діяльності підприємства шляхом упровадження цифрових технологій. На рис. 1.3 зображені етапи управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства.

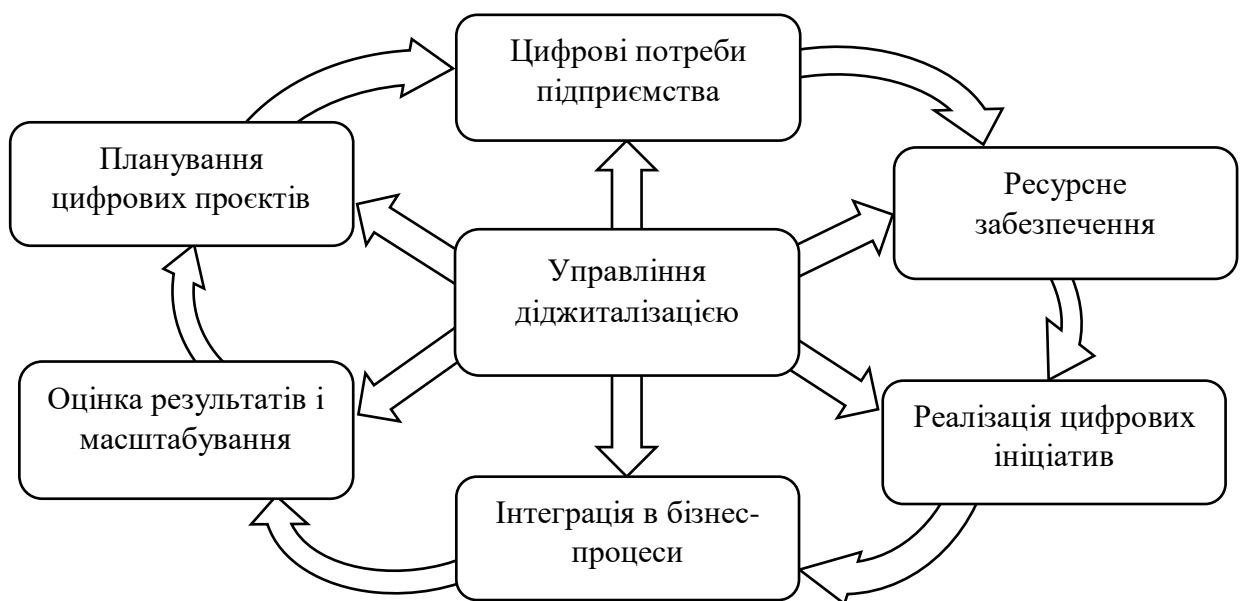


Рис. 1.3. Етапи управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства [44, с. 38]

Аналізуючи рис. 1.3 можна побачити ключові етапи управління діджиталізацією, що формують логічний і взаємопов'язаний цикл, який забезпечує системне впровадження цифрових технологій і стабільне підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства. Кожен етап починаючи від оцінки

цифрової готовності до моніторингу результатів і масштабування цифрових рішень, що виконує важливу функцію і доповнює інші, створюючи комплексну модель управління цифровою трансформацією [45, с. 39].

Управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства є ключовим аспектом сучасного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Доцільно окреслити ключові підходи до процесу управління цифровізацією бізнес-процесів, що відображені на рис. 1.4.

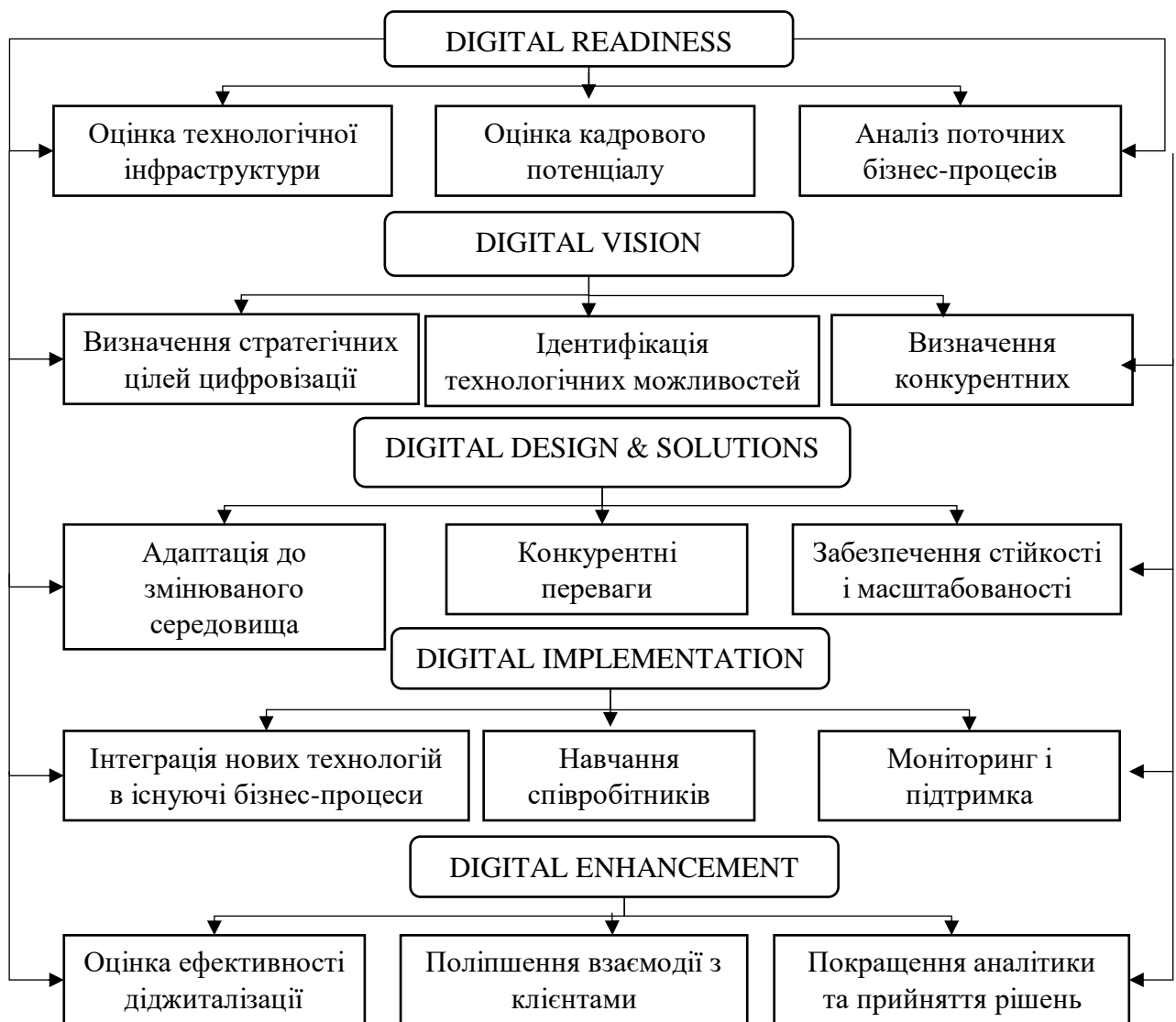


Рис. 1.4. Підходи до цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства в сучасному бізнес- середовищі [45, с. 39]

Отже, аналізуючи рис. 1.4 можна зробити висновок, що кожен з цих етапів

тісно пов'язаний з оцінкою та оптимізацією поточних бізнес-процесів, що дозволяє сформуванню стратегічний напрямок для подальших дій. Такий підхід є необхідним для досягнення успіху в умовах швидко змінюваного технологічного середовища, де невідкладні зміни та адаптація до нових умов є важливими для збереження конкурентоспроможності [51, с. 228].

Процес цифровізації розпочинається з етапу «Digital Readiness», що включає оцінку технічної інфраструктури підприємства та підготовленості персоналу до змін. Цей етап дозволяє підприємству визначити свою здатність адаптуватися до нових цифрових рішень, а також підготувати підприємство до майбутніх змін. Далі модель переходить до етапу «Digital Vision», на якому визначаються стратегічні цілі цифровізації та ідентифікуються технологічні можливості, які можна використати для досягнення цих цілей. Це дає змогу сформулювати чітке бачення того, як цифрові технології можуть підтримати бізнес [48, с. 181].

Етап «Digital Design & Solutions» передбачає розробку конкретних цифрових рішень, їх адаптацію до змінюваного середовища та інтеграцію в існуючі бізнес-процеси. Наступним етапом є «Digital Implementation», під час якого розроблені рішення інтегруються в роботу підприємства, проводиться навчання співробітників і надається постійна підтримка для забезпечення ефективного функціонування нових систем. Завершує процес етап «Digital Enhancement», що сприяє постійному удосконаленню та оптимізації цифрових інструментів на основі зворотного зв'язку і нових аналітичних даних [53, с. 65].

Послідовне проходження цих етапів дає змогу підприємству забезпечити відповідність цифрових ініціатив стратегічним цілям, оптимізувати ресурсне забезпечення, мінімізувати ризики впровадження та забезпечити сталість цифрових змін.

Даний різновид підходів сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню операційної діяльності, що у підсумку, стає не лише інструментом модернізації, а й ключовим чинником забезпечення розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

## 1.2. Вплив діджиталізації на ефективність бізнес-процесів

Цифровізація стає невід'ємною частиною сучасних підприємств, що прагнуть досягти високої конкурентоспроможності та ефективності у своїй діяльності. Впровадження цифрових технологій має значний вплив на всі аспекти бізнесу, зокрема на управління процесами, зниження витрат, прискорення прийняття рішень і покращення взаємодії з клієнтами [45, с. 39].

Умови виробництва на промислових підприємствах динамічно змінюються внаслідок швидкого технологічного прогресу. Впровадження інноваційних рішень зазвичай потребує суттєвих фінансових вкладень та додаткової підготовки персоналу. Якщо підприємство своєчасно не адаптується до таких змін, то це може негативно позначитися на його конкурентоспроможності. Тому надзвичайно важливо постійно відстежувати появу нових технологій та аналізувати їх вплив на бізнес-процеси, щоб приймати обґрунтовані рішення [50, с. 155].

Цифровізація впливає на всі бізнес-процеси підприємства, трансформуючи традиційні методи роботи, підвищуючи ефективність і забезпечуючи стійкість бізнесу. Давайте розглянемо, як саме цифрові технології впливають на різні аспекти діяльності підприємства.

У процесі цифрової трансформації підприємства стикаються з низкою управлінських викликів, що ускладнюють ефективне впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси. Діджиталізація вимагає не лише модернізації технічної інфраструктури, але й перегляду моделей управління, організаційної культури та підходів до використання даних [55, с. 112]. Для того щоб визначити ключові бар'єри, що перешкоджають успішному впровадженню цифрових інструментів, доцільно систематизувати основні виклики, з якими стикаються підприємства в управлінні процесом цифровізації.

На рис. 1.5 представлено узагальнену структуру таких викликів, що дозволяє комплексно оцінити фактори, які стримують розвиток цифрових можливостей підприємства.



Рис. 1.5. Виклики в управлінні діджиталізацією бізнес-процесів підприємства [49, с. 331]

Отже, аналізуючи рис. 1.5 можна зробити висновок, що ефективне управління діджиталізацією бізнес-процесів потребує комплексного підходу, який включає технічні, організаційні, кадрові та фінансові аспекти. Виявлені проблеми свідчать, що цифрова трансформація має розглядатися не як впровадження окремих технологічних рішень, а як стратегічний процес, що охоплює всі ключові елементи діяльності підприємства.

Низький рівень цифрової грамотності персоналу є одним із ключових викликів процесу діджиталізації підприємства. Працівники часто не володіють необхідними навичками роботи з цифровими інструментами, системами автоматизації, програмним забезпеченням та сучасними засобами обробки даних [50, с. 154]. Це призводить до помилок у виконанні операцій, знижує продуктивність, ускладнює впровадження нових технологій і формує опір змінам.

Недостатня цифрова компетентність персоналу негативно впливає на ефективність бізнес-процесів та ускладнює процес управління цифровою

трансформацією.

Відсутність цілісної стратегії цифрової трансформації є одним із ключових бар'єрів на шляху ефективного управління діджиталізацією бізнес-процесів. У багатьох підприємств цифровізація відбувається фрагментарно, без узгодженого бачення кінцевих цілей, пріоритетів та послідовності впровадження технологічних рішень [46, с. 339].

У таких умовах окремі цифрові ініціативи не забезпечують системного ефекту, виникають дублювання функцій, неузгодженість між підрозділами та неефективне використання ресурсів. Відсутність стратегії призводить до хаотичних управлінських рішень, низького рівня окупності цифрових проєктів та неможливості інтегрувати інновації у загальну модель бізнесу. Цілісна стратегія цифрової трансформації є необхідною умовою для формування узгодженої політики змін, оптимального розподілу ресурсів та забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Одним із вагомим чинником, який перешкоджає впровадженню цифровізації на підприємстві є його персонал.

Працівники можуть відмовлятися від використання нових технологій, не дотримуватися нових стандартів або уповільнювати процеси через страх перед незнайомим програмним забезпеченням, невпевненість у власних компетенціях або побоювання втрати робочих місць [42, с. 96]. Опір персоналу негативно впливає на ефективність впровадження цифрових інструментів, збільшує ризики помилок та потребує додаткових ресурсів на навчання, мотивацію та контроль. Ефективне управління змінами, комунікація та підвищення цифрових компетенцій співробітників допомагають зменшити цей бар'єр і забезпечити успішну цифрову трансформацію.

Для того щоб впровадження цифрових інструментів не давало збоїв у роботі необхідно налагодити інтеграцію з програмним забезпеченням, що вже існує на підприємстві. У випадку впровадження цифрових інструментів та програмного забезпечення окремо, без уніфікації та взаємозв'язку між системами, відбувається дублювання та розпорошування інформації, що в

кінцевому випадку призведе до технічних збоїв, уповільнення робочих процесів, що знижує ефективність цифрової трансформації [39, с. 58].

Недостатнє фінансування є серйозним бар'єром для впровадження цифрових технологій на підприємстві. Високі витрати на закупівлю обладнання, програмного забезпечення, ліцензій та навчання персоналу часто перевищують можливості бюджету, що призводить до уповільнення цифрової трансформації або впровадження неповноцінних рішень.

Нестача ресурсів також підвищує ризик часткового або невдалого впровадження проєктів, знижує їх окупність та ефективність. Для подолання цього виклику застосовуються поетапне бюджетування, використання хмарних рішень та проведення пілотних проєктів перед масштабним впровадженням цифрових систем [37].

Цифровізація бізнес-процесів пов'язана з підвищеним ризиком кібератак, витоку конфіденційної інформації та несанкціонованого доступу до даних. Недостатній рівень захисту інформації може призвести до фінансових втрат, збоїв у роботі систем та пошкодження репутації підприємства.

Ефективне управління цими ризиками вимагає впровадження комплексних заходів кібербезпеки: антивірусного захисту, шифрування даних, систем контролю доступу, резервного копіювання та навчання персоналу [33, с. 232]. Недооцінка цього виклику знижує довіру до цифрових процесів і може перешкоджати подальшій цифровій трансформації.

Застаріла або недостатня ІТ-інфраструктура є суттєвим бар'єром для діджиталізації бізнес-процесів. Використання морально або технічно застарілого обладнання, серверів, мережевого обладнання та програмного забезпечення обмежує можливості автоматизації, ускладнює інтеграцію сучасних цифрових рішень та знижує продуктивність бізнес-процесів [32, с. 82].

Недостатня інфраструктура може призводити до частих технічних збоїв, затримок у роботі систем та збільшення витрат на підтримку існуючих рішень. Усунення цього виклику потребує модернізації обладнання, впровадження сучасних програмних платформ та оптимізації архітектури ІТ-систем

підприємства.

Діджиталізація відіграє ключову роль у підвищенні результативності бізнес-процесів сучасних підприємств, оскільки забезпечує якісно новий рівень швидкості, точності, прозорості та керованості операцій. В умовах зростання конкуренції, нестабільності ринкового середовища та потреби у максимально ефективному використанні ресурсів цифрові технології стають головним інструментом оптимізації діяльності підприємств [23, с. 25].

Крім того, цифрові технології забезпечують підприємству доступ до великого масиву даних у режимі реального часу. Аналітичні інструменти та елементи штучного інтелекту дозволяють прогнозувати попит, планувати ресурси, оцінювати ефективність окремих операцій і приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних. Це формує більш адаптивну модель управління, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [25, с. 22].

Передусім, діджиталізація дозволяє трансформувати традиційні, часто ручні та трудомісткі процеси в автоматизовані, що значно скорочує час їх виконання та мінімізує людський фактор. Автоматизовані системи управління забезпечують оперативну фіксацію даних, їх обробку та передачу між підрозділами без затримок, що сприяє підвищенню продуктивності праці та кращій координації роботи.

Діджиталізація виступає ключовим елементом трансформації бізнес-процесів, забезпечуючи інтеграцію сучасного обладнання, програмних рішень та інформаційних потоків у загальну систему управління [20, с. 125].

Цифрові технології забезпечують раціональне використання ресурсів, покращення якості інформаційного забезпечення та формування результатів, що сприяють підвищенню продуктивності та оптимізації діяльності.

На рис 1.6 подано узагальнену модель впливу діджиталізації на ефективність бізнес-процесів підприємства, яка відображає взаємозв'язок між ресурсним забезпеченням, упровадженням цифрових технологій та отриманням результатів діяльності.

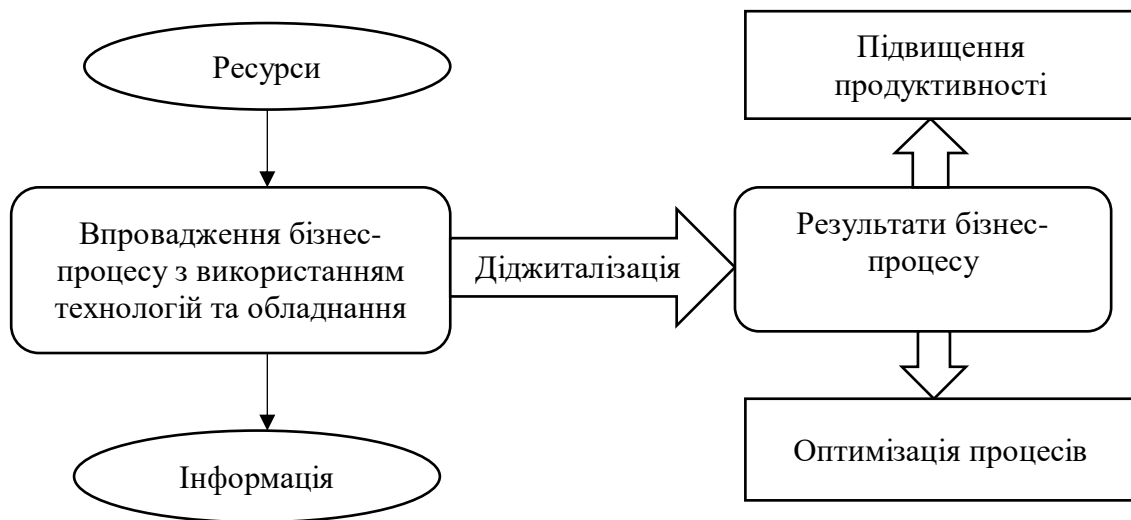


Рис. 1.6. Роль діджиталізації у формуванні результативності бізнес-процесів [27, с. 68]

Таким чином, аналізуючи представлений рис. 1.6, можна побачити, що діджиталізація є рушійною силою підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства. Упровадження цифрових рішень дозволяє підприємству не лише автоматизувати окремі операції, а й створити основу для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до вимог сучасного цифрового середовища [18, с. 69].

Цифровізація впливає на всі аспекти бізнес-процесів, забезпечуючи їх оптимізацію, автоматизацію та інтеграцію. Це дозволяє підприємствам знизити витрати, підвищити продуктивність і зберегти конкурентні переваги.

Отже, підводячи підсумки теоретико-методологічних основ управління діджиталізацією можна стверджувати, що застосування цифрових технологій у фінансах, документообігу, персоналі, операціях, маркетингу і аналітиці допомагає не лише поліпшити внутрішні процеси, але й створити стійку, гнучку структуру, здатну швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Це, в свою чергу, дозволяє підвищити загальну ефективність підприємства, зменшити ризики та досягти кращих фінансових результатів.

## Висновки до розділу 1

1. Визначено, що діджиталізація є стратегічним фактором формування результативності бізнес-процесів. Вона не лише оптимізує операційну діяльність, а й створює умови для інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової ефективності підприємства. Її впровадження стає обов'язковою умовою успішного функціонування бізнесу в умовах цифрової економіки.

2. Ключовим результатом діджиталізації є формування високої результативності бізнес-процесів, що виражається у підвищенні продуктивності праці, зменшенні витрат, оптимізації ресурсних потоків, підвищенні швидкості виконання операцій та покращенні якості управлінських рішень.

3. З'ясовано, що впровадження цифрових технологій дозволяє підприємству досягати стабільних економічних переваг, підсилювати ринкові позиції та забезпечувати сталі темпи розвитку. Отже, роль діджиталізації в сучасному управлінні є визначальною, оскільки вона забезпечує не лише технологічні зміни, а й сприяє стратегічній трансформації підприємства. Вона створює умови для вдосконалення бізнес-процесів, підвищення їх ефективності та результативності, формуючи новий підхід до організації діяльності під впливом цифрових технологій.

4. Визначено, що діджиталізація дозволяє трансформувати традиційні, часто ручні та трудомісткі процеси в автоматизовані, що значно скорочує час їх виконання та мінімізує людський фактор. Автоматизовані системи управління забезпечують оперативну фіксацію даних, їх обробку та передачу між підрозділами без затримок, що сприяє підвищенню продуктивності праці та кращій координації роботи.

5. Діджиталізація виступає ключовим елементом трансформації бізнес-процесів, забезпечуючи інтеграцію сучасного обладнання, програмних рішень та інформаційних потоків у загальну систему управління

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Цілі підприємства в умовах цифрової трансформації досягаються через впровадження сучасних інформаційних технологій у виробничі, управлінські та комунікаційні процеси. Діджиталізація бізнес-процесів спрямована на підвищення ефективності операційної діяльності, скорочення витрат, оптимізацію ресурсів та забезпечення більшої прозорості управлінських рішень. Упровадження цифрових інструментів дає змогу підприємству не лише збільшувати обсяги виробництва й переробки продукції, а й покращувати її якість, розширювати ринки збуту та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Організаційна структура підприємства, що має лінійно-функціональну модель (див. додаток А), є придатною для впровадження цифрових рішень, оскільки поєднує чітку ієрархію управління з консультативною підтримкою функціональних підрозділів. Завдяки цьому забезпечується узгодженість дій між керівниками різних рівнів, оперативне прийняття рішень та ефективний розподіл відповідальності під час переходу до цифрових форматів роботи. Така структура сприяє швидкій інтеграції цифрових сервісів, автоматизації документопотоку, оптимізації облікових систем та підвищенню загальної керованості бізнес-процесів.

Передумовою ефективної реалізації стратегічних цілей сучасних аграрних підприємств є чітке усвідомлення початкових умов трансформаційних процесів. Ключовою їхньою особливістю виступає прагматичне, але часто надмірно споживацьке ставлення суб'єктів господарювання до системи сільськогосподарського землекористування. У ході організації виробничої діяльності аграрні підприємства, зосереджуючись на залученні інвестицій та

нарощуванні капіталу, нерідко недооцінюють важливість формування механізмів сталого розвитку та зміцнення потенціалу агробізнесу, без яких стійкий прогрес є неможливим.

Земельні ресурси залишаються визначальним чинником не лише для сільського господарства, а й для багатьох інших секторів економіки. Тому надзвичайно важливо забезпечити раціональне та ефективне використання земель з метою задоволення продовольчих потреб населення та отримання інших життєво необхідних ресурсів. Тому для детального ознайомлення зі складом земельного фонду підприємства розглянемо табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,  
2020–2024 рр., га**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	7117	7147	7682	7704	7756	639	8,9
у т. ч рілля	6570	6600	7161	7119	7171	601	9,1
пасовища	492	492	461	520	520	28	5,6
багаторічні насадження	55	55	60	65	67	12	21,8

Отже, за результатами розрахунків, що показані в табл. 2.1, було визначено склад земельного фонду підприємства за 2020–2024 рр. За результатами дослідження було з'ясовано, що упродовж аналізованого періоду відбулося помітне зростання загальної площі земель, що перебувають у користуванні підприємства. Зокрема, площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 639 га, що становить 8,9 % приросту порівняно з базовим роком. Це свідчить про розширення виробничих можливостей підприємства та зміцнення його ресурсної бази.

Найвагомішу частку земельного фонду традиційно займає рілля, площа якої також зросла – на 628 га або 9,2 %. Така тенденція демонструє орієнтацію підприємства на розвиток інтенсивних напрямів рослинництва, збільшення

обсягів посівних площ.

Загалом простежується тенденція до оптимізації структури земельного фонду, спрямована на нарощення обсягів виробництва продукції рослинництва, підвищення ефективності використання земельних ресурсів та зміцнення виробничого потенціалу підприємства. Зростання площі угідь є важливою передумовою підвищення прибутковості сільськогосподарського виробництва та забезпечення його сталого розвитку у середньостроковій перспективі.

Для всебічної оцінки кадрового потенціалу підприємства та визначення рівня ефективності використання трудових ресурсів необхідно проаналізувати зміни у чисельності працівників та результативності їх діяльності в динаміці за допомогою табл. 2.2 для відображення динаміки чисельності трудових ресурсів підприємства в розрізі зайнятих у сільськогосподарському виробництві товариства.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньорічна кількість працівників	249	218	240	233	203	-46	-18,47
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	239	208	228	221	193	-46	-19,24
у т. ч в рослинництві	200	175	190	191	170	-30	-15
тваринництві	39	33	38	30	23	-16	-41,2

Аналізуючи табл. 2.2 в якій наведено показники динаміки чисельності трудових ресурсів підприємства було доведено, що упродовж 2020–2024 рр. спостерігається чітка тенденція до скорочення персоналу. Спостерігається тенденція до зменшення показника середньорічної кількості працівників на 18,47 %. Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у

сільськогосподарському виробництві, також демонструє зменшення на 19,24 %.

Аналіз за видами діяльності засвідчує, що чисельність працівників у рослинництві скоротилася на 15 %, а у тваринництві значення скоротилося на 41,2 %. Загалом дослідження показників динаміки чисельності трудових ресурсів підприємства за 2020-2024 рр. характеризується стійким скороченням трудових ресурсів, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, зменшення чисельності персоналу може економити фонд оплати праці. З іншого боку, надмірне скорочення може призвести до дефіциту робочої сили, перевантаження працівників, зниження продуктивності праці або якості виконання робіт.

В процесі дослідження товариства було проведено характеристику вікової структури персоналу оскільки вона визначає рівень плинності кадрів, їхню продуктивність, здатність до навчання та сприйняття інновацій. У табл. 2.3 наведено характеристику та динаміку зміни чисельності працівників за основними віковими групами протягом 2020–2024 рр.

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка вікової структури персоналу  
підприємства, 2020–2024 рр.**

Вікові категорії	Роки										Відхилення (+; -) у % 2024 р. від 2020 р.	
	2020		2021		2022		2023		2024		Відносне	Абсолютне %
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %		
Молодь віком 15-24 років	5	2,0	4	1,8	4	1,7	4	1,7	3	1,5	-2	-40
29-40 років	100	40,2	87	39,9	95	39,6	93	39,9	82	40,4	-18	-18
41-50 років	98	39,4	85	39,0	94	39,2	91	39,1	76	37,4	-22	-22,45
Передпенсійні роки	36	14,5	32	14,7	36	15,0	34	14,6	30	14,8	-6	-16,67
Пенсійні роки	10	4,0	10	4,6	11	4,5	11	4,7	12	6,9	+2	20
Разом	249	100	218	100	240	100	233	100	203	100	-46	-18,47

Отже на основі проведених розрахунків, що відображені в табл. 2.3

встановлено, що за період 2020–2024 рр. на підприємстві відбулися суттєві зміни у віковій структурі персоналу. Загальна чисельність працівників скоротилася на (18,47 %). Даний показник свідчить про певні тенденції оптимізації чисельності персоналу та, ймовірно, зменшення потреби у робочій силі внаслідок автоматизації, структурних змін або природної плинності кадрів.

Найбільше скорочення спостерігається у категорії працівників віком 41–50 років, їх чисельність зменшилася на (22,45 %). Аналогічна динаміка характеризує групу працівників 29–40 років, де абсолютне скорочення становить (–18,0 %). У категорії молоді 15–24 роки також відбувається спад чисельності на (–40 %).

Це може вказувати на низьку привабливість підприємства для молодих спеціалістів або недостатній рівень стажувальних та адаптаційних програм. Категорія працівників передпенсійного віку також зазнала скорочення на (–16,67 %). Це є логічним наслідком природного вибуття кадрів, а також переходу частини працівників у пенсійний вік. На відміну від інших груп, чисельність працівників пенсійного віку зросла на 20 %. Дана тенденція може свідчити про те, що підприємство заохочує до подовження трудової діяльності досвідчених працівників або ж не має можливості швидко замінити їх молодшими кадрами.

Узагальнюючи зазначене, варто підкреслити, що на підприємстві спостерігається негативна тенденція до старіння персоналу, скорочення найпродуктивніших вікових груп та недостатнього поповнення штату молодими працівниками. Така динаміка може створити ризики у довгостроковій перспективі, пов'язані зі зниженням кадрового потенціалу, скороченням інновацій та обмеженням можливостей розвитку.

Продовжуючи аналізувати фінансово-статистичну звітність товариства доцільно визначити спеціалізацію підприємства в розрізі окремих видів продукції за 2020–2024 рр. Даний аналіз дає змогу оцінити, які галузі забезпечують найбільший обсяг доходів, визначити динаміку їхнього розвитку, а також встановити ключові чинники формування фінансових результатів

підприємства. Отож, в табл. 2.4 наведено аналіз видів виготовленої продукції з метою визначення виробничого напрямку.

Таблиця 2.4

**Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020–2024 рр.**

Показники	Роки					У середньому за п'ять років, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2020	2021	2022	2023	2024			
Пшениця озима	15763	19230	21909	21700	36241	22 968,6	7,73	3
Кукурудза на зерно	213758	168640	58711	193 791	224 117	171 803,4	57,83	1
Ячмінь	15928	16009	12660	11 887	7 742	12 845,2	4,32	6
Соняшник	16440	20646	21864	17 095	18 599	18 928,8	6,37	4
Соя	31667	42176	64823	59 533	40 645	47 768,8	16,08	2
Велика рогата худоба	1315	1990	1321	1 359	1777	1 552,4	0,52	8
Свині	6335	6237	871	554	525	2 904,4	0,98	7
Птиця	534	516	446	82	70	329,6	0,11	10
Яйця птиці	598	578	525	461	409	514,2	0,17	9
Молоко	18536	17862	18030	16 351	16 587	17 473,2	5,88	5
Всього	320874	293884	201160	322 813	346 712	297 088,6	100,0	x

Аналізуючи табл. 2.4 було визначено, що підприємство має чітко виражений рослинницький напрям, оскільки саме продукція рослинництва формує абсолютну більшість доходів. Визначено, що найбільшу частку в структурі доходів займає кукурудза на зерно, на яку припадає (57,83 %) загального обсягу реалізації. Це є свідченням високого рівня спеціалізації підприємства на вирощуванні даної культури, що пояснюється її високою рентабельністю, стабільним попитом та значними обсягами виробництва. Друге місце займає соя (16,08 %), що також підтверджує орієнтацію підприємства на рослинництво.

Третє та четверте місця за питомою вагою займають пшениця озима (7,73 %) та соняшник (6,37 %). Велике значення займає виручка від реалізації молока (5,88 %), що свідчить про наявність тваринницької галузі, хоча її частка значно менша у порівнянні з рослинництвом. Менш значну частку в структурі доходів займають ячмінь (4,32 %), а також продукція тваринництва – свині

(0,98 %), ВРХ (0,52 %), яйця птиці (0,17 %) і м'ясо птиці (0,11 %). Отримані значення підтверджують, що тваринництво не є стратегічно важливим напрямом для підприємства і має скоріше допоміжний характер. Проведене ранжування продукції за питомою вагою показує, що перші місця стабільно займають культури рослинництва, що мають високу рентабельність і значний економічний ефект. Отже, підприємство функціонує як високоспеціалізоване зернове господарство з орієнтацією на вирощування кукурудзи та сої.

Ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості його основними засобами та результативності їх використання. Основні засоби формують матеріально-технічну базу виробництва, визначають технологічний рівень виконання робіт, впливають на продуктивність праці та собівартість продукції. В умовах сучасної ринкової економіки, зростаючої конкуренції та необхідності інтенсифікації виробництва особливо важливим є аналіз динаміки змін у структурі, обсягах та ефективності використання основних засобів підприємства. Тому доцільно проаналізувати за допомогою табл. 2.5 динаміку забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства

Таблиця 2.5

**Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	32028	26995	23709,5	30462,5	63501,5	31473,50	198,27
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,34	0,27	0,23	0,26	0,41	0,07	119,68
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	9,56	8,06	7,08	9,09	18,96	9,40	198,27
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	128,63	123,83	98,79	130,74	312,82	184,19	243,20
Фондомісткість, грн	0,15	0,15	0,13	0,13	0,21	0,07	144,78
Фондовіддача, грн	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	-2,08	69,07

Аналізуючи дані табл. 2.5 можна зробити висновок, що основні засоби за досліджуваний 2020-2024 рр. зросли на 198,27%. Така динаміка вказує на активне оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства, що ймовірно, зумовлено впровадженням нових виробничих потужностей або модернізацією наявного устаткування. Підтвердженням цього є також зростання коефіцієнта придатності основних засобів 119,68 %. Даний показник говорить про покращення технічного стану основних фондів, підвищення частки нових та модернізованих засобів, а також про загальне оновлення виробничих ресурсів.

Суттєво зросла і фондозабезпеченість виробництва, на 198,27 %., що свідчить про підвищення рівня технічного оснащення виробничих площ, що створює передумови для інтенсифікації виробничих процесів.

Разом із тим, ефективність використання основних засобів демонструє суперечливі тенденції. Так, фондомісткість продукції зросла з 0,15 до 0,22, що означає збільшення витрат основних засобів на виробництво одиниці продукції. Підвищення фондомісткості на 144,78% може бути пов'язане з тим, що значні інвестиції у виробничі засоби ще не встигли повністю відобразитися на обсягах виробництва або фінансових результатах.

Водночас фондovіддача за аналізований період знизилася з 6,74 грн до 4,65 грн, що на 2,08 грн менше (69,07%). Зменшення фондovіддачі свідчить про недостатнє завантаження наявних виробничих потужностей або про те, що нові основні засоби поки що не використовуються з максимальною ефективністю.

Отже, аналіз показує, що підприємство протягом 2020–2024 р. активно інвестувало в оновлення та розвиток основних засобів, що призвело до покращення їх структури та технічного стану. Однак збільшення вартості основних фондів не супроводжувалося відповідним зростанням ефективності їх використання, що відображається у зниженні фондovіддачі та підвищенні фондомісткості.

Підводячи підсумок дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства можна побачити, що товариство володіє достатнім виробничим потенціалом, кадровими та матеріальними ресурсами для

забезпечення подальшого розвитку. Існуюча система управління, фінансові результати та виробничі можливості формують передумови для удосконалення бізнес-процесів і впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності його функціонування в умовах цифрової трансформації економіки.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників дозволив виявити, що сучасні аграрні підприємства стикаються з ризиками нестабільності, обмеженості інвестиційних ресурсів та необхідністю забезпечення стійкості виробництва. Водночас ефективне управління земельними, трудовими й технічними ресурсами, а також впровадження цифрових рішень створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## **2.2. Оцінка управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства**

Для досягнення стратегічних цілей та забезпечення його стабільного розвитку необхідним є системне дослідження зовнішнього бізнес-середовища та аналіз внутрішніх процесів діяльності. Комплексна оцінка фінансових результатів, виявлення слабких місць у функціонуванні підприємства та удосконалення управлінських механізмів сприяють підвищенню результативності його роботи. У разі виникнення конкретних питань або потреби у професійній консультації з питань бізнес-управління доцільно звертатися до компетентних спеціалістів.

Техніко-економічний аналіз є ключовим етапом оцінювання результативності діяльності підприємства та визначення його потенціалу розвитку. Він дозволяє встановити взаємозв'язок між використанням матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів та кінцевими виробничими результатами. У процесі аналізу комплексно оцінюються основні показники, що характеризують ефективність функціонування підприємства, динаміку його розвитку та ступінь раціональності використання ресурсів.

Для оцінки поточного фінансового стану підприємства та виявлення

динаміки змін у структурі й ефективності використання оборотних активів доцільно проаналізувати показники забезпеченості та результативності використання оборотного капіталу за 2020–2024 рр.

Даний аналіз дає змогу встановити, наскільки раціонально підприємство формує та використовує оборотні ресурси, чи достатній їх обсяг для підтримання безперервності виробничого процесу, а також визначити тенденції у швидкості їх обертання, матеріаловіддачі та ефективності управління ресурсами. У табл. 2.6 наведено основні показники, що характеризують стан та використання оборотного капіталу товариства за досліджуваний період.

Таблиця 2.6

**Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу товариства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	306253	405203	519016	572972	563947	257693,50	184,14
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	9,56	15,01	21,89	18,81	8,88	-0,68	92,88
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,70	0,44	0,34	0,42	0,52	-0,18	74,37
Матеріаломісткість, грн	3,85	2,34	2,47	3,02	0,00	-3,85	0,00
Матеріаловіддача, грн	0,26	0,43	0,40	0,33	0,36	0,10	140,10

Дані табл. 2.6 свідчать про істотні зміни у забезпеченості підприємства оборотним капіталом та ефективності його використання впродовж 2020–2024 р. Середньорічна вартість оборотного капіталу за аналізований період зросла на 257 693,5 тис. грн, або на 184,14%.

Зростання показника свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, зростання потреби в оборотних ресурсах, а також про збільшення обсягів виробничих і фінансових операцій. Підприємство формує значні обсяги

оборотного капіталу, що може бути результатом як збільшення виробничих запасів, так і зростання дебіторської заборгованості та інших елементів оборотних активів.

Водночас коефіцієнт оборотності необоротних активів виявив тенденцію до зниження на  $-0,68$ . Зменшення даного показника свідчить про певне уповільнення процесів використання основних фондів у генеруванні доходу. Це може бути зумовлено як зростанням вартості активів унаслідок їх оновлення, так і недостатньою інтенсивністю використання наявних потужностей.

Порівняння результатів дає змогу визначити тенденції розвитку, встановити резерви підвищення ефективності та оцінити фінансову стійкість підприємства. У табл. 2.7 наведено динаміку ключових індикаторів діяльності товариства за 2020–2024 рр., що дозволяє комплексно проаналізувати зміни обсягів виробництва, виручки, прибутковості та рівня фінансової стабільності.

Таблиця 2.7

**Аналіз виробничо-комерційної діяльності підприємства,  
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис. грн ( у постійних цінах 2021 р.)	299033	199156	216114	336836	316141	17107,59	105,72
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	215801	177755	179012	239933	295530	79729,00	136,95
Чистий прибуток, тис. грн	62674	-34748	75746	33960	60641	-2033,00	96,76
Коефіцієнт автономії	0,63	0,47	0,36	0,80	0,47	-0,17	73,83
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,47	1,76	1,50	1,61	1,68	-0,79	68,03
Рівень рентабельності, %	140,51	140,97	135,46	130,88	127,49	X	X
Норма прибутку, %	18,52	-6,14	13,98	48,48	9,74	X	X

Аналізуючи дані табл. 2.7 в якій наведено динаміку результатів

виробництва за 2020–2024 рр. було визначено тенденції розвитку підприємства, його економічну стійкість та ефективність функціонування упродовж аналізованого періоду. Отож, можна за результатами розрахунків було визначено обсяг виробництва валової продукції, що показує тенденцію до збільшення на 105,72 % від рівня базового року. Отримані результати свідчать про поступове нарощування виробничих потужностей підприємства та розширення обсягів операційної діяльності.

Виручка від реалізації продукції та послуг за цей період зросла ще більш суттєво 136,95 % до рівня 2020 р. Така динаміка вказує на збільшення попиту на продукцію підприємства, удосконалення збутової політики або вихід на нові ринки реалізації. Чистий прибуток підприємства протягом аналізованого періоду характеризується нестабільністю.

Порівняно з 2020 р. спостерігається незначне зниження прибутку (на 203 тис. грн, або до 96,76 %), що свідчить про нестійкість фінансового результату та залежність підприємства від дії внутрішніх та зовнішніх факторів. У 2020–2024 рр. підприємство демонструє позитивну виробничу та збутову динаміку, що підтверджується зростанням обсягів виробництва та виручки. Разом з тим фінансові результати є нестабільними, а показники автономії та ліквідності поступово знижуються.

Аналіз динаміки виробничо-комерційних показників підприємства за 2020–2024 рр. свідчить про помірно позитивні тенденції розвитку, зокрема стабільне зростання обсягів виробництва та виручки. Водночас фінансові результати не демонструють достатньої стійкості: чистий прибуток після збиткового 2021 р. лише частково відновився, а показники рентабельності залишаються нижчими за рівень 2020 р. Погіршення коефіцієнтів автономії та ліквідності свідчить про зростання фінансових ризиків і необхідність оптимізації структури капіталу.

У цілому підприємство демонструє позитивні ознаки відновлення й розвитку, однак потребує удосконалення політики управління витратами, фінансової стабільності та підвищення ефективності використання ресурсів для

посилення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання в майбутніх періодах.

Фінансовий стан підприємства значною мірою визначається його здатністю своєчасно та повністю виконувати свої короткострокові зобов'язання. Дослідження ліквідності та платоспроможності підприємства є одним із ключових елементів оцінювання його фінансового стану, оскільки дані показники дозволяють визначити спроможність суб'єкта господарювання вчасно і повністю виконувати свої поточні зобов'язання.

За допомогою даних табл. 2.8 було проведено дослідження динаміки коефіцієнтів ліквідності за 2020–2024 рр., що дає змогу оцінити тенденції, визначити зміни у фінансовій стійкості підприємства та встановити, наскільки ефективно воно управляє своїм оборотним капіталом.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства,  
2020-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., (+,-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,42	1,43	1,55	1,69	1,67	-0,75
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,48	0,93	1,15	1,27	1,31	-0,17
Загальний абсолютної ліквідності	0,042	0,163	0,009	0,013	0,006	-0,036
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,583	0,298	0,353	0,405	0,400	-0,183

Аналізуючи дані табл. 2.8 було визначено, що упродовж досліджуваного періоду коефіцієнт поточної ліквідності знизився з на (-0,75). Незважаючи на негативну тенденцію, значення показника в кінці періоду залишається в межах нормативного рівня, що свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2020–2024 рр. характеризується негативною тенденцією. Показник знизився на (- 0,036). Дана ситуація вказує на брак у підприємства вільних грошових коштів, достатніх для

негайного погашення поточних боргів. Подібна динаміка посилює ризики короткострокової неплатоспроможності та свідчить про необхідність більш ефективного управління грошовими потоками. Зниження показника може бути наслідком зростання короткострокових зобов'язань або зменшення запасів і дебіторської заборгованості.

У цілому фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як відносно стабільний, однак потребуючий заходів щодо підвищення ліквідності грошових коштів та оптимізації структури оборотних активів з метою покращення платоспроможності.

За результатами проведеного техніко-економічного аналізу можна зробити висновок, що підприємство демонструє відносно стабільні тенденції розвитку, зберігає достатній рівень фінансової стійкості та володіє потенціалом для подальшого зростання. Аналіз показників ліквідності, платоспроможності та забезпеченості оборотних активів власними коштами засвідчив, що загалом підприємство здатне покривати свої поточні зобов'язання та підтримувати ефективну структуру оборотного капіталу. Водночас окремі фінансові індикатори, зокрема коефіцієнт абсолютної ліквідності, свідчать про необхідність вдосконалення управління грошовими потоками та оптимізації фінансових операцій.

З огляду на загальну динаміку техніко-економічних показників, найбільш вагомим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства є модернізація управлінських процесів та усунення операційних втрат. У цьому контексті впровадження елементів діджиталізації бізнес-процесів набуває особливого значення.

Цифрові інструменти дозволяють суттєво підвищити швидкість обробки інформації, покращити контроль за фінансовими та виробничими потоками, знизити ризики помилок, підвищити прозорість управлінських рішень і забезпечити своєчасність реагування на зміни ринку.

В умовах зростання обсягів даних, необхідності прискорення документообігу, автоматизації розрахунків і впорядкування облікових процесів

діджиталізація стає ключовим інструментом зміцнення конкурентних переваг підприємства. Саме цифрові технології здатні забезпечити оперативний моніторинг показників діяльності, аналіз факторів, що впливають на ліквідність та платоспроможність, а також формувати інформаційні системи підтримки прийняття рішень.

Таким чином, проведений аналіз діджиталізації бізнес-процесів підприємства підтверджує необхідність активізації процесів цифрової трансформації підприємства. Діджиталізація бізнес-процесів має потенціал стати стратегічним напрямом підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізації фінансових потоків та забезпечення довгострокової стійкості підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

### **2.3. Стратегічний аналіз існуючих форм діджиталізації бізнес-процесів підприємства**

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-середовище зазнає суттєвих змін, що зумовлює необхідність адаптації підприємств до нових технологічних вимог. Діджиталізація бізнес-процесів виступає ключовим інструментом підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізації управління ресурсами та формування конкурентних переваг.

Використання автоматизованих систем обліку та елементів електронного документообігу підвищує оперативність роботи, знижує ризик помилок та забезпечує кращу контрольованість процесів. Готовність керівництва підтримувати цифрові зміни підсилює ймовірність успішної реалізації проєктів цифровізації.

Тому доцільно провести SWOT-аналіз діджиталізації бізнес-процесів підприємства 2020-2025 рр, який відображений в табл. 2.9 з метою виявлення сильних та слабких сторін існуючих форм діджиталізації бізнес процесів підприємства.

Таблиця 2.9

**SWOT-аналіз діджиталізації бізнес-процесів підприємства  
2020-2024 рр**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність базових цифрових інструментів в окремих підрозділах	Нерівномірний рівень цифровізації різних бізнес-процесів
Використання автоматизованих систем обліку	Обмежений рівень цифрової компетентності персоналу
Впроваджені елементи електронного документообігу	Відсутність єдиної інтегрованої цифрової платформи
Досвід використання цифрових-модулів	Повільний перехід від паперового до електронного формату
Готовність керівництва до цифрових змін	Недостатня мотивація персоналу до цифрових інновацій
Використання хмарних сервісів для зберігання даних	Обмежені інвестиції у цифрову інфраструктуру
Можливості	Загрози
Впровадження ERP-системи для інтеграції всіх бізнес-процесів	Зростання кіберзагроз та ризику витоку даних
Розвиток систем бізнес-аналітики (BI) та прогнозувальної аналітики	Фінансові ризики, пов'язані з високою вартістю цифрових рішень
Використання штучного інтелекту та машинного навчання	Опір персоналу організаційним змінам
Розширення електронної взаємодії з клієнтами та постачальниками	Технічні збої, ризик втрати даних або недоступності систем
Доступ до державних програм цифрової трансформації	Швидка зміна технологій, що потребує постійних оновлень
Розвиток мобільних додатків для управління бізнесом	Нестача кваліфікованих ІТ-спеціалістів на ринку праці
Підвищення ефективності управління за рахунок діджиталізації	Жорсткі вимоги до захисту персональних даних та відповідність законодавству

Аналізуючи SWOT-аналіз діджиталізації бізнес-процесів підприємства 2020-2025 рр було виокремлено внутрішні переваги підприємства, які свідчать, що підприємство має достатній фундамент для подальшої цифрової трансформації. Насамперед, у структурних підрозділах вже застосовуються базові цифрові інструменти, що створює базу для інтеграції більш складних систем.

Використання автоматизованих систем обліку та елементів електронного документообігу підвищує оперативність роботи, знижує ризик помилок та забезпечує кращу контрольованість процесів. Готовність керівництва підтримувати цифрові зміни підсилює ймовірність успішної реалізації проєктів

цифровізації. Використання хмарних сервісів для зберігання даних забезпечує масштабованість ІТ-інфраструктури.

Незважаючи на наявні переваги, підприємство зіштовхнулося з низкою обмежень, які стримують розвиток цифрових бізнес-процесів. Значна частина персоналу має недостатній рівень цифрових компетенцій, що ускладнює впровадження нових технологій. Відсутність єдиної інтегрованої цифрової платформи призводить до фрагментації інформаційних потоків та дублювання даних.

Також спостерігається інерційність переходу від паперового документообігу до електронного, що негативно впливає на швидкість прийняття рішень. Нестача мотивації персоналу до цифрових інновацій та обмежені інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури зменшують трансформаційні процеси. Дані слабкі сторони формують внутрішні бар'єри, які необхідно подолати через навчання, оптимізацію процесів та модернізацію ІТ-ресурсів.

Ринок цифрових технологій відкриває широкі перспективи для підприємства. Впровадження ERP-систем для інтеграції всіх бізнес-процесів дозволить суттєво підвищити прозорість діяльності, оптимізувати планування та керувати ресурсами в режимі реальної години. Підприємство може розвивати бізнес-аналітику (BI), підсилюючи аналітичні можливості та якість прогнозування.

Також у перспективі можливе застосування штучного інтелекту та систем машинного навчання для автоматизації рутинних операцій, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності управлінських рішень. Розвиток електронної взаємодії з партнерами та доступ до державних програм цифрової трансформації створюють додаткові можливості. Окремою перспективою є розвиток мобільних додатків для бізнес-управління та загальне підвищення ефективності завдяки цифровим технологіям.

Незважаючи на значний потенціал цифрових рішень, поруч з цим існують ряд ризиків, а саме зростання кіберзагроз, ризики витоку даних та підвищені вимоги до захисту персональної інформації відповідно до законодавства.

Фінансові ризики пов'язані з високою вартістю цифрових рішень, а також з можливими невдачами при впровадженні технологій, що призведе до збитків. Вагому роль у впровадженні діджиталізації бізнес-процесів є опір персоналу організаційним змінам, що може призвести до зниження ефективності цифровізації. Технічні збої, втрата даних чи несумісність програмного забезпечення також становлять значну загрозу для розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Дефіцит кваліфікованих ІТ-спеціалістів та швидкий розвиток технологій, що потребує регулярного оновлення рішень, посилюють ризики зовнішнього середовища так як велика ймовірність витоку кваліфікованих кадрів за кордон, або пошук більш вигідних умов праці в інших роботодавців.

Для узагальнення та систематизації факторів, що формують передумови та результати цифрової трансформації підприємства, доцільно представити їх у вигляді структурно-логічної моделі. На рис. 2.1 наведено модель, яка демонструє послідовність і логіку впливу окремих груп факторів на процес цифрової трансформації підприємства 2020-2024 рр.

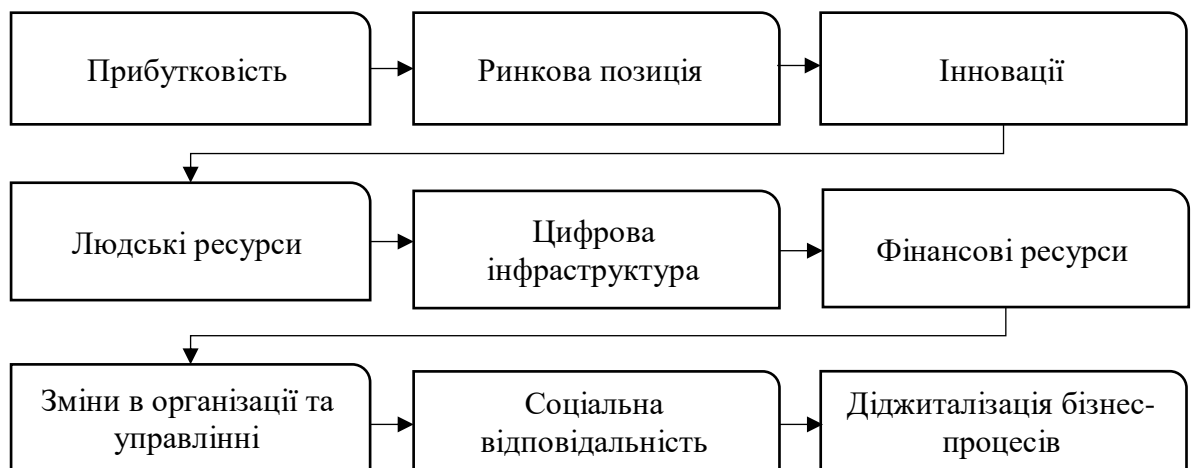


Рис. 2.1. Структурно-логічна модель факторів впливу на цифрову трансформацію підприємства, 2020-2024 рр.

Структурно-логічна модель, подана на рис. 2.1, відображає систему факторів, які використовуються на підприємстві для оцінювання, планування та

контролю процесів цифрової трансформації. Модель створена як внутрішній управлінський інструмент, що дозволяє інтегрувати стратегічні, ресурсні та організаційні аспекти цифрового розвитку в єдину логічну структуру. Її застосування сприяє більш цілеспрямованому та узгодженому впровадженню цифрових технологій у ключові бізнес-процеси підприємства.

На першому рівні моделі відображена прибутковість, ринкова позиція та інноваційність підприємства. Стабільна прибутковість дає можливість спрямовувати ресурси на модернізацію цифрових систем, а міцна ринкова позиція підсилює конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Інноваційність, яка на підприємстві розглядається як внутрішня культура відкритості до змін, забезпечує потенціал для впровадження сучасних технологічних рішень.

Другий рівень моделі охоплює ключові елементи ресурсного забезпечення – людські ресурси, цифрову інфраструктуру та фінансові ресурси. На підприємстві ці складові формують основу функціонування цифрових процесів. Людські ресурси включають персонал, який володіє необхідними цифровими компетентностями та проходить регулярне навчання. Цифрова інфраструктура охоплює програмні, технічні та комунікаційні системи, що забезпечують виконання основних бізнес-операцій. Фінансові ресурси визначають можливість підприємства інвестувати у цифрову модернізацію, оновлення технічного обладнання та впровадження автоматизованих систем управління.

На третьому рівні моделі містяться зміни в організації та управлінні, соціальна відповідальність та цифровізація бізнес-процесів – елементи, що відображають реальний стан цифрової трансформації підприємства. Управлінські зміни проявляються через оптимізацію організаційної структури, децентралізацію управлінських функцій та впровадження цифрових інструментів для прийняття рішень. Соціальна відповідальність на підприємстві набуває нового змісту через забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних і підтримку етичних стандартів взаємодії зі стейкхолдерами. Цифровізація

бізнес-процесів представлена впровадженням автоматизованих систем, використанням аналітичних інструментів, електронних сервісів та інтеграцією цифрових платформ у щоденну діяльність. Сукупний аналіз моделі свідчить, що підприємство застосовує комплексний підхід до цифрової трансформації, враховуючи як економічні та ресурсні можливості, так і організаційно-управлінські аспекти. Модель дозволяє здійснювати моніторинг стану цифрових змін, оцінювати ступінь їх ефективності та формувати рекомендації щодо подальшого вдосконалення цифрових стратегій.

Для забезпечення послідовності цього процесу на підприємстві використовується механізм стратегічного управління діджиталізацією, який поєднує аналітичні інструменти, стратегічні орієнтири та управлінські рішення. На рис. 2.2 представлено механізм, що відображає взаємозв'язок ключових блоків, спрямованих на формування цифрових стратегій та їх інтеграцію у систему управління підприємством 2020-2024 рр.

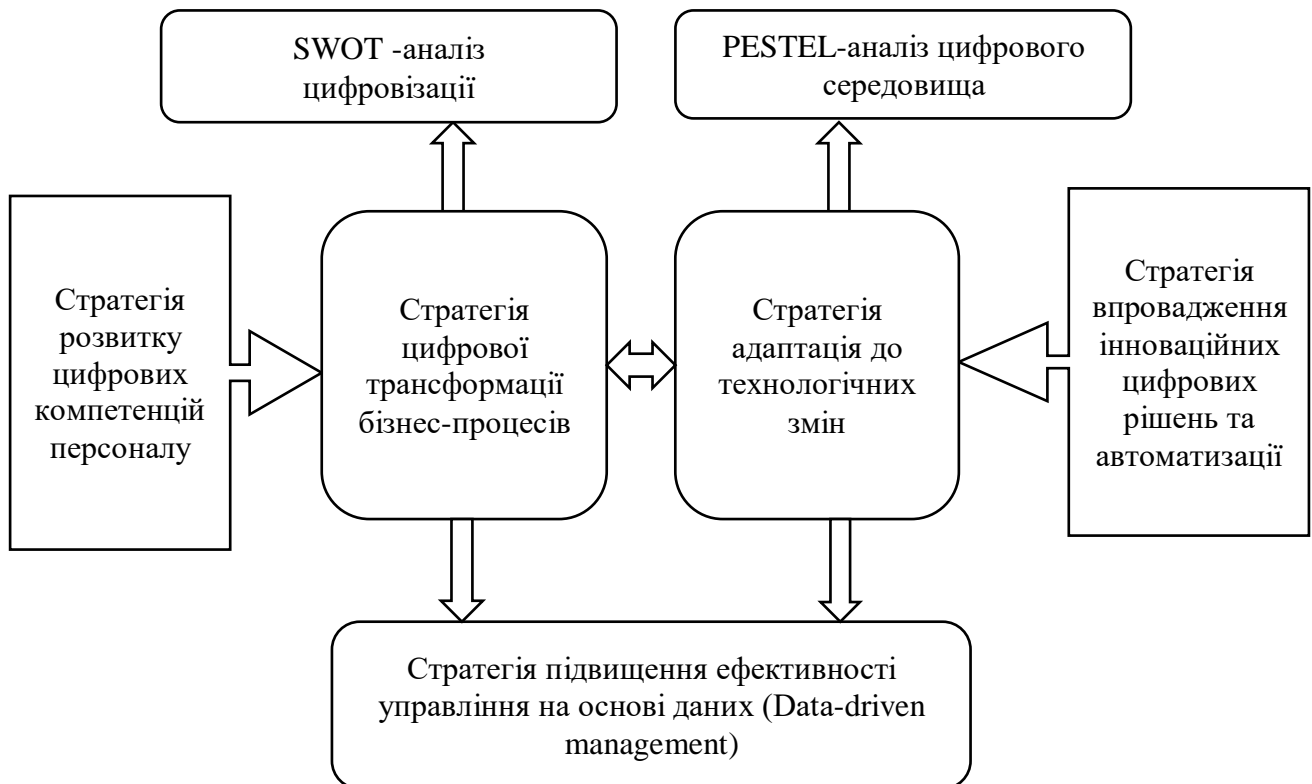


Рис. 2.2. Механізм стратегічного управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства, 2020-2024 рр.

Аналізуючи рис. 2.2 на якому відображений існуючий механізм стратегічного управління діджиталізацією бізнес-процесів відображає взаємодію зовнішніх і внутрішніх факторів та напрямів, що забезпечують цифрову трансформацію бізнес-процесів. Його центральним елементом виступає стратегія цифрової трансформації бізнес-процесів, навколо якої формуються додаткові стратегічні блоки підтримки та забезпечення. Виявлено, що успішність цифрової трансформації визначається наявністю чітко сформованої стратегії, ресурсів підприємства, готовності персоналу до змін та ефективних інструментів моніторингу результатів. Механізм також підкреслює важливість зворотного зв'язку між результатами діджиталізації та подальшим коригуванням стратегічних рішень, що забезпечує її адаптивність і стійкість до зовнішніх змін.

## **Висновки до розділу 2**

1. Отже, підводячи підсумки було визначено, що проведений аналіз управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства довів, що цифрова трансформація є ключовим чинником підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку. Визначено, що рівень діджиталізації безпосередньо залежить від узгодженості стратегічних рішень керівництва, стану внутрішнього середовища та здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх технологічних викликів.

2. Визначено склад земельного фонду підприємства за 2020–2024 рр. За результатами дослідження було з'ясовано, що упродовж аналізованого періоду відбулося помітне зростання загальної площі земель, що перебувають у користуванні підприємства. Зокрема, площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 639 га, що становить 8,9 % приросту порівняно з базовим роком. Це свідчить про розширення виробничих можливостей підприємства та зміцнення його ресурсної бази.

3. Проведених розрахунки та встановлено, що за період 2020–2024 рр. на

підприємстві відбулися суттєві зміни у віковій структурі персоналу. Загальна чисельність працівників скоротилася на (18,47 %). Даний показник свідчить про певні тенденції оптимізації чисельності персоналу та, ймовірно, зменшення потреби у робочій силі внаслідок автоматизації, структурних змін або природної плинності кадрів. Найбільше скорочення спостерігається у категорії працівників віком 41–50 років, їх чисельність зменшилася на (22,45 %). Аналогічна динаміка характеризує групу працівників 29–40 років, де абсолютне скорочення становить (–18,0 %). У категорії молоді 15–24 роки також відбувається спад чисельності на (–40 %).

3. Дослідження показало, що управління діджиталізацією потребує комплексного підходу, який охоплює оцінку цифрової зрілості, визначення пріоритетів цифрових змін, формування ресурсного забезпечення та вибір оптимальних цифрових інструментів для модернізації бізнес-процесів. Важливим аспектом є розвиток цифрових компетенцій персоналу, оскільки саме людський потенціал забезпечує ефективне впровадження нових технологій.

4. Встановлено, що успішність цифрової трансформації значною мірою визначається наявністю системи моніторингу результатів, яка дає можливість коригувати стратегію, усувати виявлені проблеми та адаптувати цифрові рішення до змін зовнішнього середовища. Аналіз механізмів управління свідчить, що підприємства, які впроваджують діджиталізацію системно та поетапно, досягають вищого рівня ефективності бізнес-процесів, підвищують швидкість операційних рішень, покращують якість сервісу та оптимізують витрати.

Таким чином, управління діджиталізацією бізнес-процесів має розглядатися як стратегічний пріоритет розвитку підприємства. Вона забезпечує формування сучасної цифрової інфраструктури, підтримує інноваційність, сприяє побудові моделей прийняття рішень на основі даних та створює передумови для довгострокового зростання і зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової економіки.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Удосконалення цифрових інструментів управління бізнес-процесами**

Удосконалення цифрових інструментів управління бізнес-процесами є ключовим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифрової економіки та зростаючої конкуренції. Сучасні цифрові технології дозволяють не лише автоматизувати рутинні операції, а й забезпечують глибоку аналітику, підвищують точність управлінських рішень, скорочують витрати та покращують взаємодію між структурними підрозділами.

Удосконалення цифрових інструментів передбачає не лише технічні оновлення, а й трансформацію управлінських підходів, розвиток цифрової компетентності персоналу, підвищення якості даних та створення єдиної інтегрованої інформаційної екосистеми. Важливою умовою ефективного функціонування таких інструментів є їх адаптація до специфіки підприємства, можливість масштабування та відповідність стратегічним цілям підприємства.

Рекомендовано до впровадження на досліджуваному підприємстві сучасний галузевий програмний продукт «BAS АГРО». Призначенням даного продукту є комплексна автоматизація управлінської, виробничої та облікової діяльності аграрного підприємства. Програмне забезпечення належить до вітчизняних інформаційних систем управління та розроблене з урахуванням особливостей українського агробізнесу, його нормативно-правового поля та технологічних процесів виробництва.

Програмний продукт орієнтований на підприємства різного масштабу – від невеликих фермерських господарств до великих інтегрованих агрохолдингів. «BAS АГРО» забезпечує автоматизацію ключових аграрних процесів: управління земельним банком, рослинництвом, тваринництвом, парком техніки,

складською логістикою, елеваторними операціями, фінансово-бухгалтерським обліком та аналітикою.

Впровадження програмного продукту «BAS АГРО» є комплексним процесом, що передбачає глибоку підготовку, адаптацію функціональних модулів до специфіки аграрного підприємства та інтеграцію системи у вже існуючу управлінську і технологічну інфраструктуру. На рис. 3.1 поданий алгоритм впровадження «BAS АГРО» на досліджуваному підприємстві.



Рис. 3.1. Рекомендований алгоритм впровадження «BAS АГРО» на підприємстві, 2026-2030 рр.

Отже, аналізуючи рис. 3.1 на якому відображений рекомендований алгоритм впровадження «BAS АГРО» на підприємстві було виявлено, що початковим етапом впровадження програмного забезпечення є попередній аудит бізнес-процесів підприємства. Його головна мета – отримати комплексне уявлення про поточний стан управління підприємством, специфіку аграрного

виробництва, рівень автоматизації та проблемні ділянки процесів. Результати аудиту формують основу технічного завдання, визначають вимоги до конфігурації системи та дозволяють адаптувати функціонал «BAS АГРО» під реальні потреби підприємства. На даному етапі проводиться дослідження структури управління підприємством (керівництво, виробничі підрозділи, служби забезпечення), визначення ролей та відповідальності кожного підрозділу та аналіз взаємодії персоналу між відділами (агрономія, зоотехнічна служба, бухгалтерія, інженерна служба, логістика, склад).

Попередній аудит забезпечує глибоке розуміння специфіки діяльності підприємства та формує фундамент для впровадження системи «BAS АГРО». Завдяки даному етапу зменшуються ризики неправильного налаштування системи, забезпечується відповідність програмного продукту реальним процесам та підвищується швидкість і якість подальшої автоматизації.

Наступним етапом програмного продукту є формування проєктної команди є критично важливим для успішного впровадження системи «BAS АГРО», оскільки саме команда забезпечує організацію, координацію та контроль за всіма роботами, виконує адаптацію програмного продукту до особливостей підприємства та забезпечує досягнення запланованих результатів. Ефективно сформована команда дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами в бізнес-процесах, некоректним налаштуванням системи та низьким рівнем залучення персоналу.

Етап інсталяції та первинного налаштування «BAS АГРО» є ключовою технічною фазою впровадження, яка забезпечує готовність програмного забезпечення до подальшої адаптації під бізнес-процеси підприємства. На цьому етапі створюється технічне середовище, встановлюється програмний продукт, виконується конфігурація системи та підготовка до завантаження довідників і початкових даних. Інсталяція та первинне налаштування «BAS АГРО» забезпечують технічну готовність інформаційної системи до подальшого впровадження та роботи в середовищі підприємства. Ретельне виконання цього етапу гарантує стабільність і продуктивність системи, коректність первинних

налаштувань, можливість швидкої адаптації модулів під специфіку бізнес-процесів, зниження ризиків технічних збоїв після запуску.

Під час етапу проектування майбутньої системи формується архітектура рішення, визначається логіка функціонування програмного продукту та спосіб його інтеграції у поточні бізнес-процеси підприємства. Метою проектування є побудова оптимальної моделі системи, яка максимально відповідає потребам підприємства, специфіці його діяльності та вимогам користувачів. Процес проектування охоплює аналіз функціональних вимог, визначення майбутніх бізнес-процесів, конфігурацію модулів системи та формування технічного завдання. У результаті підприємство отримує чітке бачення того, як саме буде виглядати та працювати інформаційна система після завершення впровадження.

Перенесення та очищення даних є критично важливим етапом впровадження інформаційної системи «BAS АГРО», оскільки від правильності та повноти перенесених даних залежить ефективність роботи системи, точність обліку та аналітики. Цей етап забезпечує формування єдиної бази даних підприємства, уніфікацію інформації та усунення дублювання інформації та помилок. Метою етапу конфігурації та адаптації є налаштування програмного забезпечення під специфіку діяльності підприємства для забезпечення максимально ефективної автоматизації бізнес-процесів та інтеграцію системи з уже існуючими процесами підприємства.

Етап навчання персоналу та тестування системи є заключним підготовчим етапом перед промисловою експлуатацією «BAS АГРО». Він забезпечує ефективне використання інформаційної системи, правильне введення даних та контроль точності обліку. Цей етап дозволяє виявити недоліки налаштувань, підготувати користувачів до роботи та підвищити ефективність автоматизації бізнес-процесів підприємства.

Після завершення налаштування системи, міграції даних, конфігурації та навчання персоналу виконується етап пілотної експлуатації, що переходить у промисловий запуск. Цей етап дозволяє перевірити реальну роботу системи у виробничих умовах, оцінити ефективність автоматизації бізнес-процесів та

підготувати підприємство до повноцінного використання «BAS АГРО». Важливим етапом впровадження програми є її промисловий запуск так як він забезпечує підтримку стабільної роботи системи, вдосконалення її функціоналу, адаптацію до змін у діяльності підприємства та підвищення ефективності управління. На цьому етапі проводиться аналіз ефективності автоматизації, коригування конфігурацій, оновлення довідників та технологічних карт, оптимізація ролей і прав доступу, а також інтеграція нових модулів та аналітичних інструментів. Для успішного впровадження системи «BAS АГРО» необхідною умовою залишається підбір кадрів, оскільки саме персонал є рушійною силою в розвитку будь яких проєктів на підприємстві. На рис. 3.2 показана структурована проєктна команда, що об'єднує представників підрозділів досліджуваного підприємства та фахівців з впровадження програмного забезпечення «BAS АГРО».



Рис. 3.2. Рекомендована структура проєктної команди для впровадження «BAS АГРО» на підприємстві, 2026-2030 рр.

Аналізуючи рис. 3.2 було визначено, що дана структура відображає організаційну взаємодію між підприємством та командою впровадження програмного забезпечення «BAS АГРО». Вона демонструє, що процес цифровізації є комплексним і потребує тісної координації між внутрішніми фахівцями підприємства та зовнішніми спеціалістами розробника.

З боку підприємства залучаються керівник проєкту, головний бухгалтер, агрономи, інженери, зоотехніки, складська служба та ІТ-фахівці. З боку «BAS АГРО» працюють бізнес-аналітики, консультанти, програмісти, системні інженери та навчальні консультанти.

Керівники проєкту відповідають за загальну координацію впровадження, контроль за дотриманням термінів і бюджету проєкту, прийняття ключових рішень щодо налаштувань і оптимізації процесів, а також за комунікацію між керівництвом підприємства та командою впровадження.

Бізнес-аналітик аналізує існуючі бізнес-процеси, формує технічне завдання для налаштування системи, розробляє сценарії тестування та контролює відповідність конфігурацій потребам підприємства. Технічний спеціаліст забезпечує інсталяцію та налаштування програмного забезпечення, інтеграцію «BAS АГРО» з іншими інформаційними системами, резервне копіювання та безпеку даних, а також підтримує технічну працездатність системи на всіх етапах впровадження.

Першими користувачами даної програми являються керівники структурних підрозділів досліджуваного підприємства, які беруть участь у налаштуванні системи під специфіку відділів, тестують функціонал модулів, вводять необхідні дані, що стосуються їхніх структурних підрозділів під час пілотної експлуатації та допомагають у навчанні інших колег та підлеглих.

Спеціаліст, який консультує з приводу користування програми «BAS АГРО» проводить навчання користувачів, готує навчальні матеріали та інструкції, консультує щодо ефективного використання системи та підтримує команду під час тестування та промислового запуску.

### **3.2. Напрями підвищення ефективності діджиталізації бізнес-процесів підприємства**

Ефективність діджиталізації бізнес-процесів підприємства значною мірою залежить від комплексного впровадження сучасних цифрових рішень, інтегрованих у єдиний інформаційний простір. Підприємству важливо забезпечити автоматизацію ключових операцій, підвищити прозорість управління та створити умови для оперативного прийняття рішень. Використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати планування виробничої діяльності, покращити контроль ресурсів, підвищити точність даних та зменшити операційні витрати.

Підвищення ефективності діджиталізації бізнес-процесів підприємства ґрунтується на комплексному впровадженні сучасних цифрових інструментів, що забезпечують прозорість операцій, оптимізацію витрат і швидке отримання достовірної інформації для управління. Важливим напрямом є автоматизація ключових процесів – від планування виробництва до контролю ресурсів, що дозволяє мінімізувати людські помилки та підвищити продуктивність. Використання інтегрованих програмних рішень сприяє створенню єдиного інформаційного простору підприємства, де всі дані синхронізовані та доступні в режимі реального часу.

Діджиталізація також передбачає впровадження аналітичних систем для моніторингу показників, прогнозування та вдосконалення управлінських рішень. Паралельно з технічними аспектами важливо забезпечити цифрову грамотність персоналу та готовність колективу до змін, що робить процес цифрової трансформації більш ефективним і сталим у довгостроковій перспективі.

Використання програмного забезпечення «BAS АГРО» дозволяє комплексно оцифрувати всі ключові бізнес-процеси аграрного підприємства – від земельного банку й планування польових операцій до складського та фінансового обліку. Це підвищує точність даних, оптимізує витрати, прискорює робочі процеси та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Для досліджуваного підприємства доцільно впроваджувати ті модулі «BAS АГРО», які забезпечать повну цифровізацію основних напрямів діяльності підприємства. Розглянемо рис. 3.3 на якому наочно зображені основні модулі програмного забезпечення «BAS АГРО».

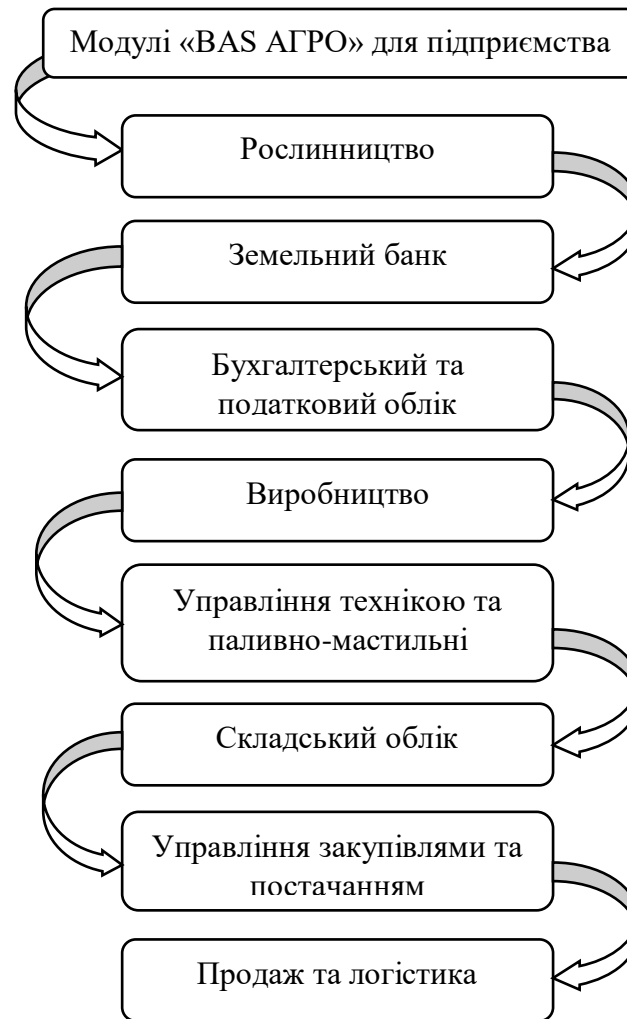


Рис. 3.3. Рекомендовані модулі програмного забезпечення «BAS АГРО» для підприємства, 2026-2030 рр.

Аналізуючи рис. 3.3 можна побачити, що комплексне використання запропонованих модулів програмного забезпечення дозволить створити єдину цифрову платформу, яка забезпечить достовірність даних, підвищить продуктивність роботи персоналу, пришвидшить прийняття управлінських рішень та сформує підґрунтя для стратегічного розвитку підприємства.

Модуль «Рослинництво» забезпечує планування польових робіт, облік фактичних операцій, норм витрат матеріалів, план-факт аналіз, контроль урожайності, розрахунок собівартості культур. Дозволяє вести агрономічні журнали, карти полів, облік внесення добрив, обробітку ґрунту, посівних робіт та збирання врожаю. Використання даного модуля дозволяє підвищити точність планування робіт у полі, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити прозорість усіх операцій рослинництва.

Модуль «Земельний банк» забезпечує облік земельних ділянок, кадастрових номерів, орендодавців, видів прав користування та строків орендних договорів. Дозволяє автоматизувати облік паїв, контролювати надходження орендної плати й своєчасність пролонгації договорів. Для підприємства запропонований модуль є ключовим інструментом управління земельним фондом, що мінімізує ризики юридичних помилок та втрат земельних активів.

Модуль «Бухгалтерський та податковий облік» реалізує ведення фінансового та податкового обліку відповідно до чинного законодавства України. Забезпечує формування регламентованої звітності, облік основних засобів, витрат, зарплат та взаєморозрахунків. Використання модуля дає змогу підприємству підтримувати достовірність фінансових даних, оперативно формувати звітність і забезпечувати прозорість фінансово-господарської діяльності.

Модуль «Виробництво» у системі «BAS АГРО» призначений для забезпечення комплексного управління виробничими процесами аграрного підприємства та автоматизації обліку витрат, пов'язаних із вирощуванням сільськогосподарських культур. У межах модуля дозволено формування та використання технологічних карт, які відображають повний цикл виробництва кожної культури – від підготовки ґрунту та посівної кампанії до догляду за посівами й збирання врожаю. Кожна технологічна карта включає нормативи витрат матеріалів, палива, трудових ресурсів і технічних операцій, що забезпечує стандартизацію виробничих процесів і підвищує точність планування.

Основною функцією модуля «Управління технікою та паливно-мастильні матеріали» є облік наявної техніки, її технічного стану, параметрів роботи, ремонтів і регламентного технічного обслуговування. У системі фіксуються дані про кожну одиницю техніки, а саме тип, марка, заводський номер, дата введення в експлуатацію, стан, амортизаційні показники та історія ремонтів. Це створює можливість формувати повні життєві цикли машин і забезпечувати вчасне технічне обслуговування. Модуль дозволяє вести облік маршрутних листів, виконаних механізаторами робіт та фактичних витрат ПММ. Функціонал автоматично порівнює фактичні витрати із встановленими нормами, що дає змогу виявляти перевитрати, відхилення, некоректні дані або можливі зловживання. Забезпечується також можливість інтеграції з GPS-системами моніторингу техніки, що підвищує точність контролю маршруту та виконаних операцій.

Модуль «Складський облік» у системі «BAS АГРО» призначений для комплексної автоматизації процесів управління матеріально-технічними запасами підприємства, забезпечуючи точний та оперативний контроль руху товарно-матеріальних цінностей. Однією з ключових функцій модуля є облік залишків матеріалів у розрізі складів, партій, номенклатури, відповідальних осіб та місць зберігання.

Система забезпечує фіксацію деталей кожної партії ресурсів – дати надходження, постачальника, що підвищує точність контролю та прозорість логістичних операцій. Це особливо важливо для аграрних підприємств, де використовуються різні групи ресурсів: насіння, добрива, засоби захисту рослин, запчастини, інструмент, паливо, корми тощо.

Модуль підтримує автоматизацію всіх складських операцій: надходження, внутрішні переміщення між складами, видачу у виробництво, списання, повернення, інвентаризації. Кожна дія фіксується документально в системі, що забезпечує безперервність та точність облікових записів. Завдяки цьому підприємство мінімізує ризики втрат, недостач, помилок у документації та несанкціонованого використання матеріалів.

Модуль «Управління закупівлями та постачанням» у системі «BAS АГРО» забезпечує автоматизацію всіх процесів, пов'язаних із плануванням, організацією та контролем закупівель товарно-матеріальних ресурсів, необхідних для діяльності аграрного підприємства. Модуль підтримує повний цикл договірної роботи з постачальниками: реєстрацію договорів, контроль строків, фіксацію умов поставок, цінових параметрів, графіків оплат. Забезпечується можливість порівняння комерційних пропозицій, аналізу історії взаємовідносин із постачальниками та вибору найоптимальніших умов закупівель.

Однією з ключових можливостей модуля є ведення обліку реалізації продукції – зерна, олійних культур, продукції переробки та іншої сільськогосподарської продукції. Система дозволяє реєструвати заявки покупців, формувати договори поставки, контролювати ціни, строки оплати та умови відвантаження. Автоматично відображаються всі документи реалізації: рахунки, видаткові накладні, податкові накладні та інші супровідні документи.

Модуль забезпечує ефективну організацію логістики завдяки можливості планування маршрутів транспорту, контролю вагових операцій, інтеграції з ваговими комплексами, фіксації фактичної маси та вологості продукції. Система підтримує документообіг, пов'язаний із доставкою: товарно-транспортні накладні, акти приймання-передачі, сертифікати якості. Це дозволяє мінімізувати помилки, уникати втрат і забезпечувати контроль на кожному етапі руху продукції.

Розглянуті модулі системи «BAS АГРО» демонструють комплексний підхід до цифровізації управлінських та виробничих процесів підприємства. Кожен функціональний блок охоплює ключові напрями діяльності: від планування та контролю виробництва до управління технікою, обліку паливно-мастильних матеріалів, ефективної організації складських операцій та підтримки процесів закупівлі й логістики. Таким чином, впровадження цих модулів у діяльність підприємства створює цілісну інформаційну систему, яка дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, забезпечити контроль на всіх етапах

виробничо-логістичного циклу та підтримати стратегічну діджиталізацію підприємства.

Система «BAS АГРО» так як і будь яка автоматизована система управління має свої переваги та недоліки. У табл. 3.1 представлено узагальнено основні переваги та недоліки впровадження «BAS АГРО» у перспективі на 2026–2030 рр., відображаючи як її функціональні можливості, так і потенційні обмеження, що можуть впливати на результативність цифровізації досліджуваного підприємства.

*Таблиця 3.1*

**Переваги та недоліки «BAS АГРО» для підприємства, 2026-2030 рр.**

№	Переваги «BAS АГРО»	Недоліки «BAS АГРО»
1.	Комплексність функціоналу	Висока вартість впровадження
2.	Автоматизація бізнес-процесів	Потреба у кваліфікованих кадрах
3.	Прозорість діяльності підприємства	Складність початкового налаштування
4.	Гнучкість налаштувань	Залежність від якості даних
5.	Інтеграція з іншими системами	Необхідність технічної підтримки
6.	Контроль витрат	Можливі технічні обмеження для малих підприємств
7.	Підтримка сучасних технологій точного землеробства	Не дозволяє швидко суттєво редагувати внесені дані
8.	Зручний інтерфейс та зрозуміла структура	

Аналізуючи наведені дані, що у табл. 3.1 свідчить, що «BAS АГРО» має значний потенціал для підвищення ефективності роботи підприємства завдяки комплексності функціоналу, можливості автоматизувати ключові бізнес-процеси, забезпечити прозорість діяльності, інтеграцію з іншими системами та підтримку сучасних технологій точного землеробства.

Разом з тим, успішність впровадження залежить від низки факторів: вартості системи, потреби у кваліфікованих кадрах, якості введених даних та необхідності технічної підтримки. Загалом, за умови належного налаштування та супроводу використання «BAS АГРО» може стати важливим стратегічним кроком у напрямі цифрової модернізації аграрного підприємства в середньостроковій перспективі.

Встановлення та подальше функціонування програмного забезпечення

«BAS АГРО» потребує комплексного підходу до формування бюджету, оскільки вартість проєкту складається з кількох ключових компонентів. Прогнозований бюджет на впровадження програмного забезпечення «BAS АГРО» для підприємства показаний в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогнозовані витрати на встановлення та функціонування  
«BAS АГРО» на 2026-2030 рр.**

Показники	Вартість, тис. грн
Ліцензії на програмне забезпечення	330
Впровадження та початкове налаштування	200
Клієнтські ліцензії для користувачів системи	10
Інтеграція з іншими системами	40
Консультації спеціаліста за необхідності	10
Витрати на модернізацію ІТ-інфраструктури	40
Навчання персоналу	30
Витрати на технічну підтримку та супровід	70
Всього	730

Аналізуючи дані табл. 3.2 в якій показані прогнозовані витрати на встановлення та функціонування програмного забезпечення, що становить 730 тис. грн. Так найбільшу суму витрат займає ліцензія на програмне забезпечення та впровадження програмного забезпечення на підприємство. Процес впровадження також включає налаштування, інтеграцію, перенесення даних і навчання персоналу.

Наведений детальний кошторис витрат на впровадження та подальше функціонування програмного забезпечення «BAS АГРО» свідчить про те, що належне налаштування програмного забезпечення відповідно до специфіки діяльності підприємства, забезпечить коректність обліку, точність аналітики та інтеграцію всіх виробничих процесів.

Після впровадження пропозицій щодо програмного забезпечення «BAS АГРО», чистий прибуток підприємства матиме динаміку зростання. Для прогнозування рівня чистого прибутку підприємства в майбутньому доцільно використовувати економіко-статистичний підхід, зокрема трендові моделі. Для аналізу лінії регресії необхідно побудувати діаграму на основі даних таблиці

(див. додаток Б) за допомогою MS Excel і додати до неї лінію тренду.

Проаналізувавши отримані оцінки параметрів рівняння лінійного тренду (додаток Б), можна зробити висновок, що найбільш точно моделює рівняння поліноміальна функція  $R^2 = 0,0383$  при умові, що:

$$y = 1887,9 x^2 - 11813 x + 68225, \quad (3.1)$$

Порівнюючи загальний рівень чистого прибутку, спрогнозуємо приблизну їх кількість на короткостроковий період:

$$y = 1887,9 \cdot 25 - 11813 \cdot 5 + 68225, \quad (3.2)$$

Отже, найбільш відповідною для аналізу моделей тренду є експоненціальна функція. В відповідності з прогнозом, в результаті впровадження програмного забезпечення чистий прибуток підприємства в майбутньому зросте на 56357,5 тис. грн, що вказує на позитивну динаміку для діяльності підприємства.

Отже підвищення ефективності управління діджиталізацією підприємства є ключовою умовою забезпечення його конкурентоспроможності, стабільності та подальшого розвитку. Удосконалення процесів діджиталізації потребує комплексного підходу, що охоплює модернізацію інформаційних систем, впровадження інноваційних цифрових рішень, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток цифрових компетентностей персоналу, формування культури цифрової взаємодії та підвищення гнучкості управлінських рішень.

Усі ці складові взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну, забезпечуючи створення ефективної цифрової екосистеми підприємства, здатної підтримувати досягнення його стратегічних цілей. Раціональне управління діджиталізацією дає змогу не лише досягати оперативних результатів, але й формувати довгострокові передумови для стійкого розвитку та зміцнення позицій підприємства на ринку.

### Висновки до розділу 3

1. Аналізуючи наведені пропозиції було виявлено, що рекомендоване до впровадження на досліджуваному підприємстві програмний продукт «BAS АГРО» призначений для комплексної автоматизація управлінської, виробничої та облікової діяльності аграрного підприємства. Програмне забезпечення належить до вітчизняних інформаційних систем управління та розроблене з урахуванням особливостей українського агробізнесу, його нормативно-правового поля та технологічних процесів виробництва.

2. Встановлено, що «BAS АГРО» має значний потенціал для підвищення ефективності роботи підприємства завдяки комплексності функціоналу, можливості автоматизувати ключові бізнес-процеси, забезпечити прозорість діяльності, інтеграцію з іншими системами та підтримку сучасних технологій точного землеробства. Разом з тим, успішність впровадження залежить від низки факторів: вартості системи, потреби у кваліфікованих кадрах, якості введених даних та необхідності технічної підтримки.

3. Доведено, що для ефективності управління діджиталізацією досліджуваного підприємства ключовим етапом є забезпечення його конкурентоспроможності, стабільності та подальшого розвитку за допомогою впровадження цифрових інструментів, а саме програмного забезпечення для прозорості та автоматизації бізнес-процесів підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. За результатами проведеного дослідження було визначено, що діджиталізація бізнес-процесів підприємства є ключовим компонентом цифрової трансформації та передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій у всі функціональні сфери діяльності підприємства. Діджиталізація охоплює автоматизацію операцій, цифровий обмін даними, використання аналітичних платформ, комунікаційних систем, цифрових інструментів управління.

2. Доведено, що конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності ефективно інтегрувати цифрові інструменти в операційну діяльність, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати високу гнучкість управління. Модель управління діджиталізацією бізнес-процесів підприємства, що має структуровану систему та окреслює логіку, етапність і взаємозв'язки ключових елементів цифрової трансформації визначає стратегічні орієнтири, механізми аналізу поточного стану процесів, підходи до вибору відповідних технологічних рішень та способи їх інтеграції в діяльність підприємства.

3. Визначено склад земельного фонду підприємства за 2020–2024 рр. За результатами дослідження було з'ясовано, що упродовж аналізованого періоду відбулося помітне зростання загальної площі земель, що перебувають у користуванні підприємства. Зокрема, площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 639 га, що становить 8,9 % приросту порівняно з базовим роком. Це свідчить про розширення виробничих можливостей підприємства та зміцнення його ресурсної бази.

4. Досліджено динаміку чисельності трудових ресурсів підприємства було доведено, що упродовж 2020–2024 рр. спостерігається чітка тенденція до скорочення персоналу. Спостерігається тенденція до зменшення показника середньорічної кількості працівників на 18,47 %. Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, також демонструє тенденцію зменшення на 19,24 %. Аналіз за видами діяльності засвідчує, що чисельність працівників у рослинництві скоротилася на 15 %, а у тваринництві

значення скоротилося на 41,2 %. Загалом дослідження показників динаміки чисельності трудових ресурсів підприємства за 2020-2024 рр. характеризується стійким скороченням трудових ресурсів, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, зменшення чисельності персоналу може економити фонд оплати праці. З іншого боку, надмірне скорочення може призвести до дефіциту робочої сили, перевантаження працівників, зниження продуктивності праці або якості виконання робіт.

5. Проведено SWOT-аналіз діджиталізації бізнес-процесів підприємства 2020-2025 рр та було виокремлено внутрішні переваги підприємства, які свідчать, що підприємство має достатній фундамент для подальшої цифрової трансформації. Використання автоматизованих систем обліку та елементів електронного документообігу підвищує оперативність роботи, знижує ризик помилок та забезпечує кращу контрольованість процесів. Готовність керівництва підтримувати цифрові зміни підсилює ймовірність успішної реалізації проєктів цифровізації.

6. Рекомендовано до впровадження програмне забезпечення «BAS АГРО» як комплексне рішення, що забезпечує цифрову підтримку ключових бізнес-процесів підприємства, підвищує прозорість операційної діяльності та сприяє ефективному управлінню ресурсами.

7. Доведено, що впровадження програмного забезпечення «BAS АГРО» є доцільним та стратегічно важливим кроком для підвищення цифрової зрілості підприємства. Після інтеграції даної системи, підприємство отримує можливість управління над виробничими, технологічними, фінансовими та логістичними процесами в єдиному інформаційному середовищі. Це дозволяє мінімізувати помилки, прискорити обробку даних, підвищити прозорість діяльності та забезпечити оперативність управлінських рішень.

8. Рекомендовані модулі програмного забезпечення «BAS АГРО» відіграють ключову роль у формуванні сучасної цифрової системи управління підприємством. Кожен із них спрямований на автоматизацію та оптимізацію

конкретних бізнес-процесів, а їх взаємодія забезпечує комплексне управління діяльністю господарства. Рекомендований модуль «Виробництво» дозволяє ефективно планувати та контролювати агротехнологічні операції, підвищуючи результативність виробничих процесів. Підсистема управління технікою та паливно-мастильними матеріалами забезпечує прозорість використання ресурсів і підвищує ефективність машинно-тракторного парку. Складський облік формує точну картину руху запасів, сприяючи скороченню витрат та підвищенню оперативності постачання. Модулі закупівель, постачання, продажів і логістики дозволяють оптимізувати взаємодію з контрагентами, покращити планування поставок та відвантажень.

9. Доведено, що комплексне застосування запропонованих модулів, допоможе створити єдину, інтегровану цифрову платформу, що забезпечить підприємству підвищення продуктивності, прозорості процесів та обґрунтованість управлінських рішень. Впровадження «BAS АГРО» є важливим стратегічним кроком для зміцнення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку досліджуваного підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 1 (85) С. 72–81.
2. Варга В.П. Діджиталізація як один із чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/156.pdf).
3. Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 81–94. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156/1177> (дата звернення 08.10.2025).
4. Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9 С. 107–111.
5. Горбунова Л.М. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами. *Економіка регіону*. 2019. № 3. С. 85–90.
6. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № (16). С. 35–37.
7. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С. 18–24.
8. Гук О.В. Цифрова трансформація як інструмент ефективного управління проектами у малому та середньому бізнесі. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 58–62. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/08/203-58-62-guk.pdf> (дата звернення 11.10.2025).
9. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № (19). С. 739–745.

10. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2018. № 1 (23). С. 33–39.
11. Дикань В.Л., Обруч Г.В., Кузнецов В.Є. Розроблення інструментарію проактивно-інноваційного управління промисловими підприємствами в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 9–21.
12. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. Випуск № 3 (19). С.21–32.
13. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Діджиталізація економічних процесів як напрям детінізації економіки України. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 62. № 1. С. 64–70.
14. Клименко К.В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 13–18.
15. Командровська В., Кривицька Н., Назаренко О. Управління діджиталізацією HR-процесів в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5206/5149> (дата звернення 13.10.2025).
16. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С.132–138.
17. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2013. № 3. С. 64–69.
18. Король С.Я., Польовик Є.В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/digitization-of-the-economy-as/> (дата звернення 17.10.2025).

19. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3277/3201/> (дата звернення 08.10.2025).
20. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129.
21. Лазаренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. *Персонал*. 2019. №1. С. 53–57.
22. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 42. С. 18–21.
23. Легомінова С.В., Гусєва О.Ю. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес- процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1 (23). 2018. С. 20–25.
24. Лисенко О.В. Інформаційні технології та автоматизація бізнес-процесів. *Економічний часопис XXI*. 2018. № 7-8. С. 16–19.
25. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. № 22 (62). С. 21–24.
26. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24, ч. 2. С. 114–118.
27. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 66–72.
28. Мирончук З., Ціцька Н., Андрушко Р., Малецька О. Вплив діджиталізації на трансформації в організації бізнес-процесів та бухгалтерського обліку. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 50–58.

29. Міщенко О.І. Автоматизація бізнес-процесів в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 47–51.
30. Олійник А.С., Толочій О.Р. Фактори ефективності проєктного менеджменту в умовах цифрової трансформації: концептуальний підхід. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/806/797> (дата звернення 11.10.2025).
31. Олійник А.С., Толочій О.Р., Щербина Ю.В. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах діджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. Вип. 2. С. 61–66.
32. Пащенко П.О., Мазоренко О.В. Аналіз факторів управління проєктами енергозбереження в інноваційно орієнтованих організаціях в умовах діджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 17. С. 80–89.
33. Пімоненко С., Люльов О., Пімоненко Т. Діджиталізація бізнес-процесів: еволюція, тенденції та передумови. *Вісник економіки*. 2024. № 3. С. 232–245.
34. Помаз О.М., Гончаренко А.С., Ловушко А.Р., Курчицька І.А. Креативне управління персоналом як операційний інструмент ресурсної адаптації підприємства до цифровізації бізнес-процесів. *Development Service Industry Management*. 2025. № 4.
35. Помаз О.М., Ловушко А.Р., Курчицька І.А. Операційний менеджмент як інструмент забезпечення ресурсної безпеки та діджиталізації бізнес-процесів підприємства. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*. 23 вересня 2025 року Полтава. Том 2. С. 62–65.
36. Помаз О.М., Ловушко А.Р., Курчицька І.А. Цифрова трансформація як інструмент підвищення ресурсної безпеки підприємства. *Матеріали Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління*

ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» 13 листопада 2025 року Полтава.

37. Понедільчук Т.В., Кузнєцова Т.В., Банар О.В., Кузнєцов Є.С. Перспективи розвитку HR-менеджменту, бізнесу та логістики в епоху діджиталізації й євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3075/31113> (дата звернення 08.10.2025).

38. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. №160. С. 103–107.

39. Раєвнєва О.В., Аксьонова І.В., Бровко О.І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. № 4 (50). С. 56–66.

40. Руденко М.В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 8–18.

41. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76–79.

42. Смолінець І., Левків Г. Управління персоналом в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія економічна*. 2021. № 101. С. 94–100.

43. Собко О. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 84–97.

44. Тарасенко А., Кравченко А. Сутність діджиталізації та її вплив на розвиток економічних систем. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. 3 (35). С. 30–38.

45. Тімінський О., Войтенко О., Райчук І. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № (46). С. 38–47.

46. Тютченко С.М., Вагонова О.Г. Моделювання оптимізації бізнес процесів. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2023. № 4 (34). С. 338–348.
47. Удовіченко С.О., Віннікова І.І. Діджиталізація бізнес-процесів підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 112–113.
48. Устенко М.О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 68. С. 181–192.
49. Філіппова С.В., Свінарьова Г.Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 6. С. 330–335.
50. Фостолович В.А. Цифровізація в сучасній системі управління *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 154–168.
51. Фролов Ю.В. Особливості бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах діджиталізації. *Економічна наука*. 2024. № 20 С.227–232.
52. Чернікова Н., Долина Р., Діденко О. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 158–161.
53. Чкан А.С., Кириченко Н.В., Касай П.Г. Діджиталізація бізнеспроцесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2021. № 3(88). С. 60–66.
54. Шерстюк Р.П., Неділенько В.Б. Сучасні технології та інструменти моделювання бізнес-процесів. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної Інтернет – конференції «Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління»* (22–23 листопада 2023 року). Полтава ПУЕТ. Полтава, 2023. С. 142–146.
55. Шерстюк Р.П., Неділенько В.Б. Цифровізація виробничо-

економічних процесів підприємств як фактор економічного розвитку.: *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Цифрове суспільство: управління, фінанси та соціум»*. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. Том 2. С. 111–113.

56. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 2 (112). С. 109–116.

57. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Сербін Р.А., Чумакова А.Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 3 (126).

58. Яценко В.В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. №2. С. 1–7.

