

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 330.3:338.2

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 27 » грудня 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління розвитком підприємства в умовах цифрової
трансформації»

Виконала:

здобувач 2-го курсу, групи УВ-21мп
ГОВОРОЩУК Ірина Володимирівна _____

Науковий керівник:

професор кафедри менеджменту,
д.е.н., проф. ДУНСЬКА Алла Рашидівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ СЕРГІЙ ОЛЕКСІЙОВИЧ _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Здобувач _____

Київ – 2024 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 10 » листопада 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувачу

ГОВОРОЩУК ІРИНІ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. Тема дисертації «Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації»,

науковий керівник дисертації Дунська Алла Рашидівна, д.е.н., проф.,
затверджені наказом по університету від 09.11.2023 року № 5212-с.

2. Строк подання студентом дисертації 22 грудня 2023 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління розвитком підприємства.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та методологічних підходів до управління розвитком агропромислового підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- провести аналіз особливостей процесу управління розвитком підприємства;
- визначити сутність та основні аспекти цифрової трансформації;
- проаналізувати оцінку впливу цифрової трансформації на управління розвитком підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати виробничо-господарську діяльність ПП «ЛЮКС ОЙЛ»;
- дослідити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на діяльність ПП «ЛЮКС ОЙЛ»;
- провести діагностику стану розвитку підприємства в контексті цифрової епохи;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити проблемні аспекти управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації та розробити стратегію розвитку підприємства;
- розробити проєкт спрямований на удосконалення управління розвитком підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованого проєкту, оцінити ризики та визначити шляхи мінімізації їх негативного впливу.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Аналіз впливу цифрової трансформації на управління розвитком підприємства;
- 2) Ключові аспекти успішної цифрової трансформації;
- 3) Аналіз основних показників галузі;
- 4) Аналіз фінансових показників ПП «ЛЮКС ОЙЛ»;
- 5) Динаміка показників інноваційної діяльності ПП «ЛЮКС ОЙЛ»;
- 6) Фінансова ефективність впровадження CRM-системи.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Ключові аспекти успішної цифрової трансформації підприємств» у фаховому журналі «Трансформаційна економіка» (*фахове видання*);

8. Дата видачі завдання: 31 березня 2023 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації	28.02.2023- 30.04.2023	
2.	Дослідження науково-методичних засад управління розвитком підприємства, визначення особливостей та інструментів цифрової трансформації	01.05.2023 – 11.06.2023	
3.	Аналіз виробничо-господарської діяльності ПП «ЛЮКС ОЙЛ»	01.09.2023 – 15.09.2023	
4.	Аналіз показників галузі та факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Проведення оцінки інноваційного потенціалу компанії	16.09.2023 – 30.09.2023	
5.	Визначення проблемних аспектів управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації	01.10.2023 – 11.10.2023	
6.	Обґрунтування необхідності та розробка рекомендацій щодо покращення управління розвитком ПП «ЛЮКС ОЙЛ»	12.10.2023 – 17.10.2023	
7.	Розроблення проекту удосконалення управління розвитком ПП «ЛЮКС ОЙЛ» в контексті цифрової епохи	18.10.2023 – 01.11.2023	
8.	Обґрунтування економічної доцільності запропонованого проекту, оцінка ризику та визначення шляхів мінімізації їх негативного впливу	02.11.2023 – 30.11.2023	
9.	Оформлення магістерської дисертації	01.12.2023 – 07.12.2023	

Здобувач

Ірина ГОВОРОЩУК

Науковий керівник

Алла ДУНСЬКА

РЕФЕРАТ

Говорошук І. В. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації - Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 146 сторінок, 27 таблиць, 20 рисунків, 4 формули, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 71 найменування.

Актуальність теми управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації обумовлена стрімким впровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси компаній та зростанням інвестицій у проєкти цифрової трансформації. Однак, наразі не всі підприємства досягають очікуваних результатів, адже процес управління розвитком підприємства є складним завданням, яке вимагає від керівництва не лише розуміння особливостей цифрового середовища, а й готовності до змін підходів до бізнесу та необхідності перебудови організаційної культури компанії. Особливо гострою дана тема є для українських підприємств, які реалізують дані проєкти в умовах кризи та значних обмежень. Тому ретельний аналіз особливостей управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації є невід'ємною частиною подолання існуючих викликів, розробки ефективних стратегій управління та успішної реалізації цифрових ініціатив.

Метою дослідження є узагальнення та систематизація теоретичних положень, які є підґрунтям для процесу цифрової трансформації та розробка практичних рекомендацій щодо покращення процесу управління розвитком підприємства в умовах цифрової епохи.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- Провести аналіз особливостей процесу управління розвитком підприємства;
- Визначити сутність та основні аспекти цифрової трансформації;
- Проаналізувати оцінку впливу цифрової трансформації на управління розвитком підприємства;
- Проаналізувати виробничо-господарську діяльність ПП «ЛЮКС ОЙЛ»;
- Провести діагностику стану розвитку підприємства в контексті цифрової епохи;
- Визначити проблемні аспекти управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації та розробити стратегію розвитку підприємства;
- Розробити проєкт спрямований на удосконалення управління розвитком підприємства;
- Обґрунтувати економічну доцільність запропонованого проєкту, оцінити ризики та визначити шляхи мінімізації їх негативного впливу.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та методологічних підходів до управління розвитком агропромислового підприємства.

У роботі використано такі **методи наукового дослідження**: теоретичного пізнання, фінансово-економічного аналізу, порівняння та конкурентного аналізу, графічний метод та метод систематизації та узагальнення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні цілісного підходу до управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації, що об'єднує технологічні, організаційні та культурні аспекти.

Апробація результатів роботи. За результатами роботи підготовано наукову статтю на тему «Ключові аспекти успішної цифрової трансформації підприємств», яка прийнята до публікації у фаховому журналі «Трансформаційна економіка», випуск 5 (05) 2023.

Ключові слова: управління, розвиток, агропромислове підприємство, цифрова трансформація, цифрові технології, процес управління розвитком, CRM.

ABSTRACT

Hovoroshchuk I. Management of enterprise development in the context of digital transformation - Qualification work on manuscript rights, contains 146 pages, 27 tables, 20 figures, 4 formulas, 2 appendices. The list of references includes 71 items.

The relevance of the topic of enterprise development management in the context of digital transformation is due to the rapid introduction of digital technologies into companies' business processes and the growth of investments in digital transformation projects. However, not all enterprises are currently achieving the expected results, as the process of managing enterprise development is a complex task that requires management not only to understand the peculiarities of the digital environment, but also to be ready to change approaches to business and the need to restructure the company's organizational culture. This topic is especially acute for Ukrainian enterprises that are implementing these projects in the face of the crisis and significant restrictions. Therefore, a thorough analysis of the peculiarities of managing enterprise development in the context of digital transformation is an integral part of overcoming existing challenges, developing effective management strategies, and successfully implementing digital initiatives.

The purpose of the study is to summarize and systematize the theoretical provisions that form the basis for the digital transformation process and to develop practical recommendations for improving the process of managing enterprise development in the digital era.

To achieve this goal, the following **tasks** need to be fulfilled:

- Analyze the features of the enterprise development management process;
- Define the essence and main aspects of digital transformation;
- Analyze the assessment of the impact of digital transformation on enterprise development management;
- To analyze the production and economic activities of PE DELUXE-OIL;
- To diagnose the state of development of the enterprise in the context of the digital era;
- Identify the problematic aspects of enterprise development management in the context of digital transformation and develop an enterprise development strategy;
- Develop a project aimed at improving the management of enterprise development;
- Justify the economic feasibility of the proposed project, assess risks and identify ways to minimize their negative impact.

The object of the study is the process of enterprise development management.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and methodological approaches to managing the development of an agricultural enterprise.

The following **methods of scientific research** were used in the study: theoretical cognition, financial and economic analysis, comparison and competitive analysis, graphical method, and method of systematization and generalization.

The scientific novelty of the results obtained is the formation of a holistic approach to managing the development of an enterprise in the context of digital transformation, which combines technological, organizational and cultural aspects.

Testing the results of the work. Based on the results of the work, a scientific article on "Key aspects of successful digital transformation of enterprises" was prepared, which was accepted for publication in the professional journal "Transformational Economics", issue 5 (05) 2023.

Keywords: management, development, agro-industrial enterprise, digital transformation, digital technologies, development management process, CRM.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	11
1.1. Особливості управління розвитком підприємств в умовах цифрової трансформації	11
1.2. Вплив цифрових змін на управління розвитком підприємства та підходи до його оцінювання	30
1.3. Застосування цифрових технологій в управлінні агропромисловими підприємствами	42
Висновки до розділу 1	58
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПП «ЛЮКС ОЙЛ»	60
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ПП «ЛЮКС ОЙЛ».....	60
2.2. Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «ЛЮКС ОЙЛ» ...	75
2.3. Оцінювання внутрішнього потенціалу та проблем управління розвитком підприємства	84
Висновки до розділу 2	96
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПП «ЛЮКС ОЙЛ»	99
3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах концепції управління змінами	99
3.2. Розробка проекту впровадження CRM-системи у роботу компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ».....	109
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації та оцінка ризиків проекту	118
Висновки до розділу 3	132
ВИСНОВКИ	135
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	139
Додаток А	147
Додаток Б	148

ВСТУП

Актуальність теми. Важливою тенденцією сьогодення є впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси компаній. Наразі підприємства інвестують значні ресурси у цифрову трансформацію, однак, часто стикаються з труднощами та не отримують очікуваних результатів. Здебільшого, це пов'язано з відсутністю чіткого розуміння аспектів, які є визначальними для успішної реалізації проєктів цифрової трансформації.

Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації є складним завданням, що вимагає від керівництва розуміння особливостей цифрового середовища та готовності до інновацій. Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до бізнесу, зміщуючи фокус на використання сучасних технологій, аналізу даних та створення цифрових стратегій. Саме це часто стає причиною краху процесу цифрової трансформації. Водночас, особливої актуальності набуває дане питання для українських підприємств, матеріально-технічна база яких є, здебільшого, морально застарілою, а реалізація інноваційних проєктів здійснюється в кризових умовах та має багато обмежень, зокрема, відсутність вільного доступу до технологій, достатніх фінансових, кадрових та інтелектуальних ресурсів. Тому аналіз особливостей управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації є важливим для подолання наявних викликів, розвитку ефективних стратегій управління та успішної реалізації цифрових ініціатив.

Дослідження базується на теоретичних та методологічних підходах, висвітлених в працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, які розглядали питання управління та розвитку підприємства в контексті цифрової епохи. Зокрема, вагомий внесок у розвиток даної теми зробили такі науковці, як: Й. Шумпетер, А. МакАфі, К. Шваб, С. Хаузер, Ж. П. де Клерк, Е. Бріньольфссон, І. Головачов, Е.

Тоффлер, Г. Чмерук, Ю. Нікітін, О. Кульчицький, В. Апалькова, О. Ніфатова, С. Сидоренко, Є. Шпуляр, Н. Гражевська та ін.

Метою дослідження є узагальнення та систематизація теоретичних положень, які є підґрунтям для процесу цифрової трансформації та розробка практичних рекомендацій щодо покращення процесу управління розвитком підприємства в умовах цифрової епохи.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- Провести аналіз особливостей процесу управління розвитком підприємства;
- Визначити сутність та основні аспекти цифрової трансформації;
- Проаналізувати оцінку впливу цифрової трансформації на управління розвитком підприємства;
- Проаналізувати виробничо-господарську діяльність ПП «ЛЮКС ОЙЛ»;
- Дослідити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на діяльність ПП «ЛЮКС ОЙЛ»;
- Провести діагностику стану розвитку підприємства в контексті цифрової епохи;
- Визначити проблемні аспекти управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації та розробити стратегію розвитку підприємства;
- Розробити проєкт спрямований на удосконалення управління розвитком підприємства;
- Обґрунтувати економічну доцільність запропонованого проєкту, оцінити ризики та визначити шляхи мінімізації їх негативного впливу.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та методологічних підходів до управління розвитком агропромислового підприємства.

Методи наукового дослідження, використані в роботі:

- Метод теоретичного пізнання, який застосовувався для аналізу теоретичних аспектів управління розвитком підприємства;
- Методи фінансово-економічного аналізу, які застосовувалися для оцінки виробничо-господарської діяльності ПП «ЛЮКС ОЙЛ»;
- Методи порівняння та конкурентного аналізу – для визначення рівня зрілості підприємства та виявлення перспектив його розвитку;
- Графічний метод – для представлення результатів дослідження діяльності компанії;
- Метод систематизації та узагальнення – для розробки проєкту удосконалення процесу управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні цілісного підходу до управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації, що об'єднує технологічні, організаційні та культурні аспекти.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані пропозиції та результати дослідження були передані керівництву ПП «ЛЮКС ОЙЛ». Вони будуть використані як основа для практичної реалізації проєкту у майбутньому.

Апробація результатів роботи. За результатами роботи підготовано наукову статтю на тему «Ключові аспекти успішної цифрової трансформації підприємств», яка прийнята до публікації у фаховому журналі «Трансформаційна економіка», випуск 5 (05) 2023.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Особливості управління розвитком підприємств в умовах цифрової трансформації

Фундаментальною метою існування кожного підприємства є максимізація прибутку. Глобалізація, постійні зміни у споживчих уподобаннях та стрімкі технологічні інновації вимагають від компаній постійної адаптації та удосконалення. Саме тому в сучасному динамічному бізнес-середовищі позитивний розвиток для підприємств є критичним фактором їхнього успіху та процвітання.

Наразі не існує однозначного підходу до визначення поняття «розвиток підприємства». Критичний аналіз наявних тлумачень вказує на те, що у широкому розумінні розвиток можна розглядати як динамічний процес, що передбачає постійну еволюцію у всіх сферах діяльності підприємства.

У табл. 1.1 проаналізовано деякі підходи вчених до тлумачення терміну «розвиток».

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до розгляду сутності категорії «розвиток»

Зміст	Автор
1	2
Розвиток - сукупність змін різної економічної природи, цілеспрямованості, інтенсивності, які об'єктивно перебігають в соціально-економічній системі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також ведуть до переходу і фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах» [1, с. 80].	Богатирьов І. О.
Розвиток - можна визначити як просування від простого до більш складного та ефективного [2, с. 42].	Забродська Л.Д.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Розвиток - цілеспрямовані, незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються під впливом певних закономірностей та призводять до структурних перетворень, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в довготривалому періоді [3, с. 21].	Матіщак Ю.І.
Розвиток - процес якісних і кількісних змін господарської діяльності, що дає змогу підприємству підвищувати результативність своєї діяльності шляхом ефективного використання всіх наявних ресурсів [4, с. 279].	Талавиря О.М
Розвиток - це не разові перетворення з метою досягнення "найкращого" (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині й охопленню криз [5, с. 101].	Василенко В.О.
Розвиток – процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик [6, с. 37].	Шубравська О. В.
Розвиток підприємства - процес, який не припиняється в часі, триває плановірно, має стрибкоподібний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін, для переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень завдяки адаптації до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з метою досягнення максимально ефективного стану підприємств [7, с. 96].	Жилінська Л. О.

Систематизовано авторкою узагальнюючи [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7]

Однією з проблем є також те, що «часто аксіоматично приймається синонімічність понять «розвиток» та «зростання», що не можна визнати повністю коректним, оскільки категорія «зростання» базується тільки на кількісних змінах об'єкта, а «розвиток» включає в себе, як кількісні, так і можливі якісні зміни» [8, с. 190]. Однак, в даному контексті, слід враховувати, що зростання може бути одним із компонентів розвитку, але воно не вичерпно визначає його. Розвиток охоплює більше сфер, такі як вдосконалення процесів, впровадження нових технологій, розширення ринків тощо.

Видова класифікація розвитку є вкрай різноманітною за рахунок наявності різних ознак. Наприклад, залежно від характеру змін виділяють спрямований, циклічний та спіральний розвиток, залежно від якості змін - прогресивний та регресивний розвиток, залежно від динаміки змін – еволюційний та

революційний, залежно від основи змін – екстенсивний та інтенсивний, залежно від корпоративної стратегії - адаптивний, реактивний та випереджаючий, залежно від темпів зростання – експансивний та стабільний.

Класифікація розвитку за видами потенціалу знаходить широке застосування в управлінській практиці. У табл. 1.2. представлено класифікацію розвитку за видами потенціалу.

Таблиця 1.2 – Класифікація розвитку за видами потенціалу

Вид розвитку	Тлумачення
Фінансовий розвиток	процес розширення та оптимізації фінансових можливостей підприємства. Включає в себе залучення капіталу, управління фінансовими ризиками, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого фінансового зростання.
Виробничий розвиток	розширення та оптимізація виробничих можливостей підприємства. Включає в себе впровадження нових технологій, покращення виробничих процесів, розширення виробничих потужностей та забезпечення якісного та ефективного виробництва.
Інноваційний розвиток	впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів або процесів з метою покращення конкурентоспроможності та здатності підприємства адаптуватися до змін в оточенні. Інновації можуть включати технологічні новації, нові методи управління, або нові ринкові стратегії.
Маркетинговий розвиток	вдосконалення маркетингових стратегій та дій для забезпечення ефективного позиціонування продукції чи послуги на ринку. Включає в себе рекламні кампанії, дослідження ринку, розвиток бренду та інші заходи для привертання та утримання клієнтів.
Кадровий розвиток	вдосконалення трудових ресурсів підприємства. Включає в себе навчання та розвиток персоналу, створення ефективної системи управління персоналом, мотивацію та розвиток кар'єри працівників.
Екологічний розвиток	впровадження екологічно чистих технологій та практик для зменшення негативного впливу підприємства на навколишнє середовище. Екологічний розвиток може включати в себе енергоефективність, використання відновлюваних джерел енергії, утилізацію відходів та інші заходи для збереження природних ресурсів.
Стратегічний розвиток	формулювання та виконання стратегій для досягнення довгострокових цілей підприємства. Стратегічний розвиток включає в себе аналіз ринку, планування розвитку продуктів та послуг, розробку нових бізнес-моделей та інші аспекти стратегічного управління.
Соціальний розвиток	удосконалення відносин із зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників та громадськість. Соціальний розвиток може включати в себе програми корпоративної відповідальності, політику дотримання прав людини та інші заходи для покращення стосунків та взаємодії з соціальним середовищем.

(розроблено авторкою)

Отже, наразі розвиток підприємства складним, багатогранним та комплексним процес. Саме тому збалансований підхід до різних аспектів управління, зокрема, таких як фінанси, виробництво, інновації, маркетинг та кадри, є ключем до сталого успіху компанії.

Варто зазначити, що розвиток підприємства неможливий без здійснення змін. Цей процес передбачає впровадження нових ідей, стратегій, технологій та методів роботи. Зміни дозволяють вдосконалювати процеси та оптимізувати внутрішню структуру підприємства. Нові технології та методи роботи можуть підвищити продуктивність працівників та ефективність функціонування.

Активне поширення технологій завжди було не лише основною складовою розвитку суспільства, а й постійним предметом дискусії та ключовою дилемою для багатьох підприємців. З одного боку, можливість вміло адаптуватися до змін, підвищити ефективність та конкурентоспроможність, відкривши широкі перспективи для подальшого росту. З іншого боку, цілком реальний ризик провалу, втрати значної частини інвестицій або ж банкрутства. Разом з тим, з огляду на історичну ретроспективу, можна з впевненістю стверджувати, що компанії, які не слідкують за сучасними тенденціями, не інкорпорують в свою діяльність технології та утримуються будь-яких змін та нововведень, морально застарівають, що згодом призводить до їхнього неминучого краху.

На сьогодні, поступове впровадження цифрових інновацій у бізнес-процеси стало необхідною нормою. Компанії, які прагнуть залишитися в лідерах своєї галузі, повинні бути готові до постійних трансформацій та покращень. Це включає впровадження новітніх технологій, які сприяють автоматизації процесів, збільшенню продуктивності та забезпечують високий рівень кібербезпеки.

Цифрова революція змусила кожную організацію заново винайти себе, або принаймні переосмислити те, як вона веде свій бізнес. Більшість великих компаній інвестували значні кошти в те, що зазвичай називають «цифровою

трансформацією». За прогнозами, до 2023 року ці інвестиції сягнуть 6,8 трильйона доларів США, але часто вони здійснюються без чіткої вигоди або окупності. Хоча ці невдачі мають багато причин, вони, як правило, є результатом недооцінки різних кроків або етапів, необхідних для успішного виконання програми трансформації [9].

Поняття трансформації є широким і застосовується в багатьох галузях науки для опису процесів зміни різних об'єктів.

З позиції системного та синергетичного підходів всі системи змінюються в часі та циклічно. При цьому відбувається постійна їх трансформація. Особливо це стосується суспільних систем, які є макросистемами і розвиваються постійно у стохастичному зовнішньому середовищі, яке і формує імпульси до трансформаційних процесів. Таким чином, з одного боку, можна стверджувати, що трансформація – це незворотний процес якісних змін, проте, з іншого боку, виникнення та поширення деструктивних явищ у розвитку систем також є їх трансформацією [10, с.76].

У табл. 1.3 відображено деякі підходи до розуміння сутності трансформації.

Таблиця 1.3 – Наукові підходи до розгляду сутності категорії «трансформація»

Зміст	Автор
1	2
Трансформація - креативне руйнування, що супроводжується радикальними інноваціями [11, с. 455]	Й. Шумпетер
Трансформація - перетворення, різнобічні бурхливі події, зміни, поштовхи в нову систему, які є не продовженням розвитку в поточному напрямку, а радикальними змінами, що, можливо, заперечують попередній досвід [12, с. 53]	Е. Тоффлер
Трансформація (від лат. <i>transformatio</i> – змінювати), на відміну від простої зміни елементів системи, означає такі перетворення системи, структури, форм і функцій, організації, відносин й інтересів, компонентів і параметрів, пропорцій і зв'язків, які спричиняють зміни цільової спрямованості дій економічних агентів і ролі того чи іншого сектору в національній економіці [13, с. 6].	О. Барановський

Продовження таблиці 1.3

1	2
Трансформація - інтегрований і множинний процес, що складається зі значної кількості процесів різного рівня – трансформаційних процесів [14, с. 39].	С. Кудлаєнко
Трансформація - перехідні процеси, які неминуче тягнуть за собою колективні дії, які можуть мати місце, як у межах державного регулювання, так і поза ними, як на національному, так і на локальному рівнях [15]	Дж. Стігліц

Систематизовано авторкою узагальнюючи [11; 12; 13; 14; 15]

Науковиця Інна Якушко пропонує розглядати трансформацію двох аспектах: кількісному – як сукупність значної кількості процесів, які приводять до зміни системи та основних параметрів її функціонування і розвитку, та якісному – вже як результат таких процесів, статичний завершений стан їх реалізації [10, с. 76].

Кількісний аспект трансформації, що охоплює широкий спектр процесів, може включати в себе розширення використання цифрових технологій у різних галузях економіки, зростання кількості електронних платежів, електронної комерції та інтернет-торгівлі. Крім того, кількісна трансформація охоплює інтеграцію економіки в глобальну мережу, збільшення обсягів електронного обміну товарами та послугами між країнами, а також зростання кількості цифрових стартапів та інноваційних підприємств.

Якісний аспект трансформації, що відображає результати цих процесів, включає нові моделі бізнесу, які базуються на використанні цифрових ресурсів та мережевих ефектів. Якісна трансформація також виявляється у зміні способів взаємодії між підприємствами, споживачами та державними органами шляхом використання електронних платформ, соціальних мереж та цифрових інструментів комунікації. Крім того, якісна трансформація включає розвиток нових сфер економіки, таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей, хмарні технології та інші, які можуть привести до змін у структурі промисловості та ринків.

Таким чином, кількісна та якісна трансформація національної економіки в результаті активного поширення цифрових технологій сприяє інноваційному

розвитку, змінюючи способи виробництва, споживання та взаємодії між учасниками економічного процесу.

Поява перших комп'ютерів в середині ХХ століття стала каталізатором величезного технологічного прориву. Можливість обробки великої кількості даних та виконання складних обчислень в значно коротший час, порівняно з традиційними методами, сприяло виникненню нових галузей науки, інженерії та бізнесу. Комп'ютери стали незамінними інструментами для дослідження, розробки нових технологій і покращення процесів.

На сьогоднішній день, цифрові технології є не просто інструментами, а наріжним каменем для функціонування багатьох галузей. Інформаційні технології проникли у всі сфери життя, від охорони здоров'я та освіти до виробництва та фінансів. Вони дозволяють оптимізувати процеси, спрощувати взаємодію, та створювати нові продукти та послуги. Технології стали незамінними інструментами, які не тільки здатні вплинути на конкурентоспроможність компаній, а також суттєво покращити якість життя населення, в цілому.

Основою для успішного імплементації технологій на сьогоднішній день є цифровізація – надзвичайна актуальна та широко обговорювана тема в науковій літературі. Ця категорія відображає процес перетворення традиційних процесів, послуг, продуктів та інфраструктури на цифровий формат за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій. В багатьох наукових дослідженнях глибоко аналізується конкретний зміст цієї категорії та розглядаються його різні аспекти.

У табл. 1.4 представлено підходи до розгляду сутності категорії «цифровізація».

Таблиця 1.4 – Підходи до розгляду сутності категорії «цифровізація»

Зміст	Автор
Цифровізація – це засіб одержання очікуваного результату, який відповідає вимогам та потребам суспільства і влаштовує виробників тавласників бізнесу щодо можливостей отримання високих прибутків [16].	М. Руденко
Цифровізація – це процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних, управлінських, та інших відносин всередині суспільства, зміна їх суб'єктивно-об'єктивної орієнтованості, яка викликана розвитком інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій [17, с. 63].	М. Руденко
Цифровізація – це одна з визначальних тенденцій розвитку людської цивілізації, яка формує більш інклюзивне суспільство та кращі механізми управління, розширює доступ до охорони здоров'я, освіти та банківської справи, підвищує якість та охоплення державних послуг, розширює спосіб співпраці людей, а також дає змогу скористатися більшим розмаїттям товарів за нижчими цінами [18].	К. Маркевич
Цифровізація – це розробка, впровадження та розповсюдження новітніх цифрових технологій у всіх сферах буття сучасної людини в умовах глобалізації [19, с. 34].	С. Сидоренко
Цифровізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-процесів і проєктів, наприклад, навчання працівників користуватися новими програмними платформами, які допомагають швидше запускати продукти [20].	Accenture
Цифровізація – коли дані з усієї організації та її активів обробляються за допомогою передових цифрових технологій, що призводить до фундаментальних змін у бізнес-процесах, які можуть спричинити нові бізнес-моделі та соціальні зміни [21].	SAP
Цифровізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення нових можливостей для отримання прибутку та створення цінності. Це процес переходу до цифрового бізнесу [22].	The Gartner Glossary
Цифровізація – це процес використання цифрових технологій та інформації для трансформації бізнес-операцій [23].	The Gartner Glossary
Цифровізація – це уможливлення або вдосконалення процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних [24].	ARC Advisory Group

Систематизовано авторкою узагальнюючи [16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24]

Отже, на підставі наявної інформації про сутність категорій "трансформація" та "цифровізація" можна зробити висновок, що цифровізація є процесом, який спричиняє трансформацію різних систем, зокрема економічних, і змінює звичну модель їх функціонування. Цифровізація - це складний багатоаспектний і багатогранний процес, який включає в себе інновації та трансформацію в різних галузях життя.

Загалом, провівши науковий аналіз визначень цифровізації, можна виділити декілька ключових моментів:

- Цифровізація – це процес, а не стан. Вона є постійною зміною, яка охоплює всі сфери життя суспільства;
- Цифровізація призводить до фундаментальних змін у бізнес-процесах і соціальній сфері;
- Цифровізація безпосередньо пов'язана з використанням цифрових технологій. Цифрові технології – це інструменти, які дозволяють оцифровувати інформацію та автоматизувати процеси.

Як вже було зазначено, цифровізація є основою для цифрової трансформації, яку не варто розглядати, як щось, що може реалізовуватися як окремий проєкт. Насправді, цифрова трансформація базується на організаційних змінах, спричинених внаслідок різних процесів цифровізації та оцифрування.

Оцифрування - це процес зміни аналогової інформації та даних у цифрову форму. Прикладом оцифрування може бути перетворення рукописного тексту в машинний.

Відповідно до аналізу проведеного BDI та Roland Berger наразі не існує загальноприйнятого визначення терміну «цифрова трансформація». Більше того, терміни «цифровізація» та «оцифрування» часто використовуються як взаємозамінні [25].

У табл. 1.5 представлено підходи до розгляду сутності категорії «цифрова трансформація».

Таблиця 1.5 – Підходи до розгляду сутності категорії «цифрова трансформація»

Зміст	Автор
1	2
Цифрова трансформація – політика і процес впливу держави на суспільство загалом, його інституції, апарат самої держави, економіку і бізнес із метою впровадження цифрових інформаційно-комунікаційних технологій в їх життєдіяльність [26, с. 280].	В. Марченко
Цифрова трансформація – зміна культури та мислення організації при переході від традиційних процесів до цифрових технологій у внутрішній, орієнтований на персонал (employee-facing), і зовнішній, орієнтований на клієнта (customer-facing), функціях компанії, та дозволяє адаптувати організацію до швидкого розвитку технологій [27, с.218].	І. Новак
Цифрова трансформація – це перехід на цифрові технології, орієнтованість на користувача. Поява нових інструментів взаємодії з клієнтом, таких як чат-боти, термінали самообслуговування або онлайн-кабінети, змінює споживчу поведінку [28].	І. Струтинська
Цифрова трансформація – це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства [29].	Ю. Нікітін
Цифрова трансформація – процес світового рівня, який включає цифрову трансформацію галузей економіки, цифрову модернізацію механізмів управління та інтеграційних процесів, формування цифрового ринку та розвитку цифрової інфраструктури [30, с. 213].	Л. Любохимець, Є. Шпуляр
Цифрова трансформація – це перехід компанії до цифрового бізнесу за допомогою зміни організаційної культури, впровадження сучасних інформаційних технологій, які розширюють межі організації [31, с.165].	Г. Чмерук
Цифрова трансформація – це організаційні чи суспільні зміни, що характеризуються впровадженням цифрової технології в усі аспекти взаємодії з людиною [32].	Асоціація промисловців та підприємців України
Цифрова трансформація – якісні, революційні зміни, які полягають у цифрових перетвореннях окремих процесів і у принциповій зміні структури економіки, у перенесенні центрів створення доданої вартості у сферу цифрових ресурсів і наскрізних цифрових процесів [33, с. 409].	Г. Назарова, В. Руденко
Цифрова трансформація – це культурна, організаційна та операційна зміна організації, галузі чи екосистеми шляхом розумної інтеграції цифрових технологій, процесів та компетенцій на всіх рівнях та функціях поетапно та стратегічно [34].	I-SCOOP

Продовження таблиці 1.5

1	2
Цифрова трансформація – перманентний процес, що стосується розвитку різноманітних ІТ-секторів з метою стимулювання створення інноваційних технологій для співпраці та розвитку на міжнародному рівні [35].	Центр Разумкова
Цифрова трансформація використовує сучасні цифрові технології, включаючи всі види публічних, приватних і гібридних хмарних платформ, для створення або модифікації бізнес-процесів, культури та клієнтського досвіду відповідно до мінливої динаміки бізнесу та ринку [36].	Google Cloud
Цифрова трансформація – це процес переосмислення бізнесу з метою оцифрування операцій та формування розширених відносин у ланцюгу поставок [37].	Bowersox
Цифрова трансформація – це цілеспрямована та постійна цифрова еволюція компанії, бізнес-моделі, ідейного процесу або методології, як стратегічна, так і тактична [38].	Mazzone
Цифрова трансформація описує фундаментальну трансформацію всього ділового світу через створення нових технологій, заснованих на інтернеті, з фундаментальним впливом на суспільство інтернету з фундаментальним впливом на суспільство в цілому [39].	PWC
Цифрова трансформація – це процес, за допомогою якого компанії впроваджують технології у свій бізнес для забезпечення фундаментальних змін [20].	Accenture
Цифрова трансформація – це перепрофілювання організації з метою створення цінності шляхом безперервного масштабного впровадження технологій [40].	McKinsey & Company
Цифрова трансформація – безперервна адаптація до середовища, що постійно змінюється [41].	MIT Sloan Management Review
Цифрова трансформація – це орієнтований на клієнта, цифровий підхід до всіх аспектів бізнесу, від бізнес-моделей до клієнтського досвіду, процесів та операцій [42].	IBM
Цифрова трансформація – це процес докорінної зміни чогось за допомогою цифрових інструментів, який описує впровадження технологій і - потенційно - культурних змін для покращення або заміни того, що існувало раніше. Цифрова трансформація - це не продукт чи рішення, яке можна придбати, але вона впливає на все, чого стосується ІТ в кожній галузі [43].	Red Hat

Систематизовано авторкою узагальнюючи [20; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 43]

Узагальнюючи вищезазначені підходи, можна зробити висновок, що цифрова трансформація – це комплексний процес, який охоплює як публічну, та і приватну сфери управління, і передбачає перехід до цифрових технологій,

орієнтованих, в першу чергу, на користувача, з метою оптимізації бізнес-процесів, покращення якості обслуговування та адаптації до постійних змін у сучасному світі. Основою успішної цифрової трансформації є стратегічний підхід, партнерство та постійна адаптація.

Згідно з дослідженнями, опублікованими консалтинговою компанією McKinsey у 2021 році, 69% проектів у сфері цифрової трансформації зазнають невдач [44]. Також доволі невтішною є статистика отриманих вигод під час реалізації проектів цифрової трансформації за 2022 р. Незважаючи на те, що 89% великих компаній у світі здійснюють цифрову та ІІІ-трансформацію, вони отримали лише 31% очікуваного збільшення доходів і 25% очікуваної економії витрат від цих зусиль [45].

Разом із тим, як вже було зазначено вище, частка інвестицій в проекти цифрової трансформації тільки зростає. Це свідчить про високий рівень стратегічної важливості даних проектів та готовність підприємців йти на величезні ризики, зокрема втратити значної частини ресурсів, для забезпечення позитивного впливу на конкурентну позицію компанії в майбутньому. Саме через це вкрай доцільно розглянути основні компоненти успішного управління розвитком підприємства під час проведення цифрової трансформації, а також звернути увагу на найпоширеніші помилки, яких схильні припускатися компанії при реалізації таких проектів.

Науковець Томаш Чаморро-Премузик переконаний, що основною проблемою є упереджене ставлення управлінців до процесу інкорпорування технологій та нехтуваннями такими важливими елементами як правильна культура чи таланти. Загалом, компанії, які просто купують технології, які мають певну популярність на ринку чи є інноваційними у своїй сфері, без належного аналізу та розуміння подальших кроків та перспектив розвитку даних технологій, найбільш близькі до поразки та втрати інвестицій [9].

Важливо також зазначити, що однією з основних причин відсутності зростання продуктивності за допомогою нових технологій, є неспроможність інвестувати в розвиток навичок, особливо також перекваліфікації та постійного підвищення кваліфікації працівників, які вже працюють у компанії. Для багатьох організацій переконання досвідчених співробітників чи вищого керівництва у доцільності впровадженні новітніх технологічних інструментів є великим викликом.

Коли компанії вирішують розпочати цифрову трансформацію, не маючи чіткого визначення, не кажучи вже про бачення того, що вона означає, це проблематично. Хоча кожна організація є унікальною, і існують суттєві відмінності між типами бізнесу, галузями та культурами, фундаментальний сенс трансформації полягає не в заміні старих технологій новими, не в збиранні великих обсягів даних, не в наймі армії data scientists, не в спробі скопіювати деякі з речей, які роблять Google чи Amazon. Насправді суть цифрової трансформації полягає в тому, щоб *стати організацією, керованою даними, гарантуючи, що на ключові рішення, дії та процеси значною мірою впливають інсайти, засновані на даних, а не на людській інтуїції*. Іншими словами, компанія трансформується лише тоді, коли їй вдасться змінити поведінку людей і підходи до організації діяльності [9].

З огляду на це, основним ключовими факторами успішного управління розвитком підприємства є чітке розуміння мети та цілей, а також готовність менеджерів не тільки інвестувати, а змінювати компанію спосіб роботи компанії та працівників.

На рис. 1.1. представлено п'ять основних компонентів для проведення успішної цифрової трансформації.



Рисунок 1.1 – Основні компоненти для проведення успішної цифрової трансформації

Джерело: [9]

Люди. Основою та початком для проведення успішної цифрової трансформації є підтримка від стейкхолдерів компанії. Працівники компанії є одними з найважливіших стейкхолдерів у цьому процесі. Їхні знання, навички та адаптивність відіграють ключову роль у впровадженні нових цифрових технологій і зміні процесів. Процес цифрової трансформації часто включає в себе автоматизацію завдань, впровадження аналітики даних, розширення онлайн-присутності та багато інших ініціатив, які вимагають сприйняття та активної участі працівників. Працівники повинні бути готові до вивчення нових технологій та процесів, а також до зміни свого підходу до виконання робочих завдань. Важливо також враховувати, що успішна цифрова трансформація може супроводжуватися страхами та опором з боку працівників, оскільки зміни можуть вплинути на їхню робочу рутину і навички. Тому забезпечення комунікації та підтримки співробітників важливою частиною процесу.

Крім того, також клієнти та партнери можуть вносити цінні пропозиції та фідбек щодо того, як поліпшити продукти та послуги компанії. Враховуючи, що стейкхолдери зазвичай мають різні очікування і потреби, на це важливо зважати при плануванні та впровадженні проектів цифрової трансформації. Отже, спільна робота з усіма стейкхолдерами створює фундамент для успішної цифрової трансформації, яка сприяє розвитку компанії та задоволенню потреб всіх зацікавлених сторін.

Дані. Впровадження цифрових технологій в сучасних компаніях відкриває безліч можливостей для оптимізації бізнес-процесів та підвищення

конкурентоспроможності. Однією з найважливіших переваг цього процесу є значне покращення у сфері збору, оцінки та аналізу даних. Використання цифрових інструментів дозволяє компаніям не тільки збирати великі обсяги інформації, але і робити це автоматично, що зменшує ризик людських помилок та прискорює процес.

Крім того, аналіз даних стає більш точним і вичерпним завдяки використанню розумних аналітичних систем та штучного інтелекту. Це дозволяє компаніям отримувати цінні інсайти і приймати більш обґрунтовані рішення. Зокрема, аналітика даних може допомогти ідентифікувати нові тенденції на ринку, розуміти потреби клієнтів, підвищити ефективність виробництва і скоротити витрати.

Покращення процесу збору та аналізу даних є актуальним не тільки для великих корпорацій, але й для малих та середніх підприємств. Це допомагає підприємствам будь-якого розміру краще розуміти своїх клієнтів, адаптувати свою стратегію під їхні потреби і ефективніше конкурувати на ринку. У цифровій епохі доступ до якісних даних може бути вирішальним чинником для досягнення успіху та стабільного росту компанії. Таким чином, покращення процесу збору, оцінки та аналізу даних визнається однією з найважливіших переваг цифрової трансформації сучасних бізнесів.

Інсайти. Хоча дані називають новою нафтою, як і у випадку з нафтою, їхня цінність залежить від того, чи зможемо ми їх очистити та і використати для чогось значущого. Без моделі, системи, фреймворку чи надійної науки про дані будь-які дані будуть марними, так само, як нулі та одиниці. Але з правильним досвідом та інструментами дані можна перетворити на інсайти. Саме тут технологія поступається місцем аналітиці - науці, яка допомагає надати значення даним [9].

Технологія, включаючи бази даних, інструменти обробки даних та обчислювальну потужність, надає можливість зберігати, передавати та обробляти великі обсяги інформації. Вона також допомагає в автоматизації процесів збору та

збереження даних. Однак сама технологія не може надати значення даним. Вона відкриває лише потенціал для аналізу та використання.

Аналітика, на противагу, полягає в обробці, інтерпретації та виявленні інсайтів з даних. Ця наука використовує методи статистики, машинного навчання, глибокого аналізу та інші техніки для виявлення патернів та прихованих зв'язків у даних. Аналітика перетворює сирі дані в корисну інформацію, яка може бути використана для прийняття рішень, оптимізації процесів та покращення ділових показників.

Тому успішне використання даних вимагає комбінації технології та аналітики. Компанії та організації повинні мати надійну інфраструктуру для зберігання та обробки даних, а також професіоналів, які можуть проводити аналіз та видавати з нього зрозумілі рекомендації. Такий підхід дозволяє максимально використовувати потенціал даних і отримувати конкурентні переваги на ринку.

Дії. Надзвичайно важливим елементом успішного управління розвитком в умовах цифрової трансформації є вміння знайти застосування та правильно використати отримані інсайти. Адже отримання інсайтів через аналіз даних та аналітику - це лише початок процесу. Подальший успіх полягає в здатності команди чітко розуміти ці інсайти і перетворювати їх у дії, які призводять до покращень у бізнесі.

Цей процес включає в себе не лише аналітичний аспект, але й стратегічне мислення. Інсайти повинні стати основою стратегії розвитку, а згодом - планів дій. Це може вимагати співпраці між різними фахівцями і командами в організації, починаючи від аналітиків та закінчуючи керівництвом.

Однак здатність реалізувати ці інсайти вимагає більшого, ніж лише стратегічного мислення. Вона передбачає зміни внутрішніх процесів, адаптацію до змін на ринку та, важливо, управління змінами. Організація повинна бути готовою до змін та мати механізми, щоб перевести інсайти у реальні дії, підтримуючи цей

процес внутрішньою культурою та лідерством. Цифрова трансформація потребує не лише розуміння даних, але і ефективного впровадження змін, щоб досягти успіху в цифровому світі.

Результати. Хоч даний елемент і маркований як останній, проте він не є завершальним, а скоріше є початком нового циклу ітерацій та покращень. Цифрова трансформація - це неперервний процес, який вимагає постійного вдосконалення та реагування на зміни в середовищі та внутрішніх потребах організації.

На даному етапі оцінка результатів виконує декілька важливих функцій. По-перше, вона допомагає визначити, наскільки ефективно впроваджені зміни вплинули на бізнес-процеси та стратегію. Це важливо для оцінки вигідності інвестицій у цифрову трансформацію та визначення подальших кроків.

По-друге, оцінка результатів надає дані для корекції стратегії та планування подальших заходів. Організація може використовувати отримані інсайти для вирішення проблем та вдосконалення процесів.

По-третє, ця ітеративна система зворотного зв'язку покращує якість даних та збільшує їх цінність. Відповідно до нових результатів, організація може вдосконалювати збір та обробку даних, що робить їх більш передбачуваними та цінними.

Таким чином, цифрова трансформація є не пунктом на маршруті, а постійним процесом, який допомагає підприємствам адаптуватися до змін та вдосконалювати їхні бізнес-практики. У цій неперервній ітерації між даними, інсайтами, діями і оцінкою результатів полягає сила цифрової трансформації, яка робить організації більш гнучкими і конкурентоспроможними в цифровому світі.

Зміна бізнес-моделей та стратегій є необхідною в контексті цифрової трансформації, оскільки цифрові технології впливають на спосіб функціонування і взаємодії з клієнтами, партнерами та співробітниками.

Основні аспекти зміни бізнес-моделей та стратегій

Перегляд цінності. Цифрові технології створюють нові можливості для створення і постачання цінності для клієнтів. Підприємствам варто переглянути свою цінність пропозиції та зрозуміти, як вони можуть використати цифрові ресурси, дані та інсайти, щоб надати клієнтам нові та збагачені послуги та продукти.

Зміна моделей доходів. Цифрова трансформація дозволяє підприємствам розглядати нові моделі доходів і джерела прибутків. Наприклад, це можуть бути підписки, рекламні платежі, платформи спільного використання та багато інших. Підприємства повинні оцінювати свою поточну модель доходів і досліджувати можливості її розширення або зміни в контексті цифрових технологій.

Оптимізація операцій. Цифрові технології надають можливість підприємствам оптимізувати свої операції та процеси. Вони можуть використовувати автоматизацію, роботизацію та інші інноваційні рішення для поліпшення ефективності та продуктивності. Підприємства повинні переглянути свої операційні моделі, виявити області для цифрової трансформації та розробити план її впровадження.

Розширення екосистеми: цифрова трансформація відкриває можливості для співпраці та створення партнерств з іншими компаніями. Підприємства можуть розглядати створення платформ або екосистем, де вони співпрацюють з іншими організаціями для спільного створення та постачання продуктів та послуг. Це дозволяє підприємствам отримати доступ до нових ринків, зрозуміти потреби клієнтів краще та прискорити інновації.

Впровадження аналітики та штучного інтелекту: цифрова трансформація вимагає зміни в підходах до аналізу даних та використанні штучного інтелекту. Підприємства повинні розвивати свої аналітичні здібності, впроваджувати розумні аналітичні інструменти та використовувати дані для прийняття більш обґрунтованих та стратегічних рішень.

Важливо також зазначити, що цифрова трансформація вимагає *забезпечення кібербезпеки та захисту даних*. Підприємства повинні приділяти належну увагу захисту своїх цифрових систем та інфраструктури, а також особистих даних своїх клієнтів. У сучасному цифровому світі, де підприємства все більше залучаються до цифрової трансформації, забезпечення кібербезпеки та захисту даних стає критично важливим завданням. Цифрова трансформація надає підприємствам багато переваг, але вона також вносить нові ризики, пов'язані з кіберзагрозами та зловживанням даними. Отже, підприємства повинні приділяти належну увагу захисту своїх цифрових систем, інфраструктури та особистих даних своїх клієнтів.

Крім того, політики безпеки повинні бути встановлені та дотримуватися всіма співробітниками. Це охоплює розробку чітких правил щодо використання паролів, обмеження доступу до конфіденційної інформації, регулярне оновлення програмного забезпечення та встановлення процедур реагування на кіберінциденти. Регулярна оцінка ризиків та аудит безпеки допоможуть ідентифікувати потенційні слабкі місця і покращити заходи безпеки.

Важливо також розуміти, що кібербезпека не обмежується лише технічними заходами. Кібербезпека стає справою всіх співробітників підприємства. Тому навчання персоналу стає необхідною складовою успішної цифрової трансформації.

Персонал повинен бути ознайомлений з основними принципами кібербезпеки, вміти розпізнавати фішингові атаки, уникати витоку інформації та дотримуватися найкращих практик безпеки.

Необхідно також забезпечити постійний моніторинг та аналіз безпеки системи. Це означає впровадження системи спостереження за подіями, яка дозволяє виявляти потенційні загрози та атаки у реальному часі. Також важливо мати заплановані процедури реагування на інциденти безпеки, щоб швидко реагувати та мінімізувати збитки в разі виявлення кібератаки.

Загалом, успішна цифрова трансформація неможлива без належного захисту кібербезпеки та даних. Підприємства повинні розуміти, що кіберзагрози постійно зростають, і активно приймати заходи для їх запобігання та виявлення. Використання сучасних технологій захисту, розробка політик безпеки, навчання персоналу та постійний моніторинг є ключовими елементами в забезпеченні безпеки в цифровому середовищі. Тільки так підприємства зможуть впевнено рухатися вперед у своїй цифровій трансформації і досягати успіху у цифровій епосі.

Отже, цифрова трансформація є складним і багатогранним процесом, який вимагає змін в організаційній культурі, процесах та структурі підприємства. Керівництво повинно бути визначеним та рішучим у впровадженні цифрових стратегій, а співробітники повинні бути готові до нових викликів та навчання. Підприємства, які успішно реалізують цифрову трансформацію, можуть отримати значну перевагу на ринку, забезпечуючи ефективність, інноваційність та кращий клієнтський досвід.

1.2 Вплив цифрових змін на управління розвитком підприємства та підходи до його оцінювання

На сьогоднішній день цифрова трансформація є одним із ключових трендів сучасного світу, що революціонує способи функціонування і конкурування підприємств на ринку. Швидкі технологічні зміни, зростання рівня конкуренції та підвищення вимог споживачів змушують підприємства шукати нові шляхи для оптимізації процесів та підвищення продуктивності.

Так, відповідно до досліджень, опублікованих компанією Statista, у 2022 році витрати на цифрову трансформацію сягнуть 1,6 трильйона доларів США, що на 16% більше, ніж у 2021 році, а до 2026 року глобальні витрати на цифрову

трансформацію складуть 3,4 трильйона доларів США [46].

Це вказує на підвищену зацікавленість компаній у впровадженні цифрових технологій та перспективність проектів з цифрової трансформації. З точки зору управління розвитком, впровадження даних проектів відкриває три основні горизонти для підприємств:

- 1) підвищення ефективності управління через оптимізацію процесів управління;
- 2) покращення якості прийняття управлінських рішень на основі аналіз великих обсягів даних;
- 3) розширення можливостей та вихід на нові ринки, створення нових продуктів та послуг.

Фундаментальну підтримку цифровій трансформації суб'єктів господарювання забезпечують інноваційні ІТ-технології та алгоритми, які через системне переплетення моделюють глобальний цифровий простір, характерними рисами якого є гіперконтактність та мобільність. Технологічна основа базована на відкриттях Четвертої промислової революції, серед яких слід назвати технології штучного інтелекту, роботехніки та сенсорики, Big-data, цифрові платформи, 3D- і 4D-друк, багаторівневі комунікаційні системи [38].

Технологічне забезпечення цифрової трансформації, відповідно до розподілу, запропонованого науковцем Клаусом Швабом, складається з трьох блоків: фізичного, цифрового та біологічного, які тісно взаємопов'язані між собою та є каталізаторами розвитку одне для одного.

На рис. 1.2. представлено головні фізичні вияви технологічних мегатрендів.



Рисунок 1.2 – Головні технології фізичного блоку
(створено авторкою)

Безпілотні транспортні засоби – автономні транспортні засоби, які можуть рухатися без прямого втручання людини. Безпілотні транспортні засоби, такі як дрони і автономні автобуси, дозволяють покращити ефективність та безпеку транспортних розвезень. Це особливо важливо в сферах доставки товарів і громадського транспорту. Дрони можуть доставляти товари до важкодоступних місць, а автономні автобуси можуть зменшити затори та покращити міський транспорт.

3D-друк – дозволяє створювати фізичні об'єкти, шар за шаром, за допомогою друкувальних пристроїв, які використовують різні матеріали. 3D-друк революціонує виробничі процеси, дозволяючи виробляти індивідуальні та складні деталі на замовлення. Виробничі компанії можуть швидко виготовляти прототипи та запасні частини, зменшуючи час та витрати. Медична галузь використовує 3D-друк для створення біологічних тканин та імплантатів для пацієнтів. Дизайнери можуть реалізовувати новаторські ідеї шляхом створення унікальних виробів.

Передова робототехніка – охоплює використання передових роботів та

автоматизованих систем у виробництві та інших галузях. Передова робототехніка дозволяє автоматизувати процеси виробництва та обслуговування, підвищуючи продуктивність і якість. Роботи виробляють завдання, які можуть бути небезпечними або монотонними для людей. Від автоматизованих заводів до медичних роботів, ця технологія має широкий спектр застосувань.

Новітні матеріали – це матеріали, які виготовляються з використанням новітніх технологій та мають особливі властивості, такі як міцність, легкість, стійкість до корозії тощо. Новітні матеріали використовуються для поліпшення якості продуктів та зменшення ваги виробів. Вони знаходять своє застосування у виробництві авіаційних апаратів, сонячних панелях, будівельному секторі та багатьох інших галузях, сприяючи розвитку стійких і ефективних рішень.

Однією з ключових технологій, яка поєднує фізичний і цифрових блок є технологія «Інтернету речей» (IoT). IoT передбачає підключення фізичних об'єктів, пристроїв та машин до Інтернету для обміну даними та забезпечення автоматизації і контролю.

В рамках Інтернету речей, пристрої можуть збирати і обробляти дані про навколишнє середовище, стан обладнання та іншу інформацію, що може бути використана для прийняття рішень та оптимізації процесів. Це може включати в себе віддалене керування, моніторинг та аналіз даних, що робить Інтернет речей важливим інструментом для підприємств у багатьох галузях, від виробництва та логістики до сільського господарства та медицини. В своїй книзі «Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію» Клаус Шваб наголошує, що розвиток Інтернету речей відіграє ключову роль у Четвертій промисловій революції, реформуючи способи виробництва і споживання у сучасному світі.

Ще однією важливою цифровою технологією є «ланцюжок блоків», який часто також називають «розподіленою базою даних» або «розподіленим

реєстром». Ця технологія використовується для зберігання даних у вигляді ланцюжка блоків, який забезпечує безпеку та недоступність даних. Це сприяло зміні основних принципів обміну, зберігання та підтвердження інформації в цифровому світі.

Основними перевагами даної технології є:

- *Розподілена природа*: дані зберігаються на різних комп'ютерах (вузлах) у всьому світі, що робить блокчейн резистентним до втрати даних та цензури.
- *Краща безпека*: за рахунок використання криптографії інформація в блоках зашифрована та не піддається зміні без відповідного підтвердження.
- *Надійність*: так як додавання нових блоків вимагає підтвердження всіма учасниками мережі це гарантує надійність даних.
- *Прозорість*: технологія надає учасникам можливість переглядати всю історію транзакцій, що сприяє відкритості та довірі.

Ця технологія знайшла застосування в різних галузях, включаючи криптовалюту (наприклад, біткойн), фінанси, логістику, ланцюг постачання, медицину, голосування та багато інших. Блокчейн дозволяє створювати децентралізовані системи, в яких довіра будується на математичних алгоритмах і криптографії, а не на посередниках або централізованих органах контролю. Ця технологія має потенціал змінити спосіб взаємодії та поширення даних в цифровому світі.

Цифровий блок є найбільшим з точки зору диверсифікованості та різноманітності технологій. У табл. 1.6. подано інформацію щодо інших технологій даного блоку.

Таблиця 1.6 – Деякі технології цифрового блоку

Назва	Характеристика
Big Data	Ця технологія охоплює збір, зберігання, обробку та аналіз великого обсягу даних, які не можуть бути ефективно оброблені за допомогою традиційних методів обробки даних. Великі дані включають не тільки структуровані дані, такі як бази даних та таблиці, але й неструктуровані дані, такі як тексти, зображення, відео, сигнали з сенсорів та соціальні медіа. Ці дані можуть бути великого обсягу, з великою швидкістю надходження та в різних форматах.
Штучний інтелект	Це технології, спрямовані на створення і розробку комп'ютерних систем, здатних виконувати завдання, які зазвичай вимагають людського інтелекту. ШІ зосереджується на створенні алгоритмів і моделей, які надають комп'ютерам здатність навчатися, розуміти, мислити, приймати рішення і взаємодіяти з людьми та оточуючим середовищем.
Квантові технології	Квантові технології використовують властивості квантової механіки для збереження, обробки та передачі інформації. Вони можуть значно покращити швидкість та потужність обчислень, а також забезпечити покращену безпеку передачі даних.
Віртуальна реальність (VR)	Це комп'ютерно-генерована імітація реального оточення або ситуації, створена для користувача за допомогою спеціальних пристроїв і програмного забезпечення. Вона ізолює користувача від зовнішнього світу та поглиблює його у іншу, віртуальну реальність. У VR користувач може взаємодіяти з віртуальними об'єктами та середовищем, відчуваючи їх через різні сенсорні інтерфейси, такі як віртуальний навколишній звук, віртуальний зоровий відображений об'єкт тощо.
Розширена реальність (AR)	Це технологія, що поєднує реальний світ і віртуальні об'єкти чи інформацію. AR дозволяє користувачеві бачити фізичний оточуючий світ, одночасно додавати або "розширювати" цей світ віртуальними елементами, такими як графіка, текст, аудіо або 3D-моделі. Це може відбуватися за допомогою мобільних пристроїв, спеціальних окулярів, шоломів або інших AR-технологій.
Хмарні технології	Ці технології дозволяють зберігати та обробляти дані на віддалених серверах, що надає доступ до ресурсів та послуг через Інтернет. Це забезпечує гнучкість, масштабованість та швидкий доступ до інформації для підприємств.

(розроблено авторкою)

Біологічні технології досягли колосального успіху протягом останніх років. Основні технології даного блоку представлені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Головні технології біологічного блоку

Назва технології (сфери)	Визначення	Приклади застосування
Генетична інженерія	Технології, які дозволяють змінювати генетичну структуру живих організмів	У сільському господарстві для створення рослин і тварин з покращеними характеристиками, а також у медицині для розробки нових методів лікування
Синтетична біологія	Включає створення нових живих організмів та систем шляхом синтезу ДНК та інших молекул	Це відкриває можливості для створення штучних організмів для використання в медицині, екології та інших галузях
Технології створення органів	Вирощування органів в лабораторних умовах	Використовуються для створення штучних органів для трансплантації.
Нанобіотехнології	Поєднання нанотехнології та біотехнології. Вивчає та використовує маніпуляції на нанометровому рівні для дослідження та впливу на біологічні системи, включаючи біологічні молекули, клітини, тканини та організми.	Використовуються для створення мікроскопічних біологічних сенсорів та систем для моніторингу та впливу на біологічні процеси в реальному часі.

Складено на основі [49, с. 25-27]

Отже, технологічне забезпечення цифрової економіки включає широкий спектр інструментів та технологій, які сприяють цифровій трансформації підприємств. Фізичні технології, такі як 3D-друк та робототехніка, реформують виробництво, дозволяючи швидше та ефективніше створювати фізичні об'єкти. Цифрові технології, зокрема штучний інтелект та Інтернет речей, перетворюють спосіб обробки і аналізу даних, забезпечуючи автоматизацію та оптимізацію процесів у багатьох галузях. Біологічний блок сприяє впливу на біологічні системи для покращення діагностики, лікування та створення нових біологічних продуктів. Загалом, ці рішення здійснюють значний вплив на підприємства, допомагаючи їм підвищити ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність у цифровому світі.

Розглянувши інструменти, які характерні для цифрової трансформації,

доцільно перейти до розгляду методів оцінки ефективності цифрових рішень у процесах управління розвитком підприємства. Оцінка ефективності цифрових рішень є важливим етапом у цифровій трансформації, оскільки вона дозволяє визначити, наскільки успішно впроваджені технології впливають на розвиток підприємства. Для проведення оцінки ефективності можуть використовуватися різні підходи та методи, залежно від конкретних цілей та характеристик проекту. Оцінка може проводитись на різних рівнях.

Економічний рівень. Оцінка ефективності цифрових рішень на економічному рівні є важливим кроком для підприємств у процесі цифрової трансформації. Підприємства вкладають значні ресурси у впровадження нових технологій і цифрових ініціатив, тому їм потрібно мати чітку оцінку ефективності цих зусиль.

Одним із ключових економічних показників є зростання прибутку. Цифрові рішення можуть сприяти збільшенню обсягів продажів, залученню нових клієнтів, підвищенню рівня продуктивності та ефективності бізнес-процесів. Впровадження електронної комерції, персоналізованих пропозицій, ефективних систем управління запасами та логістики можуть допомогти підприємствам збільшити свій прибуток.

Зниження витрат є ще одним важливим показником ефективності. Цифрові технології можуть допомогти автоматизувати рутинні процеси, скоротити час виконання завдань, зменшити кількість помилок та оптимізувати використання ресурсів. Наприклад, автоматизація виробничих процесів, використання хмарних сервісів для зберігання та обробки даних, використання роботизованих процесів можуть привести до зниження витрат на робочу силу, матеріали та інфраструктуру.

Підвищення продуктивності праці також є важливим економічним показником. Цифрові рішення можуть покращити організацію робочого процесу, спростити спілкування та обмін інформацією між співробітниками, забезпечити

доступ до необхідної інформації та інструментів. Це може призвести до підвищення продуктивності праці та збільшення виробничих результатів.

Крім того, оцінка ефективності цифрових рішень повинна враховувати довгострокові ефекти. Це можуть бути покращення в ринковій конкурентоспроможності, залучення та утримання клієнтів, розширення географії діяльності, створення нових бізнес-моделей та відкриття нових можливостей для розвитку компанії.

Загалом, ефективність цифрових рішень оцінюється через зростання прибутку, зниження витрат та підвищення продуктивності праці. Однак, необхідно враховувати, що ця оцінка є комплексною і має включати як короткострокові, так і довгострокові показники. Важливо здійснювати ретельний аналіз та моніторинг економічних показників, щоб забезпечити успішну цифрову трансформацію підприємства.

Організаційний рівень. Оцінка ефективності цифрових рішень на організаційному рівні є ключовим аспектом цифрової трансформації. Впровадження цифрових технологій вимагає змін в організаційній структурі, бізнес-процесах та культурі організації. Дослідження цих змін може допомогти виявити, наскільки успішно цифрові рішення сприяють покращенню внутрішніх процесів та досягненню стратегічних цілей.

Один з аспектів оцінки організаційного рівня - аналіз змін в організаційній структурі. Впровадження цифрових рішень може призвести до зміни внутрішніх структур, наприклад, створення нових підрозділів, перерозподіл обов'язків та відповідальності, адаптацію до нових ролей та функцій. Оцінка змін в організаційній структурі дозволяє визначити, наскільки ефективно були здійснені зміни та як вони позитивно впливають на організаційну ефективність.

Аналіз бізнес-процесів також важливий для оцінки організаційного рівня. Цифрові рішення можуть сприяти автоматизації та оптимізації бізнес-процесів,

зменшенню часу на виконання завдань, покращенню координації та спілкування між різними відділами та співробітниками. Оцінка змін в бізнес-процесах допомагає виявити ефективність впровадження цифрових рішень та їх вплив на продуктивність та якість виконання завдань.

Крім того, аналіз культури організації в контексті цифрової трансформації є необхідним. Цифрові рішення можуть впливати на спосіб організації праці, комунікації та співпраці між співробітниками. Оцінка змін в культурі організації допомагає виявити, наскільки успішно цифрові рішення приймаються співробітниками та як вони впливають на інноваційність та адаптивність організації.

Ступінь задоволення клієнтів. Цифрові рішення можуть прямо або опосередковано впливати на клієнтський досвід, надаючи їм нові можливості, зручність, персоналізацію та покращену якість обслуговування. Оцінка задоволення клієнтів дозволяє виявити, наскільки ефективно цифрові рішення відповідають потребам та очікуванням клієнтів.

Для оцінки ступеня задоволення клієнтів можуть використовуватись різні методи, включаючи опитування клієнтів, збір та аналіз відгуків, моніторинг використання цифрових каналів та інтеракцій з клієнтами. Ці дані дозволяють зрозуміти, наскільки цифрові рішення сприяють поліпшенню клієнтського досвіду, вирішенню їх проблем та задоволенню їх потреб.

Оцінка ступеня задоволення клієнтів також допомагає виявити недоліки та можливості для подальшого вдосконалення цифрових рішень. Клієнтський фідбек може слугувати цінною інформацією для вдосконалення функціональності, взаємодії, дизайну та ефективності цифрових рішень. Задоволені клієнти вірогідніше залишатимуться лояльними і продовжуватимуть користуватися послугами або продуктами компанії, а також можуть рекомендувати їх іншим потенційним клієнтам, що сприяє збереженню та залученню нових клієнтів.

Інноваційний рівень. Цифрові рішення можуть сприяти створенню та впровадженню нових продуктів, послуг, технологій та бізнес-моделей, що відкриває нові можливості для підприємства і допомагає зберегти конкурентні переваги.

Оцінка інноваційності може включати аналіз таких факторів, як кількість і успішність впроваджених інноваційних проектів, рівень інноваційної активності, співпраця зі стартапами та інноваційними партнерами, використання передових технологій та відкритих стандартів. Оцінка може також включати аналіз реакції ринку на нові продукти та послуги, рівень прийняття інновацій клієнтами та їх вплив на результативність підприємства.

Цифрові рішення можуть сприяти інноваційному розвитку підприємства, забезпечуючи швидку інтеграцію нових технологій, покращену співпрацю та обмін знаннями, зменшення часу на розробку та впровадження нових продуктів та послуг. Вони також можуть сприяти залученню талановитих співробітників та сприяти інноваційному мисленню всередині організації.

Оцінка інноваційності дозволяє підприємствам визначити свої сильні та слабкі сторони в інноваційному розвитку і розробити стратегії для подальшого залучення та підтримки інновацій. Вона також визначає, наскільки цифрові рішення сприяють створенню інноваційної культури всередині організації та сприяють здатності підприємства до адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Один з популярних методів оцінки ефективності - це вимірювання ключових показників ефективності (КПЕ). Ці показники можуть включати фінансові показники, такі як прибуток, збільшення обсягу продажів або зниження витрат, а також нефінансові показники, такі як покращення клієнтського досвіду, збільшення швидкості виконання процесів або підвищення задоволеності співробітників. Швидкість виконання процесів може бути виміряна через час

виконання конкретних завдань або зниження часу реакції на клієнтські запити. Задоволеність співробітників можна виміряти за допомогою показників, таких як рівень залученості, задоволення роботою або рівень втрати кадрів.

Система моніторингу та оцінки результатів є важливою методикою оцінки ефективності цифрових рішень. Цей підхід надає можливість систематично відстежувати та аналізувати результати впровадження цифрових рішень і оцінювати їх вплив на різні аспекти бізнесу. Одним з елементів системи моніторингу є збір та аналіз даних про вплив цифрових рішень. Це може включати вимірювання ключових показників ефективності, які були розглянуті раніше, а також збір специфічних даних, які відображають результати реалізації цифрових рішень. Наприклад, це можуть бути дані про зміни в процесах бізнесу, клієнтському досвіді, продуктивності або інших вимірюваних аспектах.

Важливим є проведення регулярних аудитів та оцінки проектів, щоб визначити, наскільки успішно було впроваджено цифрові рішення. Це може включати перевірку виконання поставлених цілей та завдань, аналіз витрат та ресурсів, оцінку якості реалізації проектів та їх впливу на бізнесові показники.

Залучення зацікавлених сторін, таких як керівництво, співробітники та клієнти, також може бути важливим елементом системи моніторингу. Їхні думки, спостереження та зворотний зв'язок можуть допомогти отримати об'єктивну оцінку ефективності цифрових рішень.

Загалом, використання системи моніторингу та оцінки результатів дозволяє підприємствам отримувати об'єктивну інформацію про ефективність цифрових рішень і вносити корективи у стратегії та плани розвитку.

Отже, розглянувши інструменти цифрової трансформації, проаналізувавши основні фактори впливу на цифрову трансформацію та визначивши способи оцінки ефективності впровадження цифрових рішень, далі доцільно з'ясувати, яким чином цифрові технології трансформують процес управління

агропромисловими підприємствами.

1.3 Застосування цифрових технологій в управлінні агропромисловими підприємствами

Управління розвитком агропромислових підприємств у сучасних умовах стає надзвичайно важливим завданням, оскільки аграрний сектор стає ключовим гравцем у забезпеченні харчової безпеки і сталого економічного росту на глобальному рівні. Цифрова трансформація в сучасному світі диктує нові правила та можливості для агропромислових підприємств, які мають амбіції досягти високого рівня ефективності та конкурентоспроможності. Аналіз тенденцій управління розвитком в контексті цифрової трансформації вимагає глибокого наукового підходу та дослідження різноманітних аспектів, що включають в себе технологічні інновації, стратегічне планування, аналіз даних, а також адаптацію до змін у законодавстві та регулюванні.

Характерними особливостями процесу цифровізації агропромислових підприємств є прогнозованість, висока продуктивність та здатність швидко реагувати на зміни. Це сприяє підвищенню рівня продовольчої безпеки, стійкості та прибутковості агропідприємств. Важливо відзначити, що цифрові технології в сільському господарстві допомагають підвищити продуктивність, раціональне використання ресурсів, використання ринкових можливостей, покращення комунікацій та оптимізацію використання ресурсів, а також пристосування до змін клімату. Це веде до отримання економічних, соціально-культурних та екологічних переваг.

Разом з тим, отримання потенційних вигод від цифровізації сільського господарства потребує суттєвої трансформації у виробничих, маркетингових,

логістичних та інших бізнес-процесах агропідприємств. Крім цього відбудуться зміни у сільській економіці, соціальній інфраструктурі, житті громад, а також в управлінні природними ресурсами. Отже впровадження цифрових технологій потребує системного підходу, зокрема, й на рівні держави [49].

Вираз «Індустрія 4.0» був введений, як характеристика суттєвого технологічного прогресу, який в 2015 році отримав назву «Четверта промислова революція».

Еволюція сільського господарства, від примітивного рівня до сучасного, відбувалася поступово, протягом тривалого часу. Технологічний розвиток у сільському господарстві поділяють на чотири довгострокові етапи і називають трансформацією від «Сільського господарства 1.0» до «Сільського господарства 4.0».

На рис. 1.3 представлено основні етапи трансформації від «Сільського господарства 1.0» до «Сільського господарства 4.0».

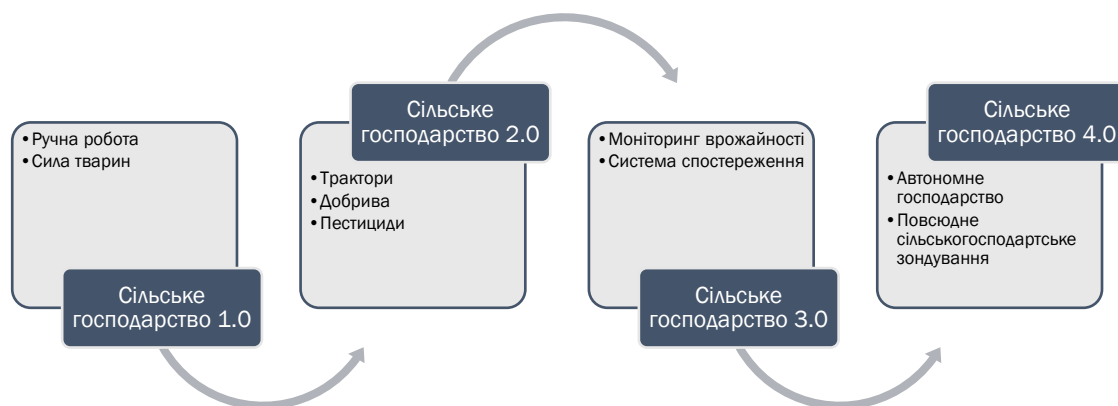


Рисунок 1.3 – Трансформація від «Сільського господарства 1.0» до «Сільського господарства 4.0» та її характерні особливості
(створено авторкою)

«Сільське господарство 1.0» - це традиційна сільськогосподарська практика, яка існувала з античних часів до кінця 19-го століття. У цей період фермери в

основному використовували домашні ручні інструменти для обробітку землі, покладаючись в основному на людську силу і силу тварин. Продуктивність сільського господарства в цей період була дуже низькою, часто виникав голод і була нестача продовольства.

Епоха «зеленої революції», а саме «Сільське господарство 2.0» - це етап розвитку сільського господарства, який розпочався наприкінці 1950-х років, коли нові агрономічні методи управління, нові синтетичні пестициди та добрива стали використовуватися на сільськогосподарських полях, а різні машини стали управлятися фермерами вручну. Таким чином, врожайність, продуктивність і прибутковість зросли на всіх рівнях.

«Сільське господарство 3.0» або період «Точного землеробства» - це період, який розпочався в 1970-х роках завдяки розвитку інформаційних технологій. У цей період на зміну традиційним методам управління сільським господарством прийшли цифрові технології, такі як дистанційне зондування, навігація та ін. Нові розробки сприяли збереженню енергії під час використання технологій, раціональному використанню води для зрошення, зменшенню застосування хімічних речовин на полях і, в результаті, підвищенню продуктивності сільськогосподарських систем.

Згідно з визначенням Міжнародного товариства точного землеробства, «точне землеробство (точне агровиробництво)» - це стратегія менеджменту, яка базується на зборі, обробці та аналізі хронологічних, просторових і індивідуальних даних і об'єднання їх з додатковою інформацією для оптимізації управлінських рішень відповідно до спостережуваних відмінностей для підвищення ефективності використання ресурсів, продуктивності, якості продукції, рентабельності і стійкості сільськогосподарського виробництва [50].

На сьогоднішній день, аграрний сектор переживає нову революцію під назвою «Сільське господарство 4.0». Характерними особливостями якої є

використання стратегій та інструментів, які дозволяють застосовувати технології Четвертої промислової революції для збору, аналізу та інтегрування даних, з метою максимально широкої та точної підтримки менеджерів у процесі прийняття рішень. Кінцевою метою є підвищення економічної, екологічної та соціальної стійкості, а також прибутковості сільськогосподарських підприємств.

Загалом, основними технологіями для епохи «Сільського господарства 4.0» є використання Інтернету речей (IoT), великих даних, штучного інтелекту та робототехніки, а також цифрових практиках, таких як кооперація, мобільність, відкритість до інновацій, з метою розширення, прискорення та підвищення ефективності діяльності, що впливає на весь виробничий ланцюг. Це передбачає абсолютну трансформацію виробничої інфраструктури, тобто створення об'єднаних ферм, використання нового виробничого обладнання, об'єднаних тракторів та машин. Також важливо зазначити, що епоха «Сільського господарства 4.0» сприятиме як підвищенню продуктивності, так і якості та захисту навколишнього середовища. Окремою характерною особливістю є також модифікація ланцюжку створення вартості та бізнес-моделей з більшим акцентом на збір, аналіз та обмін знаннями.

На сьогоднішній день, цифрова трансформація у сфері сільського господарства виявляється не лише в розробці та впровадженні нових інструментів та машин, але й в широкому спектрі інноваційних підходів, що змінюють спосіб виробництва продуктів харчування та управління сільськогосподарськими підприємствами.

На рис. 1.4. представлено основні технології, які є ключовими для «Сільського господарства 4.0».



Рисунок 1.4 – Ключові технології для «Сільського господарства 4.0»
(створено авторкою)

Великі дані (Big Data) відкриває широкий спектр можливостей для покращення виробництва. Ця технологія дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних про врожай, ґрунтову якість, погодні умови та інші фактори, що впливають на сільське господарство. Шляхом обробки цих даних фермери можуть оптимізувати виробництво, приймати рішення щодо оптимального використання ресурсів, планувати полив та обробку полів в залежності від погоди і прогнозувати врожай. Великі аналітичні дані також допомагають вдосконалювати управління господарством, забезпечуючи ефективніше використання ресурсів та зниження витрат, що сприяє підвищенню продуктивності та прибутковості сільського господарства.

Хмарні технології відіграють ключову роль у зберіганні, обробці та обміні даними, сприяючи спільній роботі між сільськогосподарськими підприємствами. Завдяки хмарним рішенням фермери та господарства можуть зберігати великі обсяги даних про виробництво, ґрунтову якість, погодні умови та інші параметри в безпечних та доступних онлайн сховищах. Це спрощує обробку та аналіз цих даних,

а також дозволяє використовувати їх для прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації виробництва та врожаю. Крім того, хмарні технології створюють можливість для спільної роботи над проектами і обміну інформацією між різними господарствами, що сприяє об'єднанню зусиль та обміну кращими практиками в галузі сільського господарства.

Інтернет речей (Internet of Things) відкриває безмежні можливості для моніторингу та управління різними аспектами господарства в реальному часі. Ця технологія дозволяє підключати різноманітні датчики до різних аспектів господарства, включаючи моніторинг росту рослин, відслідковування руху худоби та стану сільськогосподарського обладнання. Завдяки IoT фермери можуть отримувати цінну інформацію про умови на господарстві, вчасно виявляти проблеми, планувати роботи та оптимізувати виробничі процеси. Це сприяє підвищенню продуктивності та ефективності виробництва в сільському господарстві.

Штучний інтелект в сільському господарстві розширює можливості автоматизації виробничих процесів, ефективного моніторингу здоров'я рослин і тварин, а також надає можливість виробникам приймати інформовані рішення. Штучний інтелект використовується для створення систем, які автоматично аналізують дані про стан господарських тварин та рослин, надаючи операторам цінну інформацію для прийняття рішень. Крім того, він може створювати рекомендації щодо оптимального використання добрив і пестицидів, що сприяє ефективному виробництву та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Штучний інтелект також використовується для прогнозування ризиків, пов'язаних з погодними умовами та іншими факторами, що можуть впливати на виробництво, і допомагає фермерам у вдосконаленні управління господарством для досягнення кращих результатів.

Робототехніка та автономні системи в сільському господарстві

відкривають шлях до покращення продуктивності та зменшення залежності від ручної праці. Використання роботів для виконання рутинних завдань, таких як жнива, полив та обробка ґрунту, не лише спрощує робочі процеси, але і дозволяє виробникам ефективніше використовувати час та ресурси. Роботи можуть працювати в умовах, де ручна праця важка або небезпечна, і надають можливість виконувати завдання в режимі 24/7. Це також сприяє вдосконаленню якості робіт та оптимізації виробничих процесів у сільському господарстві, що важливо для забезпечення продовольчої безпеки та підвищення виробничої потужності.

Віртуальна реальність (VR) може використовуватися для створення віртуальних моделей сільськогосподарських полів, де фермери можуть віртуально вирощувати різні культури та експериментувати з різними методами обробки та догляду. Це дозволяє їм набути цінного досвіду без витрат на реальні ресурси. Також може бути використана для тренування нових фермерів та робітників. Вони можуть вивчати безпечні методи роботи, правила догляду за рослинами і тваринами, а також навчатися сучасним сільськогосподарським методам.

Доповнена реальність (AR) може використовуватися для реалізації технічної підтримки в реальному часі. Фахівці можуть надавати інструкції фермерам через AR-окуляри або смартфони, візуалізуючи необхідні кроки ремонту або обслуговування обладнання. Також дана технологія допомагає фермерам в ідентифікації рослин і шкідників. Вони можуть полегшити процес маркування рослин та визначення шкідливих комах, що допомагає у реагуванні на проблеми швидше і ефективніше. Використання AR для візуалізації даних може допомогти фермерам легше розуміти складні дані, такі як дані про врожайність, рівні вологості чи ґрунту. Вони можуть переглядати графіки та графічні представлення даних в реальному часі. З використанням AR ще можна створювати інтерактивні карти полів та сільськогосподарських ділянок. Фермери можуть відстежувати різні параметри, такі як вологість, живлення і врожайність, в режимі реального часу.

Водні технології та ефективне використання води стають ключовим аспектом сучасного сільського господарства, особливо з урахуванням обмежених ресурсів води. Удосконалені методи включають системи крапельного зрошення, які дозволяють точно подавати воду рослинам, мінімізуючи втрати та забезпечуючи оптимальне зрошення. Моніторинг рівнів ґрунтових вод та водозбереження стають необхідними складовими для забезпечення раціонального використання водних ресурсів. Ці технології дозволяють фермерам планувати полив на основі потреб рослин та уникати перенасичення ґрунту вологою. Ефективне використання води не лише допомагає зменшити вплив сільського господарства на довкілля, але й підвищує ефективність і економічну стійкість господарств, що стає важливим чинником на тлі зростаючих вимог до сталого сільського господарства.

Глобальна система позиціонування (GPS) використовується для створення точних маршрутів обробітку полів. Такі системи дозволяють тракторам і обладнанню точно визначати своє розташування, уникати перекриття та зайвого обробітку, що економить час і ресурси. Керування польовими роботами також може бути автоматизованим і покращити ефективність сільськогосподарських операцій.

Фотоніка в сільському господарстві відкриває широкий спектр можливостей для оптимізації виробництва та створення стійкого та продуктивного середовища для росту рослин. Вона включає в себе використання світлодіодів для контролю освітлення в теплицях, спектральний аналіз для оцінки стану рослин, оптичний моніторинг ґрунту для підтримки оптимальної вологості та хімічного складу, лазерні технології для точного обрізання рослин, і спостереження з висоти за допомогою беспілотників та супутників для моніторингу стану полів та врожаю. Всі ці застосування фотоніки сприяють підвищенню продуктивності та ефективності виробництва сільськогосподарських культур, а також допомагають зменшити вплив сільського господарства на довкілля та збільшити сталість господарства.

Нанотехнології використовуються для створення нових матеріалів і технологій, що поліпшують властивості рослин та підвищують врожайність. Вони застосовуються у таких напрямках, як розробка ефективних добрив та обробників, які оптимізують харчування рослин, створення матеріалів для захисту рослин від шкідників і хвороб, включаючи наночастинки для контролю шкідливих організмів, а також створення наносенсорів для моніторингу параметрів рослин у реальному часі, таких як вологість та рівень харчування. Крім того, нанотехнології можуть бути використані для покращення якості насіння та збільшення його стійкості, що сприяє підвищенню продуктивності сільськогосподарського виробництва.

Блокчейн може забезпечити безпеку та прозорість у ланцюжку постачання сільськогосподарської продукції. Шляхом записування кожного кроку виробництва та постачання на недоступному для змін блокчейні, ця технологія дозволяє контролювати та перевіряти якість, безпеку та походження кожного продукту. Виробники можуть документувати використані ресурси та виробничі процеси, що сприяє підвищенню довіри споживачів та забезпечує відстеження продукції від поля до столу. Такий підхід також допомагає у виявленні та усуненні можливих проблем у ланцюжку постачання, забезпечуючи якість та безпеку сільськогосподарської продукції.

Дрони та супутники відкривають нові можливості для точного картографування полів, моніторингу стану врожаю та раннього виявлення проблем. Дрони, здатні облітати поля, збираючи дані про вологість, здоров'я рослин та інші параметри, що дозволяє фермерам приймати обґрунтовані рішення щодо обробки та поливу. Супутники надають можливість отримувати інформацію на великій площі та в реальному часі. Такий моніторинг сприяє підвищенню врожайності та оптимізації виробництва, а також допомагає вчасно реагувати на потенційні проблеми, такі як захворювання чи стресові умови для рослин.

Біоінтенсивні методи вирощування спрямовані на вирощування нових сортів

рослин, які мають покращені властивості, такі як вища врожайність, стійкість до шкідників і хвороб. Це розвиває можливість для виробників отримувати більше врожаю з обмежених сільськогосподарських площ і сприяє стійкому та ефективному виробництву продуктів харчування. Такий підхід допомагає в забезпеченні продовольчої безпеки та збільшенні стійкості сільськогосподарського сектору до змін клімату та інших викликів.

Отже, технології «Сільського господарства 4.0» можуть бути застосовані у чотирьох сферах (рис. 1.5).

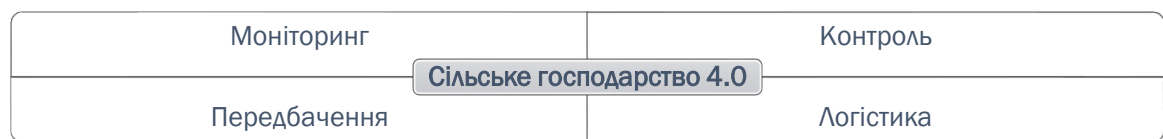


Рисунок 1.5 – Сфери застосування технологій «Сільського господарства 4.0»
(створено авторкою)

Автоматичний моніторинг є основою процесу прийняття розумних та швидких рішень. Завдяки збору даних в режимі реального часу та передовим інструментам аналізу, фермери мають змогу приймати обґрунтовані та оперативні рішення. Моніторинг дозволяє відстежувати стан полів, рослин і тварин, контролювати погодні умови та водний режим, що сприяє підвищенню продуктивності та якості виробництва. Фермери можуть реагувати на виявлені проблеми вчасно, що зменшує втрати, сприяє збільшенню врожаю і захисту навколишнього середовища. Такий підхід до моніторингу стає важливою ланкою для успішного управління сільським господарством у сучасних умовах.

Контроль в сфері "Сільського господарства 4.0" є ще однією ключовою складовою для забезпечення ефективного виробництва. Використання автоматизованих систем та передових роботів у різних аспектах сільського господарства дозволяє фермерам досягати високої продуктивності та оптимальної якості робіт. Це включає в себе автоматизовані системи поливу, які контролюють вологість ґрунту і графік поливу для забезпечення оптимального зростання рослин.

Крім того, роботи можуть використовуватися для жнив, обробки ґрунту та інших рутинних завдань. Цей підхід допомагає зменшити залежність від ручної праці, підвищити продуктивність та забезпечити стабільну якість виробництва, сприяючи збереженню часу та ресурсів фермерів. Контроль робіт за допомогою автоматизованих систем стає важливою складовою "Сільського господарства 4.0" та допомагає досягти успіху в управлінні сільським господарством у сучасному світі.

Передбачення має важливе значення для ефективного управління виробництвом. За допомогою передових аналітичних інструментів і систем штучного інтелекту фермери можуть аналізувати великі обсяги даних, включаючи дані про погоду, стан рослин, врожайність і здоров'я тварин. Це дозволяє передбачати можливі ризики та визначати оптимальні стратегії виробництва. Наприклад, на основі аналізу даних можна розробити рекомендації щодо часу поливу, внесення добрив, заходів захисту від хвороб та шкідників, що сприяє підвищенню якості та врожайності. Попередження ризиків і оптимізація процесів виробництва стають основою успіху для фермерів, які використовують концепцію "Сільського господарства 4.0".

На сьогоднішній день, кількість споживачів, які цікавляться умовами, в яких виробляється, обробляється та транспортується агропромислова продукція, яку вони купують, невпинно зростає. Сучасні технології дозволяють вдосконалити процеси збирання, транспортування та зберігання сільськогосподарських товарів. Використання Систем глобального позиціонування (GPS) та Інтернету речей (IoT) сприяє відстеженню руху сільськогосподарської техніки та вантажів, оптимізації маршрутів доставки та контролю температурного режиму під час зберігання. Це допомагає зменшити втрати продукції та забезпечує її якість до моменту поставки на ринок. Логістика в "Сільському господарстві 4.0" сприяє оптимізації ланцюжка постачання та забезпечує ефективну роботу всієї системи сільського господарства.

З огляду на сучасні тенденції, на сьогоднішній день найбільш поширеними технологіями «Сільського господарства 4.0» у світі є роботизація та застосування Інтернету речей.

У 2022 світовий ринок робототехніки в сільському господарстві складав приблизно 11 мільярдів доларів і, за прогнозами, до 2028 року він має зрости на 24,3% [51]. Щодо світового ринку Інтернету речей, то, станом на 2021 рік він становив 11,4 мільярди доларів, а очікуване зростання до 2026 року складає +9,8% [52].

Попри складну економічну ситуацію українські підприємства впроваджують у свою роботу деякі з вищенаведених практик. На фоні важких економічних умов, такий підхід виявляється важливим кроком у розвитку українського сільського господарства та господарювання в цілому.

Наразі, як підсумовує Н. Горобець, в практиці вітчизняних підприємств використовуються такі проекти, як комплексне управління технікою, системний облік палива, облік виконання робіт, точне землеробство, розумне землеробство, цифрове землеробство [49].

Комплексне управління технікою. Цей проект передбачає використання сучасних інформаційних технологій та систем управління для кращого контролю над сільськогосподарською технікою, її обслуговуванням і експлуатацією. Мета полягає в оптимізації використання машин та устаткування для збільшення врожаю і зменшення витрат.

Системний облік палива. Цей проект орієнтований на точний облік використання палива в сільському господарстві, що важливо для контролю над витратами і оптимізації споживання пального для сільськогосподарської техніки.

Облік виконання робіт. Цей проект включає в себе системи для моніторингу і обліку виконаних робіт на полях і фермах. Він допомагає відстежувати прогрес виробництва, планувати роботу та оптимізувати ресурси.

Точне землеробство. Цей підхід використовує точні сільськогосподарські технології, такі як GPS і датчики, для оптимізації сільськогосподарських операцій. Це включає точне внесення добрив, поливу і обробки ґрунту з метою збільшення врожаю та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Розумне землеробство. Складається з різноманітних сенсорів та аналітичних інструментів для прийняття розумних рішень в галузі сільського господарства. Проект дозволяє фермерам і сільськогосподарським підприємствам використовувати дані для оптимізації управління фермою та виробництвом.

Цифрове землеробство. Цей проект орієнтований на повну цифровізацію сільського господарства, включаючи використання Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) і великих даних для покращення всіх аспектів виробництва, від посіву до збору врожаю і його зберігання.

Загалом, зазначені проекти і напрями в сфері сільського господарства відображають загальну тенденцію руху сільського господарства в напрямку використання сучасних технологій та інновацій. Вони спрямовані на збільшення продуктивності, зменшення витрат, покращення сталості та модернізацію сільського господарства, роблячи його більш конкурентоспроможним та екологічно сталим. Ці проекти грають важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та стійкого розвитку.

Після розгляду тенденцій управління розвитком аграрних підприємств, з огляду на вплив епохи «Сільського господарства 4.0» на агропроцеси, варто також звернути увагу на інші аспекти управління аграрними підприємствами та проаналізувати сучасні практики, які використовуються у відділах, рекрутингу, маркетингу, фінансового обліку, безпеки та кіберзахисту та ін.

Розвиток підприємства не є можливим без добре налаштованого процесу найму, адаптація та навчання працівників. Однією з ключових тенденцій в рекрутингу є використання штучного інтелекту та аналітики даних для підвищення

ефективності процесу підбору персоналу. ШІ може автоматизувати задачі, такі як обробка резюме, підбір кандидатів і навіть проведення співбесід. Аналітика даних допомагає рекрутерам приймати рішення на основі об'єктивних даних, що сприяє підвищенню якості відбору та зменшенню людського фактору.

Однією з ключових тенденцій є практика, яка застосовується у великій сільськогосподарській виробничій компанії «МХП», де впроваджено дуже високий рівень автоматизації HR-процесів. Насамперед, йдеться про «хмарні рішення», а саме про HR-платформу “Cornerstone”. З “Cornerstone” у «МХП» автоматизували навчання робітників та рекрутинг, налаштували зворотний зв'язок, налагодили правонаступництво позицій та сформували кадровий резерв. На практиці інновації працюють таким чином. Наприклад, підприємству потрібен менеджер одного з напрямів. Для його автоматичного пошуку досить сформулювати стандартну заявку з певними вимогами до майбутнього працівника. Платформа не лише створить оголошення та розташує його на рекрутингових сайтах, але й почне самостійно шукати інформацію про фахівців, «skills» яких відповідають опису. Щоправда, остаточний вибір та співбесіда все ще входять до кола завдань людини-рекрутера, адже побачити у кандидаті на посаду особистість або оцінити його «soft skills» машина поки що може дещо гірше, ніж HR-фахівець [53].

Управління відділом маркетингу в епоху цифрової трансформації стає більш орієнтованим на дані. Однією з ключових тенденцій є використання аналітики даних і штучного інтелекту для розуміння поведінки споживачів і впровадження персоналізованих маркетингових стратегій. Інструменти, такі як CRM-системи, аналітичні платформи і соціальні медіа-моніторинг, допомагають виробникам збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для підвищення ефективності маркетингових кампаній.

У фінансовому обліку цифрова трансформація відзначається автоматизацією і оптимізацією процесів. Технології роботизації процесів (RPA) та хмарні фінансові

платформи дозволяють прискорити обробку фінансової інформації, зменшити помилки і підвищити точність фінансових звітів. Основною тенденцією є також розширене використання аналітики для прогнозування фінансових результатів і оптимізації бюджету.

У відділах безпеки та кіберзахисту цифрова трансформація вимагає посилення заходів з моніторингу та захисту інформації. Однією з головних тенденцій є використання машинного навчання для виявлення загроз і реагування на них в режимі реального часу. Технології шифрування та мережевої безпеки також стають більш важливими для захисту конфіденційної інформації в умовах зростаючих кібератак.

Відділи роботи з клієнтами у сучасних умовах надзвичайно залежать від ряду практик та інструментів, щоб успішно керувати відносинами з клієнтами. Однією з ключових практик є використання систем CRM (Customer Relationship Management), що дозволяють ефективно зберігати та аналізувати дані про клієнтів, враховувати їх історію взаємодії та створювати персоналізовані стратегії комунікації з ними.

Аналітика даних відіграє важливу роль у цьому контексті. Вона дозволяє підприємствам розуміти, як клієнти взаємодіють з продуктами або послугами, а також прогнозувати їхні потреби. За допомогою інструментів аналітики, які включають в себе машинне навчання та алгоритми глибокого навчання, можна створювати індивідуальні рекомендації та оптимізувати стратегії продажів.

З розвитком цифрових комунікаційних засобів, соціальних мереж та месенджерів, важливим стає також використання цих каналів для взаємодії з клієнтами. Боти для чату, чат-боти, а також інші інтерактивні інструменти допомагають підтримувати зв'язок з клієнтами в режимі реального часу і надавати відповіді на їхні запити без зайвої затримки.

Варто також зазначити, що останньою вкрай актуальною практикою, яка

набирає все більшої популярності є інкорпорування технологій моделей обробки природної мови (NLP) на основі глибокого навчання. Сфери використання дуже різноманітні. Наприклад, створення чат-ботів, які відповідають на запитання клієнтів, надають консультації та вирішують завдання без прямої участі людини. Це дозволяє підприємствам надавати обслуговування клієнтів 24/7, покращує швидкість реакції та знижує навантаження на персонал.

У відділі маркетингу, ці технології можуть використовуватися для аналізу відгуків та коментарів клієнтів на соціальних мережах, що дозволяє визначити настрої та реакції споживачів на продукти або послуги компанії. Використання NLP також полегшує процес аналізу конкурентів та створення змісту для маркетингових кампаній, враховуючи специфіку споживачів.

У фінансовому відділі, моделі NLP можуть бути застосовані для автоматичного аналізу текстових фінансових звітів, новин та інших джерел інформації, сприяючи процесу оцінки ризиків та прийняття фінансових рішень. Автоматизовані системи обробки природної мови можуть також допомагати в розробці прогнозів та звітів для аналітичного відділу.

У відділі безпеки та кіберзахисту, NLP використовується для моніторингу та аналізу текстових даних, що допомагає виявляти підозрілу активність та кіберзагрози. Автоматичні системи можуть аналізувати логи, листи, інформацію з соціальних мереж та інші джерела для виявлення потенційних загроз та реагування на них в режимі реального часу.

Загалом, використання моделей NLP на основі глибокого навчання стає важливою складовою сучасного бізнесу і допомагає різним відділам підприємства в оптимізації процесів, підвищенні ефективності та поліпшенні співпраці з клієнтами і партнерами.

Отже, цифрові технології стали невід'ємною частиною процесу управління розвитком агропромислових підприємств. Використання таких технологій не

тільки сприяє підвищенню ефективності виробництва, сталому розвитку та оптимізації ресурсів, а також видозмінює підходи до найму та управління персоналом, процесу просування продукції на ринку, фінансового обліку та способів взаємодії з клієнтами. Загалом, використання цифрових технологій в агропромисловому секторі відкриває нові горизонти і перетворює традиційні підходи до управління та розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

У час, коли цифрові технології стають каталізаторами інновацій й змін та мають вплив на всі аспекти діяльності підприємств, процес управління розвитком компанії вимагає системного підходу та комплексного стратегічного планування, як самого етапу інкорпорування технологій в діяльність компанії, так і підходів до зміни організаційної культури організації, в цілому.

У першому розділі було детально досліджено процес управління розвитком підприємства в контексті цифрової трансформації.

Зокрема, було проведено критичний аналіз та сформовано загальні тлумачення таких понять, як: «розвиток підприємства», «трансформація», «цифровізація» та «цифрова трансформація».

Було визначено, що для розвитку підприємств та впровадження успішних проєктів цифрової трансформації, у процесі управління важливо враховувати п'ять основних компонентів: люди, дані, інсайти, дії та результати.

Також було встановлено, що цифрова трансформація є одним з ключових трендів, на сьогоднішній день. Основні технології, які мають вплив на управління розвитком підприємства поділяють на три блоки: фізичний, цифровий та

біологічний. Варто також відмітити, що всі вони пов'язані між собою, зокрема у процесі удосконалення.

Крім цього, було з'ясовано, що оцінка ефективності використання цифрових технологій при управлінні розвитком підприємства може здійснюватися на економічному, організаційному та інноваційному рівнях. Широкого застосування в управлінській практиці набуло також використання ключових показників ефективності (КПЕ) для визначення рівня впливу цифрових змін на процес управління розвитком підприємства.

Також визначено основні цифрові технології, які застосовуються в процесі управління агропромисловими підприємствами та як вони впливають на діяльність компаній у розрізі окремих бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

2.1 Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Агропромисловий комплекс (АПК) України є однією з найважливіших галузей економіки країни. Він забезпечує виробництво продовольства для внутрішнього споживання та експорту, а також створює робочі місця та надходження до державного бюджету.

За даними Держстату України, у 2022 році АПК забезпечив 10,6% ВВП країни. У галузі зайнято близько 10 мільйонів людей, що становить близько 20% зайнятості в Україні [54].

Основними галузями АПК України є рослинництво, тваринництво та харчова промисловість.

Рослинництво включає вирощування різних видів рослин з метою отримання продуктів харчування, сировини для промисловості та експорту. Землеробство є однією з найважливіших галузей сільського господарства. Основними культурами є пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, цукрова буряк, соя та інші.

Тваринництво включає у себе розведення різних видів худоби, птиці, свиней та інших тварин для отримання м'яса, молока, яєць та інших продуктів тваринного походження.

Харчова промисловість займається переробкою сільськогосподарської продукції для виробництва різних продуктів харчування.

Компанія ПП «ЛЮКС ОЙЛ» оперує саме на ринку харчової промисловості

України. Компанія заснована у 2010 році в селі Софіївка Миколаївської області. Наразі основною сферою діяльності компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ» є виробництво та експорт олії та олійних продуктів.

У табл. 2.1 представлено основну інформацію про компанію.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Повна назва підприємства	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЛЮКС ОЙЛ»
ЄДРПОУ	36349402
Адреса	Україна, 55632, Миколаївська обл., Баштанський р-н, село Софіївка
Засновник	Коренда Вадим Анатолійович
Дата реєстрації	16.09.2010 (13 років 1 місяць)
Розмір статутного капіталу	7 572 105,00 грн
Форма власності	Недержавна власність
Основний КВЕД	10.41 Виробництво олії та тваринних жирів
Органи управління	власник Підприємства; Директор Підприємства
Перелік засновників юридичної особи	Коренда Вадим Анатолійович Частка (%):100,0000%

Складено на основі [55]

На рис. 2.1 представлено основні складові структури ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

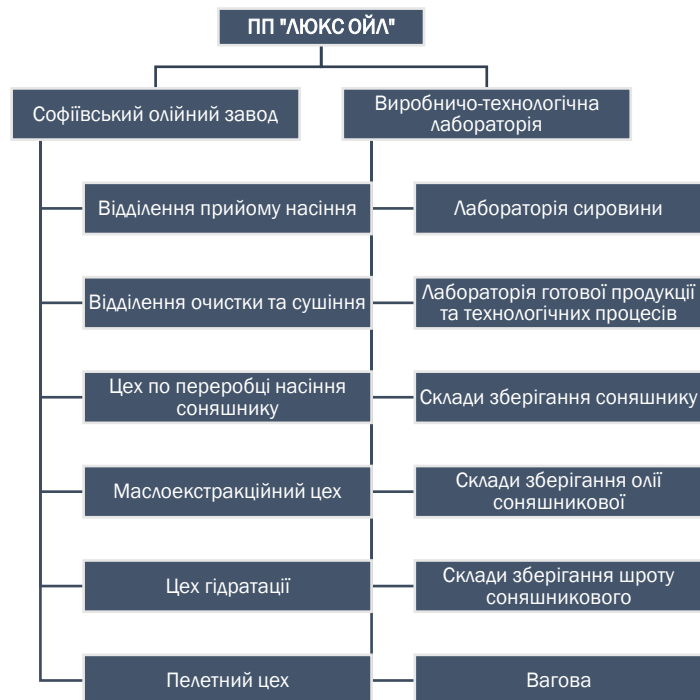


Рисунок 2.1 – Основні складові структури ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

(створено авторкою)

Місія компанії - забезпечувати споживачів якісною та доступною продукцією, сприяти розвитку сільського господарства та економіки України.

Візія компанії - стати одним із провідних виробників соняшникової продукції в Україні та світі.

Середньо- та довгострокові пріоритети компанії представлені на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Середньо- та довгострокові пріоритети ПП «ЛЮКС ОЙЛ»
(створено авторкою)

ПП «ЛЮКС ОЙЛ» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Це означає, що в компанії є лінійна структура управління, в якій керівники підрозділів підпорядковуються безпосередньо генеральному директору. Крім того, в компанії є функціональні підрозділи, які відповідають за різні аспекти діяльності компанії, такі як виробництво, продаж, фінанси та маркетинг.

Лінійна структура управління забезпечує чітке розподілення обов'язків і відповідальності, що надає можливість компанії швидко приймати рішення та реагувати на зміни. Функціональні підрозділи забезпечують спеціалізовану експертизу в різних областях, що дозволяє компанії ефективно виконувати свої завдання.

На рис. 2.3 представлено організаційну структуру компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

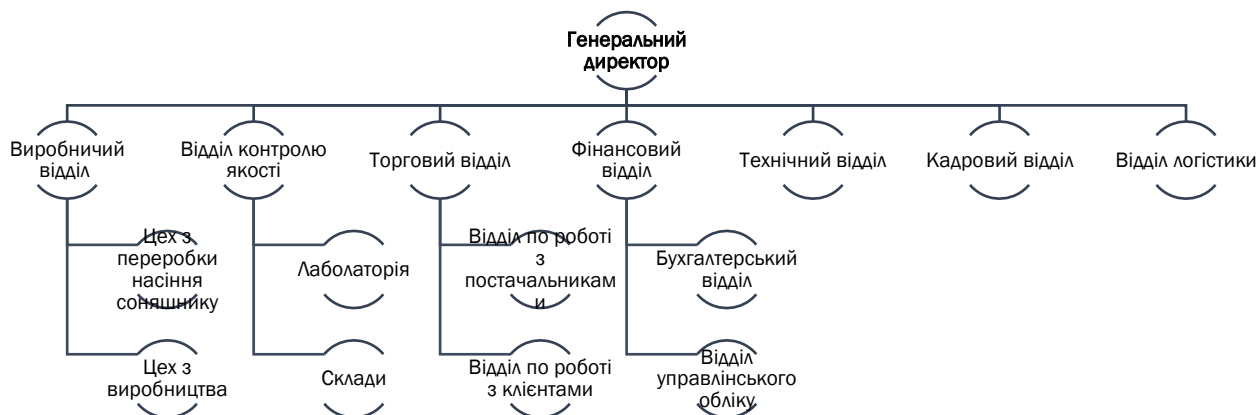


Рисунок 2.3 – Організаційна структура компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ»
(створено авторкою)

Бізнес-система ПП «ЛЮКС ОЙЛ» представлена чотирма сегментами:

- Виробництво нерафінованої соняшникової олії;
- Виробництво соняшникового шроту (гранульованого та негранульованого);
- Виробництво пелет (лушпиння соняшникове пресоване, гранульоване);
- Виробництво соняшникового фосфатидного концентрату - харчовий додаток, який містить фосфатиди, основною складовою яких є фосфоліпіди.

Нерафінована соняшникова олія має різноманітні застосування в кулінарії та поза нею. В кулінарії вона використовується для смаження, тушкування, приготування соусів та заправок, випічки та консервування овочів і фруктів. Ця олія підходить для маринадів і допомагає зберегти вологу в тісті, надаючи випічці хрусткість. Крім того, вона може бути включена до кондитерських виробів, додаючи їм ніжний смак і текстуру. Поза кулінарією, ця олія також використовується в косметичних продуктах для догляду за шкірою і волоссям завдяки зволожуючим властивостям та наявності вітамінів. Загалом, нерафінована соняшникова олія є універсальним і корисним продуктом для різних галузей, завдяки своїм якісним характеристикам та нейтральному смаку.

У табл. 2.2 представлено основні характеристики нерафінованої соняшникової олії, яку виробляє компанія.

Таблиця 2.2 – Основні характеристики нерафінованої соняшникової олії, яку виробляє ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Показник	Значення
Колірне число, мг йоду	20
Кислотне число, мг КОН/г	1,9
Масова частка нежирових домішок, %	0,03
Масова частка фосфоровмісних речовин у перерахунку настеароолеолецитин, %	0,57
Масова частка вологи та летких речовин, %	0,06
Пероксидне число, $\frac{1}{2}$ О ммоль/кг	4,9

Складено на основі [56]

Колірне число вказує на ступінь очищеності олії від домішок і забруднень. У даному випадку, колірне число становить 20 мг йоду, що свідчить про те, що олія має досить чистий колір.

Кислотне число показує кількість кислот у олії. Низьке кислотне число (1,9 мг КОН/г) свідчить про відсутність значної кількості кислотних речовин у олії, що є позитивним показником якості.

Низька масова частка нежирових домішок (0,03%) означає, що олія має високий рівень чистоти і містить дуже мало домішок, що є важливим для якості продукту.

Масова частка фосфоровмісних речовин у перерахунку настеароолеолецитин вказує на вміст фосфоровмісних речовин у олії. Значення 0,57% може бути прийнятним, але може залежити від конкретних вимог і стандартів.

Низький вміст вологи і летких речовин (0,06%) свідчить про те, що олія має добру стабільність і може мати довгий термін придатності.

Пероксидне число вказує на ступінь окиснення олії. Значення 4,9 $\frac{1}{2}$ О ммоль/кг вказує на низький ступінь окиснення, що є позитивним показником для зберігання продукту.

Загалом, за наданими характеристиками, нерафінована соняшникова олія, яку

виробляє компанія має дуже добру якість, з низьким вмістом кислот, домішок і вологи, і відносно низьким ступенем окиснення. Ці показники роблять цю олію придатною для різних кулінарних і промислових застосувань.

Соняшниковий шрот - це продукт, що залишається після видалення олії з соняшникових насіннь шляхом високого тиску та відфільтрування. Цей шрот має кілька застосувань:

- 1) Корм для тварин: Одним з головних застосувань соняшникового шроту є використання його в якості корму для тварин, особливо для різних видів худоби, птиці і свиней. Шрот багатий білком і іншими корисними поживними речовинами, які необхідні для здорового росту та розвитку тварин.
- 2) Виробництво біопалива: Соняшниковий шрот може бути використаний для виробництва біопалива. Олія, яку видобувають з соняшникових насіннь, може бути використана як біодизельне паливо, а соняшниковий шрот залишається як побічний продукт і може бути використаний для виробництва біопалива або пелет для опалення.
- 3) Харчова промисловість: Часто соняшниковий шрот використовується в харчовій промисловості як добавка до хлібобулочних виробів, круп, каш і т. д. в якості джерела білка та додаткових поживних речовин.
- 4) Виробництво добрив: Соняшниковий шрот може бути використаний для виробництва добрив, оскільки він містить поживні речовини, які можуть бути корисними для рослин.

Отже, соняшниковий шрот має важливе значення в виробництві та сільському господарстві, а також в інших галузях, які використовують соняшник та його компоненти.

У табл. 2.3 представлено основні характеристики соняшникового шроту, який виробляє компанія.

Таблиця 2.3 – Основні характеристики соняшникового шроту, який виробляє ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Показник	Значення
Масова частка вологи та летких речовин, %	10,5
Масова частка сирого протеїну в перерахунку на абсолютну суху речовину, %	39
Масова частка сирої клітковини у знежиреному продукті в перерахунку на суху речовину, %	19

Складено на основі [56]

Масова частка вологи та летких речовин вказує на вміст води та інших летких речовин у шроті. Наявність 10,5% вологи і летких речовин може вплинути на якість та тривалість зберігання шроту.

Масова частка сирого протеїну в перерахунку на абсолютну суху речовину вказує на вміст білка в соняшниковому шроті. Значення 39% свідчить про високий вміст білка, що може робити цей продукт цінним у виробництві кормів для тварин, оскільки білок є важливою складовою раціону тварин.

Масова частка сирої клітковини у знежиреному продукті в перерахунку на суху речовину - ця характеристика вказує на вміст клітковини в шроті, після видалення олії. Вміст 19% клітковини може бути корисним, оскільки клітковина сприяє регуляції травлення у тварин і може бути корисною в їх раціоні.

Загальний аналіз свідчить про те, що соняшниковий шрот має високий вміст сирого білка і клітковини, що робить його цінним для виробництва кормів для тварин. Однак, важливо звернути увагу на вміст вологи та летких речовин, оскільки це може вплинути на зберігання і якість продукту.

Соняшникові пелети (лушпиння соняшникове пресоване або гранульоване) - це продукт, який виготовляється шляхом обробки лушпиння соняшникового насіння, які залишаються після видавлювання олії, і подальшого пресування або гранулювання цього матеріалу. Виробництво соняшникових пелет базується на високому тиску, застосованому до лушпиння соняшникового насіння, що в результаті забезпечує їх ущільнення і формування округлих або циліндричних

гранул. Цей процес дозволяє створити стабільний і зручний для транспортування та зберігання продукт.

Соняшникові пелети мають декілька галузей застосування. Однією з найбільш поширених є використання їх у годівлі тварин. Пелети містять значну кількість білка та інших поживних речовин, що робить їх важливим компонентом раціону для тварин, зокрема худоби, птиці та свиней.

Крім того, соняшникові пелети можуть бути використані в якості біопалива. Вони можуть бути спалювані в печах і котлах для опалення і генерації тепла, завдяки своєму високому вмісту вуглецю та ефективності горіння.

У табл. 2.4 представлено основні характеристики пелет, які виробляє компанія.

Таблиця 2.4 – Основні характеристики пелет, які виробляє ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Показник	Значення
Діаметр гранул, мм	8,0-8,2
Довжина гранул, мм	14-18
Масова частка вологи та летких речовин, %	10,2
Об'ємна (насипна) щільність, кг/м	555
Кількість пилу і осипу, %	4,2
Масова частка жиру і екстрактивних речовин в абсолютно сухій речовині, %	4,5
Теплота згорання, мДж, кг	19,0

Складено на основі [56]

З табл. 2.4 зрозуміло, що пелети мають стандартний розмір, що дозволяє їх легко використовувати в різних типах обладнання і систем опалення. Зміст 10,2% вологи може вважатися нормальним для соняшникових пелет і допомагає забезпечити високу якість горіння і збереження продукту.

Об'ємна (насипна) щільність вказує на густину пелет при насипанні. Густина 555 кг/м³ можна вважати досить високою, що забезпечує зручне зберігання і транспортування пелет.

Кількість пилу і осипу вказує на втрати пилу та осипу під час виробництва та транспортування пелет. Значення 4,2% є прийнятним і може свідчити про якість продукту.

Масова частка жиру і екстрактивних речовин в абсолютно сухій речовині вказує на вміст жиру і екстрактивних речовин в пелетах. Значення 4,5% свідчить про відсутність великої кількості жирів та екстрактивних речовин, що може бути важливим для деяких застосувань.

Теплота згорання вказує на теплову ефективність пелет під час горіння. Значення 19,0 МДж/кг свідчить про високу теплову потужність пелет і їх здатність забезпечувати ефективне опалення або використання в енергетичних процесах.

Загалом, пелети мають якість та можуть мати різне застосування, включаючи опалення та виробництво кормів для тварин.

Отже, наразі компанія ПП «ЛЮКС ОЙЛ» виробляє різноманітні продукти, які можуть знайти застосування у харчовій промисловості, годівлі тварин, опаленні та інших галузях. Висока якість та стабільність їхніх продуктів є важливою перевагою, що допомагає задовольняти потреби різних ринків.

У табл. 2.5. представлено ринковий скоринг компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ» за 2018- 2022 роки.

Таблиця 2.5. – Ринковий скоринг ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Фінансовий індикатор	2018	2019	2020	2021	2022
Індекс MarketScore	A/4	A/3.5	A/3.8	B/3	A/3.9
Частка у секторі %	0,02	0,02	0,03	0,02	0,05
Частка ринку %	0,51	0,47	0,46	0,39	0,75
Частка на субринку %	0,52	0,48	0,47	0,40	0,77
Місце компанії в секторі	566	603	578	720	346
Місце компанії на ринку	34	35	41	42	30
Місце компанії на субринку	33	33	39	40	29
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	217,6	-28	40,6	-22,6	376,2
Відносний приріст виручки за рік, %	90,50	-6,10	9,50	-4,8	84
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	119,4	112,2	76,7	-3,3	131,4
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	66,2	66,4	25,1	-0,7	24,2

Складено на основі [55]

Отже, з табл. 2.5 видно, що компанія ПП «ЛЮКС ОЙЛ» демонструє достатню стійкість та здатність адаптуватися до складних ринкових умов. Таким

чином, не зважаючи на негативні наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, у 2022 році компанія ПП «ЛЮКС ОЙЛ» показала значне зростання своєї частки на ринку. Частка компанії в секторі зросла з 0,02% у 2018 році до 0,05% у 2022 році, а частка ринку зросла з 0,51% до 0,75%. Це призвело до підвищення місця компанії в рейтингу сектору з 566-го у 2018 році до 346-го у 2022 році.

Загальною тенденцією є те, що компанія ПП «ЛЮКС ОЙЛ» демонструє здатність до адаптації та стійкість в умовах економічної та геополітичної нестабільності. Це свідчить про її потенціал до подальшого росту і розвитку.

Оцінимо FinScore - індекс фінансової стійкості компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl. Він базується на 20 фінансових показниках, які оцінюють ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ділову активність компанії порівняно з конкурентами на ринку. Ці показники визначаються на основі емпіричних досліджень їх прогнозної здатності для передбачення можливості банкрутства компанії. Значення індексу FinScore може варіюватися від 1 (мінімальна фінансова стійкість) до 4 (максимальна фінансова стійкість) в залежності від фінансових показників компанії.

На рис. 2.4 відображено індекс фінансової стійкості компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

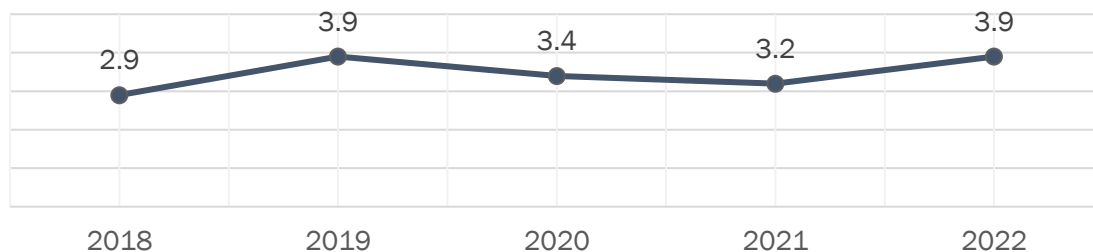


Рисунок 2.4 – Індекс фінансової стійкості ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Джерело: [55]

Наведені оцінки вказують на стабільний позитивний тренд у фінансовій стійкості компанії з 2018 року, коли індекс був на рівні В/2,9, і до 2022 року, коли

індекс досягнув значення А/3,9. Загалом, компанія показує тенденцію до покращення фінансової стійкості навіть не зважаючи на складну економічну ситуацію.

Проведемо оцінку фінансового стану ПП «ЛЮКС ОЙЛ». У табл. 2.6. представлені фінансові показники компанії за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.6 – Звіт про фінансово-майновий стан ПП «Люкс Ойл» за 2020-2022 р.

	2020	2021	2022
1	2	3	4
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	-	0,00	1258,8
Основні засоби, тис. грн	24573,1	35143,9	36758,1
первісна вартість, тис. грн	49115,9	68143,1	78576,2
знос, тис. грн	24542,8	32999,2	41818,1
Інші необоротні активи, тис. грн	-	0,00	-
Усього, тис. грн	24573,1	35143,9	38016,9
Запаси, тис. грн	37170	42523,4	57097
у тому числі готова продукція, тис. грн	26480,8	29142,2	17392,7
Поточні біологічні активи, тис. грн	-	0,00	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	5219,1	7898,00	22303,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, тис. грн	167,00	304,00	21317,1
у тому числі з податку на прибуток, тис. грн	-	0,00	-
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	15777,7	21491	76129
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн	-	0,00	-
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	45062	233,6	12080,6
Витрати майбутніх періодів, тис. грн	-	0,00	10,8
Інші оборотні активи, тис. грн	4688,7	7045,3	8128,1
Усього, тис. грн	63039	79495,3	197066
Фінансово-майновий стан, тис. грн	87612,1	114639	235083
Зареєстрований (пайовий) капітал, тис. грн	5,00	7572,1	7572,1
Додатковий капітал, тис. грн	-	0,00	
Резервний капітал, тис. грн	-	0,00	
Нерозподілений прибуток, тис. грн	33424,8	37228,8	114540
Неоплачений капітал, тис. грн	-	0,00	
Усього, тис. грн	33429,8	44800,9	122112
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення, тис. грн	523,6	596,8	664,2
Короткострокові кредити банків, тис. грн	13113,2	22052,7	16785,9

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
довгостроковими зобов'язаннями, тис. грн	-	0	-
товари, роботи, послуги, тис. грн	15441,1	15700,7	42829,4
розрахунками з бюджетом, тис. грн	1499,5	634,3	7491,7
розрахунками зі страхування, тис. грн	44932,00	45002	-
розрахунками з оплати праці, тис. грн	9	33	7,5
Доходи майбутніх періодів, тис. грн	-	0,00	-
Інші поточні зобов'язання, тис. грн	23589,8	30803,5	45192,6
Усього, тис. грн	53658,7	69241,5	112307,1
Фінансово-майновий стан, тис. грн	87612,1	114639,2	235083,1

Складено на основі [55]

На основі аналізу фінансових даних компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ» за період з 2020 по 2022 роки можна виділити декілька ключових тенденцій. Перше, що помітно, це стійкий ріст основних активів компанії. Основні засоби зросли на 49,6% відносно великої суми, і це свідчить про значні інвестиції в обладнання та інфраструктуру, які здійснила компанія.

По-друге, оборотні активи також значно зросли. Зокрема, запаси збільшилися на 53,7%, що вказує на збільшення обсягів готової продукції або товарів на складі. Дебіторська заборгованість зросла на 327,4%, більшою мірою у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією в країні.

Власний капітал компанії протягом останніх трьох років підвищився на 17,4%, значною мірою за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку. Наразі це відкриває хороші можливості для подальших інвестицій. Однак, слід врахувати зростання поточних зобов'язань на 109,4%, що вимагає уважного керування ліквідністю та фінансовим плануванням.

Загалом, компанія демонструє стійкий ріст активів і зобов'язань. Ці зміни вказують на активну діяльність компанії і можливість для подальшого розвитку.

У табл. 2.7 представлено звіт про фінансові результати ПП «ЛЮКС ОЙЛ» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.7 – Звіт про фінансові результати ПП «ЛЮКС ОЙЛ» за 2020-2022р.

Стаття	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	470503	447885	824086
Інші операційні доходи, тис. грн	-	5112	4575
Інші доходи, тис. грн	170	44974	246
Разом доходи, тис. грн	470673	453015	828908
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	446279	433260	701411
Інші операційні витрати, тис. грн	14687	13274	32785
Інші витрати, тис. грн	77,7	0	160,4
Разом витрати, тис. грн	461044	446534	734355
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	9629	6481	94552
Податок на прибуток, тис. грн	1733	1167	17020
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	7896	5314	77533

Складено на основі [55]

Проведений аналіз фінансових показників компанії за останні три роки розкриває цікаву динаміку. У 2020 році, чистий дохід від реалізації продукції був на рівні 470 503 тис. грн, проте у 2021 році цей показник знизився до 447 885 тис. грн. Однак вразливість компанії виявилася лише тимчасовою, оскільки в 2022 році чистий дохід підвищився до 824 086,3 тис. грн., тобто зріс на 84,8% у порівнянні з 2021 р.

Загальний аналіз показує, що собівартість виробництва суттєво зросла в 2022 році порівняно з попередніми роками, а саме на 57,5% у порівнянні з 2021 р. Ця динаміка може бути результатом багатьох факторів, таких як зростання витрат на сировину, енергію, оплату праці, або навіть зміни в технологічних процесах.

Разом з тим, фінансовий результат до оподаткування у 2022 році становив 94552,2 тис. грн, що на 1452,2% більше, ніж у 2021 році. Таке значне зростання фінансового результату свідчить про те, що компанія ефективніше використовує свої ресурси і підвищує свою конкурентоспроможність.

Проведемо оцінку ліквідності, платоспроможності прибутковості та ділової активності.

У табл. 2.8 представлено основні фінансові індикатори компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

Таблиця 2.8 – Основні фінансові індикатори компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Фінансовий індикатор	2018	2019	2020	2021	2022
Ліквідність					
Поточна ліквідність (%)	84,4	102,5	117,5	114,8	175,5
Абсолютна ліквідність (%)	0,1	0,1	0,0	0,3	10,8
Коефіцієнт “кислотний тест” (%)	31,0	19,5	48,2	53,4	124,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності (%)	25,6	15,3	39,5	43,2	117,4
Відношення грошових коштів до активів (%)	0,0	0,0	0,0	0,2	5,1
Проміжний коефіцієнт покриття (%)	25,6	15,3	39,5	43,2	117,4
Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії (%)	37,4	38,2	38,2	39,1	51,9
Відношення чистого боргу до ЕВІТ	3,7	4,7	5,7	10,8	1,1
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (%)	78,8	103,4	136,0	127,5	321,2
Прибутковість					
ROA - Рентабельність активів (%)	14,0	10,8	9,0	4,6	33,0
Рентабельність власного капіталу (%)	59,2	39,2	29,5	15,9	173,1
RCA - Рентабельність оборотних активів (%)	26,7	17,1	12,5	6,7	39,3
NPM - Чиста маржа (%)	1,6	1,8	1,7	1,2	9,4
ROTA - Рентабельність загальних активів (%)	17,1	13,1	11,0	5,6	40,2
Валова рентабельність собівартості (%)	4,2	6,3	5,4	3,4	17,5
Рентабельність операційних витрат (%)	189,1	155,7	164,9	110,2	374,2
Чиста рентабельність витрат (%)	1,9	2,2	2,1	1,4	12,9
Ділова активність					
Оборотність загальних активів	9,2	7,1	6	4,4	4,7
Оборотність робочого капіталу	-59,9	-218,8	90,1	45,6	17,3
Оборотність дебіторської заборгованості	51,1	58,1	33,9	17,6	11

Складено на основі [55]

За показниками ліквідності та фінансової стійкості можна зробити висновок, що підприємство покращило свою фінансову ситуацію протягом розглянутого періоду. Збільшення ліквідності та зростання коефіцієнтів покриття свідчать про покращення фінансового стану компанії. Також, збільшення грошових коштів та абсолютної ліквідності свідчать про збільшення готівкових ресурсів компанії, що може бути важливим для фінансової стабільності та здатності реагувати на несподівані витрати.

Показники платоспроможності свідчать про покращення фінансової стійкості

компанії завдяки збільшенню коефіцієнта автономії та високому рівню захисту активів власним капіталом. З врахуванням відношення чистого боргу до ЕВІТ на рівні 1,1, компанія має досить комфортний фінансовий резерв для забезпечення своєї платоспроможності та розвитку в майбутньому.

За показниками прибутковості видно, що компанія демонструє стійке поліпшення прибутковості та ефективності використання активів. Зокрема, високий рівень рентабельності власного капіталу та оборотних активів, разом із стабільно високою чистою маржею, свідчать про успішний фінансовий розвиток компанії та її здатність генерувати прибуток.

Аналізуючи показники ділової активності компанії протягом останніх п'яти років, можна зазначити деякі ключові тенденції. Оборотність загальних активів та оборотність дебіторської заборгованості знизилися протягом цього періоду, що може вказувати на меншу ефективність використання активів та затримки в оплаті від клієнтів. Однак оборотність робочого капіталу значно поліпшилася, вказуючи на більш ефективне управління фінансовими ресурсами компанії.

Наразі, ділова активність компанії знижується. Загальною тенденцією в період з 2018 по 2022 роки є зниження оборотності активів, яке може свідчити про меншу ефективність управління активами. Однак оборотність робочого капіталу покращилась після двох років негативних значень, що може свідчити про покращення управління робочим капіталом. Оборотність дебіторської заборгованості також зменшилася, що може вказувати на затримки у платежах від клієнтів, що цілком ймовірно може бути пов'язано з економічною ситуацією в країні.

На основі аналізу фінансового стану компанії можна зробити висновок, що протягом 2018-2022 років, попри несприятливу ринкову ситуацію, підприємство виявило позитивні тенденції в покращенні своєї фінансової ситуації. Збільшення ліквідності, покращення показників платоспроможності та стабільне підвищення

прибутковості свідчать про успішний фінансовий розвиток компанії та її здатність забезпечити фінансову стійкість в майбутньому. Однак, попри позитивні тенденції, в компанії також спостерігається зниження рівня ділової активності.

Загалом, компанія ПП «ЛЮКС ОЙЛ», крім достатньої стійкості та стабільного розвитку, також демонструє значний успіх у виробництві олії та олійних продуктів, якість яких визнана дуже високою. Цей успіх свідчить не лише про фінансову стійкість компанії, але і про її здатність виробляти конкурентоспроможну та високоякісну продукцію. ПП «ЛЮКС ОЙЛ» має потенціал для подальшого росту та розширення на ринку, зберігаючи при цьому свій репутацію як надійного виробника якісних олійних продуктів.

Для того, щоб зрозуміти місце компанії на ринку України, доцільно провести аналіз галузі, основних факторів макро- й мікроекономічного впливу та оцінити її перспективи.

2.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Основною галуззю діяльності, якою займається ПП «ЛЮКС ОЙЛ» за КВЕД-2010 – діяльність за класом 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів.

Наразі на ринку разом з ПП «ЛЮКС ОЙЛ» діють 3 720 суб'єктів (компаній, в яких основний КВЕД є 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів) [55].

На рис. 2.5 представлено кількість юридичних осіб, які діють в тій же галузі по регіонах.

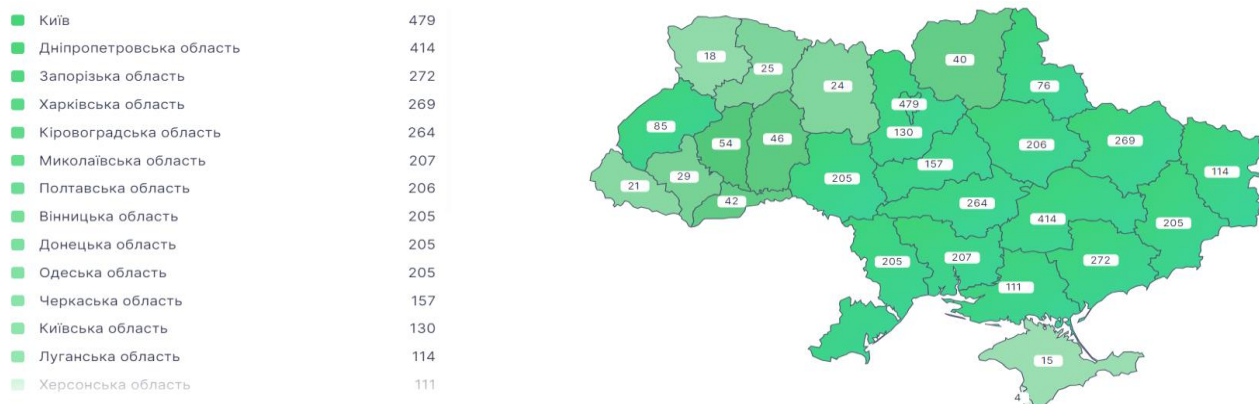


Рисунок 2.5 – Кількість юридичних осіб по регіонах

Джерело: [55]

Отже, з рис. 2.5 видно, що найбільша кількість юридичних осіб зосереджена в м. Києві, Дніпропетровській, Запорізькій, Харківській та Кіровоградській областях. Найбільше юридичних осіб зосереджено на Півдні та Сході України. Це пояснюється сприятливим кліматом для вирощування соняшнику.

На українському ринку олійної промисловості присутні як великі гравці, так і менші компанії. До найбільших учасників цього ринку належать такі компанії, як Kernel, Oliyar Group, Oliapharm, Sunoil, Kernel-Трейдінг, Агро-Олія, Агросвіт та Агротехнік. Вони спеціалізуються на виробництві олії з різних видів сировини, включаючи соняшник та ріпак, і мають суттєвий вплив на сільське господарство України та глобальний ринок олійних культур.

На рис. 2.6. визначені лідери галузі за прибутком.

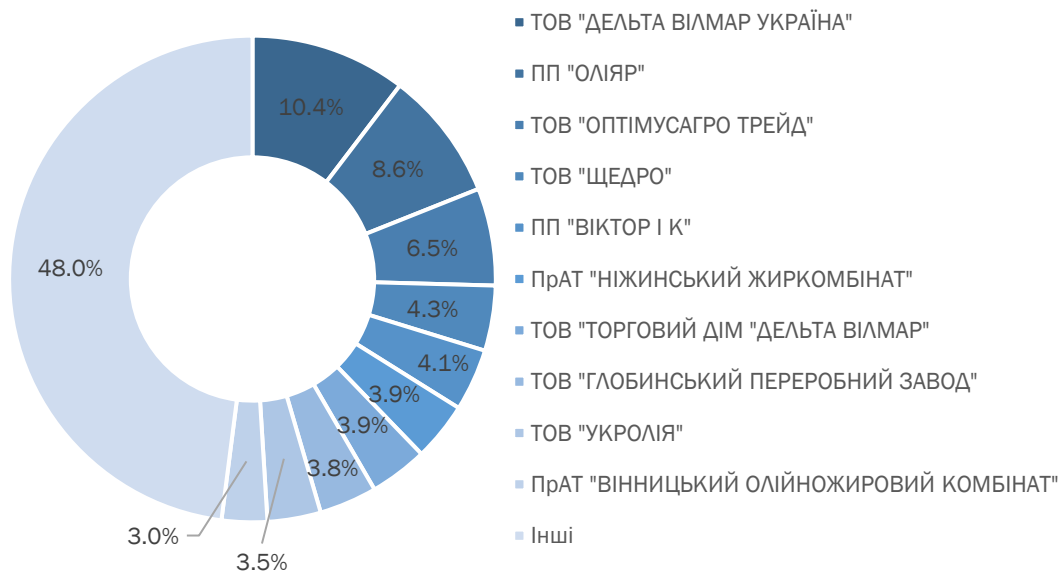


Рисунок 2.6 – Лідери олійної галузі за часткою в загальногалузевій виручці

Джерело: [55]

Наразі максимальну виручку у 2022 році отримала компанія ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА», яка склала 11 663 940 000 грн. Виручка, отримана у 2022 році ПП «ЛЮКС ОЙЛ» склала 824 086 300 грн, що становить 0,73% у загальногалузевій виручці. Наразі, підприємство займає 31 місце у рейтингу компаній за отриманою виручкою [55].

У табл. 2.9. представлено показники виручки основних конкурентів ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

Таблиця 2.9 – Показники виручки основних конкурентів ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Місце в рейтингу	Назва компанії	Виручка за 2022 р., грн
28	ПП "ГІДРОСЕНД"	857 568 000
29	ТОВ "СОЯ-БІОТЕК"	849 982 200
30	ПрАТ "ІНТЕР АГРОЛАЙН"	824 729 500
32	ПрАТ "ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ОЛІИНО-ЖИРОВИЙ КОМБІНАТ"	824 086 300
33	ТОВ "ПРОТЕЇН ІНВЕСТ"	794 330 000
34	ТОВ "ПАРАДІЗ ХХІ"	754 958 000

Складено на основі [55]

На рис. 2.7 представлено динаміку показників чистого прибутку лідерів галузі

за 2020-2022 роки.



Рисунок 2.7 – Динаміка показників чистого прибутку лідерів олійної галузі за 2020-2022 роки

Джерело: [55]

На рис. 2.8 представлено динаміку показників чистого прибутку основних конкурентів ПП «ЛЮКС ОЙЛ» за 2020-2022 роки.

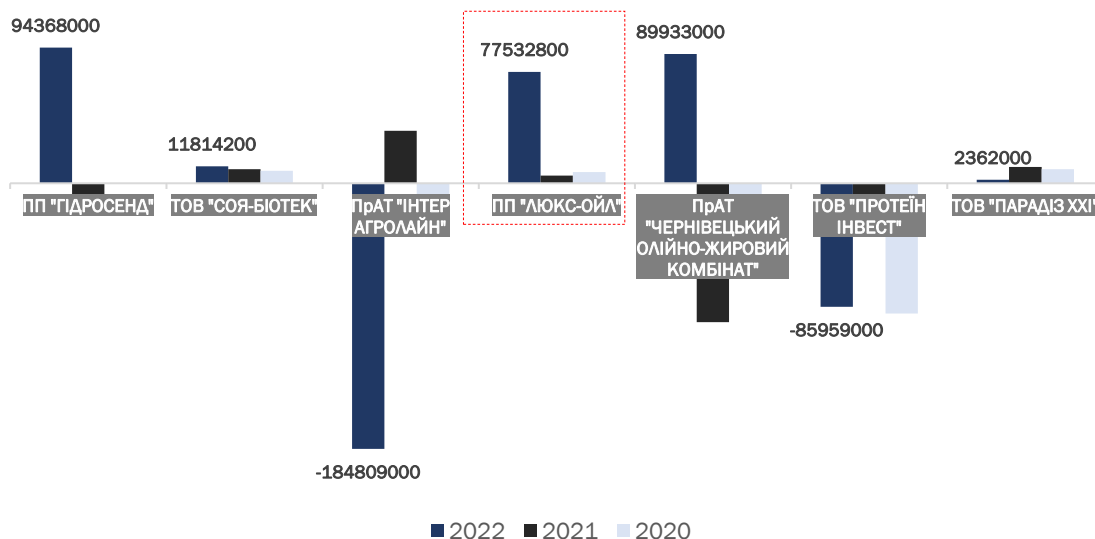


Рисунок 2.8 – Динаміка показників чистого прибутку ПП «ЛЮКС ОЙЛ» та основних його конкурентів за 2020-2022 роки

Джерело: [55]

Отже, як можна помітити з рис. 2.8 лише два основні конкуренти компанії змогли показати схожий результат за підсумками 2022 року. Це свідчить про вдалу стратегію, обрану ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

Війна на території України стала основним фактором зовнішнього середовища, який має значний вплив на діяльність ПП «ЛЮКС ОЙЛ». Повномасштабне вторгнення росії на територію України стало абсолютним шоком для всієї галузі та вкрай негативно вплинуло на показники виробництва, переробки та експорту соняшнику та соняшникової олії.

За інформацією аналітиків агенції «АПК-Інформ», виробництво соняшнику в сезоні-2022/2023 склало 11,4 млн т, що на 33% менше довоєнного 2021/2022 [57]. Було вироблено 7,5 млн. т соняшникової олії, що майже на 50% менше, ніж у 2021 році та 4,1 млн. т соняшникового шроту, що на 25% менше, ніж у 2021 році [58].

Однією з основних причини зниження загальних показників галузі є окупація територій та бойові дії, наслідком яких є знищення або пошкодження посівних площ.

Посівні площі у Миколаївській області у порівнянні з 2021 роком скоротилися на 154 тис. га [59]. У зв'язку з цим у Миколаївській області врожайність соняшнику знизилася майже на 48% - з 1068 тис. тон у 2021 році до 561,2 тис. тон у 2022 році [60, 61].

Ще однією важливою подією, яка мала вплив на галузь є блокада чорноморських портів з лютого по серпень 2022 року (до моменту підписання угоди про «зерновий коридор»). Блокада портів призвела до значного скорочення обсягів експорту. Як результат, ефективність виробництва виявилася серйозно обмеженою через втрати в сировині та неможливість компаній вивезти готову продукцію на зовнішні ринки. Внаслідок цього багато підприємств, особливо тих, які розташовані близько до зони бойових дій, були змушені зупинити свою виробничу діяльність, так як існував значний ризик знищення запасів виробленої, проте не реалізованої

продукції. Водночас, компанії, які продовжували здійснювати свою діяльність та змогли змінити формат роботи та переорієнтуватися на внутрішній ринок, отримали виключну можливість розширити свою частку ринку та збільшити кількість клієнтів.

Важливо відзначити, що у 2021 році Україна збрала рекордний врожай соняшнику [59]. Проте зниження обсягів переробки у 2022 році, сприяло зменшенню цін на соняшник на внутрішньому ринку, завдяки чому підвищилася прибутковість переробки.

Власне, даний факт значною мірою вплинув на фінансовий стан ПП «ЛЮКС ОЙЛ». Одним з ключових факторів колосального успіху компанії стала готовність підприємства йти на значні ризики, а саме продовжувати переробну діяльність у критичних умовах, та реалізувати продукти переробки соняшнику на внутрішньому ринку, нарощуючи запаси соняшникової олії, які після відкриття зернових коридорів була успішно експортована.

Ще одним важливим аспектом успіху компанії є те, що підприємство, розуміючи ситуацію, в якій опинилися фермери у даному регіоні, запропонувало, крім прийому насіння, також *послуги складського зберігання та обробки соняшнику*, що набуло особливої актуальності та популярності, в контексті підвищення вартості транспортування соняшнику, а також необхідності забезпечення безперебійного живлення (через удари по енергоносіях), кадровий голод, пов'язаний з відтоком кваліфікованого персоналу через наближеність області до території активних бойових дій.

Щодо інших факторів зовнішнього середовища можна виділити також *споживачів та постачальників*. Наразі вони мають прямий вплив на діяльність компанії, так як значною мірою визначають пріоритетні напрямки її розвитку. Одним із таких напрямків є необхідність автоматизації процесу комунікації з даними стейкхолдерами, так як існує проблема вчасного опрацювання отриманої

інформації, корегування обсягів та термінів поставки та ін.

На сьогодні, *конкуренти* також мають вплив на діяльність компанії. Як вже було сказано вище, компанія розширила свою базу клієнтів за рахунок того, що частина конкурентів, які працювали в Миколаївській області та близьких до неї регіонах, призупинили свою діяльність через бойові дії.

Розгляд факторів внутрішнього середовища є невід'ємною частиною управління компанією, оскільки вони безпосередньо впливають на її діяльність і успішність.

Фактори внутрішнього середовища, які впливають на діяльність ПП «ЛЮКС ОЙЛ» представлено на рис. 2.9.

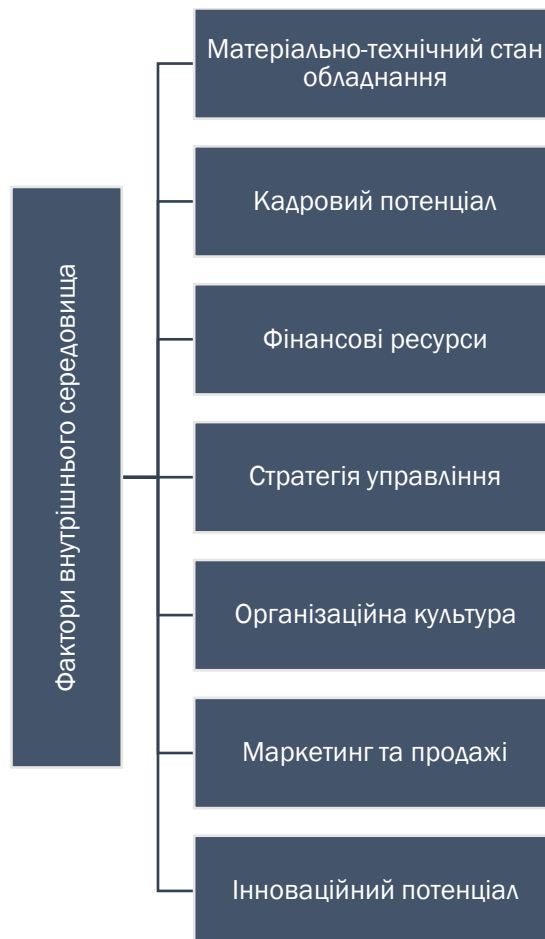


Рисунок 2.9 – Фактори внутрішнього середовища ПП «ЛЮКС ОЙЛ»
(створено авторкою)

Рівень *матеріально-технічного стану обладнання* на ПП «ЛЮКС ОЙЛ» є

задовільним для здійснення поточної діяльності. Обладнання, яке використовує підприємство є сучасним, виробничі лінії автоматизованими, а продукція компанії відповідає вимогам найвищих стандартів. Разом з тим, при зростанні компанії та значного збільшення обсягів виробництва продукції, підприємству буде доцільно розглянути можливість використання у виробництві таких цифрових технологій, як штучний інтелект, інтернет речей та цифрова фабрика.

Провівши змістовний аналіз *кадрового потенціалу* компанії, було виявлено, що наразі ПП «ЛЮКС ОЙЛ» стикається з такими ж викликами, як і інші підприємства регіону. Основною проблемою є кадровий голод та відтік фахівців у зв'язку з бойовими діями. Ще однією проблемою є відсутність чіткої роботи системи найму, стажування та навчання персоналу. Компанія не співпрацює з закладами професійної та вищої освіти та не залучає молодих спеціалістів до роботи. Працівники компанії, через брак робочої сили, наразі перевантажені та не можуть проводити навчання для потенційних кандидатів.

Фінансові ресурси компанії наразі дозволяють ПП «ЛЮКС ОЙЛ» інвестувати у власні проекти розвитку без необхідності додаткового залучення кредитних коштів.

Компанія обрала правильну *стратегію управління* при настанні кризової ситуації та змогла змінити формат своєї роботи, забезпечивши безперервну діяльність та перетворивши наявні обмеження в можливість власного розвитку та розширення частки ринку. Проте, наразі важливим викликом для підприємства є утримання поточного темпу зростання та забезпечення подальшого розвитку підприємства. Ще одним важливим питанням є потреба у удосконаленні процесу прийняття управлінських рішень, так як наразі більшість з них приймаються директором інтуїтивно та не підкріплюються жодними даними.

Наразі рівень зрілості *організаційної культури* компанії є доволі високим у порівнянні з підприємствами аналогічного розміру та галузі. Проте, в той же час,

для реалізації амбітних цілей компанії щодо зростання, ПП «ЛЮКС ОЙЛ» повинно інвестувати більше часу у просвітницьку діяльність для забезпечення розуміння працівниками місії та цілей компанії, а також побудови відповідної корпоративної культури. Разом з тим, компанії варто зосередити більше зусиль у сфері соціальної відповідальності, зокрема в питаннях власного впливу на екологію та навколишнє середовище. Також гарною перспективою для підприємства є поглиблення взаємодії з місцевими громадами та закладами освіти, що не тільки дозволить залучити більше кваліфікованих кадрів, а й матиме значний вплив на бренд та репутацію ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

Проводячи аналіз наявної системи маркетингу та продажів компанії, можна відмітити наявність значних перспектив до покращення. Хоч, компанія здійснює свою діяльність доволі успішно та намагається постійно залучати нових клієнтів, все це відбувається значною мірою за рахунок «сарафанного радіо» та співпраці з відповідними агентами. Бренд ПП «ЛЮКС ОЙЛ» не є впізнаваним для споживачів, а саме підприємство є неактивним у соціальних мережах та майже не використовує наявні ресурси для рекламування та просування власних товарів. Також компанія не здійснює контроль за ступенем задоволеності клієнтів після завершення угод, не аналізує відгуки та не стимулює здійснення повторних продажів, тим самим втрачає значну кількість потенційних покупців. Також ПП «ЛЮКС ОЙЛ» не має спеціальних пропозицій для постійних клієнтів, а всі знижки та акції визначаються безпосередньо керівником, здебільшого інтуїтивно.

Інноваційний потенціал, зважаючи на вже вищезазначені фактори, зокрема прагнення підприємства до розвитку, задовільний рівень матеріально-технічного обладнання та наявність власних фінансових ресурсів для реалізації цифрових проєктів, є доволі високим. Детальнішу оцінку інноваційного потенціалу, а також визначення факторів, які перешкоджають інноваційній діяльності, буде здійснено в наступному підрозділі.

Отже, аналіз зовнішнього середовища ПП «ЛЮКС ОЙЛ» свідчить про те, що наразі компанія, хоч і не займає провідні позиції у секторі олійної промисловості України, проте, не зважаючи, на загальногалузеву тенденцію до спаду обсягів виробництва та зменшення реалізації продукції у 2022 році, показує вкрай хороший приклад управління та розвитку навіть в кризових умовах, перетворюючи обмежені, викликані повномасштабною війною, у власні можливості.

2.3 Оцінювання внутрішнього потенціалу та проблем управління розвитком підприємства

Діагностика стану розвитку підприємства в контексті цифрової епохи вимагає комплексного підходу, оскільки цифрові технології впливають на всі аспекти бізнесу. У даному контексті, важливо розуміти, як підприємство використовує цифрові інструменти для оптимізації своїх операцій, залучення клієнтів та вдосконалення продуктів і послуг. Агропромислова галузь є однією з галузей, яка особливо важлива в контексті цифрової епохи. З ростом світового населення і змінами клімату, вимоги до агропродукції зростають, і це створює нові виклики і можливості для сільськогосподарських підприємств. Цифрові технології дозволяють сільським господарствам впроваджувати більш точне та ефективне виробництво, використовуючи дані та сучасні інформаційні системи.

Разом з тим, повномасштабне вторгнення росії та геополітична нестабільність створюють серйозні виклики для бізнесу та інвестиційної активності. Компанії стикаються із зростаючими ризиками та невизначеністю, що ускладнює їх можливість інвестувати в інноваційний розвиток.

З іншого боку, саме у складних умовах знаходяться можливості для інновацій та розвитку. Компанії, які здатні адаптуватися до нових умов і використовувати

інноваційні рішення, можуть стати більш конкурентоспроможними та стійкими. В інноваціях може бути ключ до вирішення проблем, пов'язаних з геополітичною нестабільністю, таким чином, забезпечуючи безпеку постачань та удосконалення операцій.

Інвестування в інноваційний розвиток може допомогти компаніям зберегти конкурентну перевагу та підвищити їхню гнучкість у змінних умовах. Це може включати в себе розробку нових технологій, впровадження більш ефективних процесів та пошук нових ринків. У такому контексті, інвестування в інновації не лише виклик, але й потенційна перспектива для підприємств, які здатні використовувати шанси, які надає навколишнє середовище, щоб забезпечити стале зростання та стабільність.

Свою діяльність компанія ПП «ЛЮКС ОЙЛ» розпочинало з маленького цеху, в якому вироблялася олія на застарілому обладнанні у 2010 році. Після отримання перших позитивних фінансових результатів, підприємство почало активно інвестувати в модернізацію обладнання. Одним з ключових досягнень було придбання сучасного пресового обладнання, що призвело до збільшення продуктивності і покращення якості продукції. Крім цього, важливим кроком було впровадження технології виробництва соняшникового шроту, який є цінним кормовим продуктом. Ці заходи сприяли покращенню конкурентоспроможності компанії та розширенню її продуктового асортименту.

Після цього компанія почала активно інвестувати в інноваційні проекти. Було побудовано новий завод, оснащений сучасним обладнанням, що дозволило збільшити потужності виробництва вдвічі. Також було впроваджено ряд інноваційних технологій, зокрема:

- Технологія виробництва нерафінованої соняшnikової олії з підвищеним вмістом олеїнової кислоти.
- Технологія виробництва соняшnikового фосфатидного концентрату, який є

цінним продуктом для харчової та косметичної промисловості.

- Технологія виробництва пелет із соняшникового лушпиння, які є альтернативним видом палив.

На сьогоднішній день, в компанії немає окремого відділу, який займався б впровадженням інноваційної діяльності на підприємстві, частково функції даного відділу розподілені між керівником компанії, фінансовим та технічним відділом.

У табл. 2.10. представлено динаміку показників інноваційної діяльності ПП «ЛЮКС ОЙЛ» за 2021-2022 роки.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників інноваційної діяльності ПП «ЛЮКС ОЙЛ» за 2021-2022 роки.

Показники	Рік			Абсолютний приріс		Відносний приріст, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи, тис.грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші необоротні активи, тис.грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Число зайнятих у сфері НДР та ДКР, осіб	3	1	5	-2	4	-66,67	400,00
Чисельність працівників підприємства загалом, осіб	98,00	84,00	93,00	-14,00	9,00	-14,29	10,71
Обладнання дослідно-приладового призначення, тис.грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Обладнання виробничо-технологічного призначення, тис.грн	15972,52	23194,97	29038,90	7222,46	5843,93	45,22	25,19
Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, тис.грн	22852,98	32683,83	34185,03	9830,84	1501,21	43,02	4,59

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Новозапроваджені основні виробничі фонди, тис.грн	6351,01	8666,95	7012,71	2315,94	-1654,24	36,47	-19,09
Чистий дохід від реалізації нової чи вдосконаленої продукції, тис.грн	305826,95	241857,90	708714,22	-63969,05	466856,32	-20,92	193,03
Загальний чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	470503,00	447885,00	824086,30	-22618,00	376201,30	-4,81	84,00
Науково-дослідні та навчально-методичні інвестиційні проекти, тис.грн	4705,03	8957,70	20602,16	4252,67	11644,46	90,39	129,99
Інші інвестиційні витрати, тис.грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Складено за даними ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Отже, загалом, дані свідчать про певне зростання інноваційної активності на підприємстві протягом 2020-2022 роки, зокрема у сфері досліджень і розробок, а також збільшення виробничих активів і чистого доходу, попри несприятливі економічні умови.

Проте варто також зауважити про відсутність нематеріальних та інших необоротних активів, що може вказувати про відсутність у підприємства патентів, ліцензій, технологій та інших інтелектуальних ресурсів. Враховуючи збільшення числа працівників у сфері НДР та ДКР, можливо, підприємство вирішує зосередитися на розвитку інтелектуального потенціалу внутрішніх команд.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства зростає протягом трьох років. За цей період також спостерігається збільшення чистого доходу від реалізації нової чи вдосконаленої продукції. Особливо видно значне зростання чистого доходу у 2022 році, що також може бути результатом інноваційних проектів.

Отже, наразі ПП «ЛЮКС ОЙЛ» має об'єктивний прогрес у напрямку

інновацій та дослідницької роботи. Однак важливо провести більш глибокий аналіз інноваційних стратегій підприємства для більш точних висновків та розуміння його успішності у цій сфері. Для оцінки ефективності управління інноваціями пропонується здійснити бальну оцінку інноваційного потенціалу ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

Оцінка та аналіз рівня інноваційного потенціалу дозволяє конкретно планувати заходи, визначати цілі та засоби їх досягнення, що в свою чергу є однією з найважливіших умов реалізації системного підходу до інноваційної діяльності, розвитку творчої діяльності персоналу. Ця оцінка здійснюється за допомогою бальної шкали, розробленої за кожним показником і фактором, що визначає важливість кожного елемента у формуванні інноваційного потенціалу організації. Для цього кожному елементу інноваційного потенціалу присвоюється відповідний бал: «0 балів – зовсім не використовується потенціал елемента; 1 бал – низький рівень використання потенціалу елемента; 2 бали – середній рівень використання потенціалу елемента; 3 бали – високий рівень використання потенціалу елемента» [62].

Висновок щодо здатності підприємства впроваджувати інновації або потреби в розвитку окремих аспектів його інноваційного потенціалу здійснюється на основі аналізу оцінювання експертів. У табл. 2.11 представлено результати оцінки інноваційного потенціалу ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

Таблиця 2.11 – Результати оцінки інноваційного потенціалу ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Складові ПП	Параметри	Бали
1.Виробничі можливості (ВМ)	1.1. Рівень використання виробничої потужності	3
	1.2. Рівень прогресивності застосованих технологій	2
	1.3. Рівень гнучкості виробництва	2
Підсумкова оцінка ВМ		7
2. Кадрові можливості (КМ)	2.1. Рівень кваліфікації персоналу	3
	2.2. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві	1
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу	2
	2.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу	1
Підсумкова оцінка КМ		7
3. Науково-технічні можливості (НТМ)	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції	1
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості продукції	1
	3.3. Рівень використання розробок	2
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу	1
Підсумкова оцінка НТМ		5
4. Маркетингові можливості (ММ)	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів	2
	4.2. Гнучкість цінової політики	2
	4.3. Рівень використання реклами	1
	4.4. Ефективність системи збуту	3
Підсумкова оцінка ММ		8
5.Організаційні можливості (ОМ)	5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури	1
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства	1
	5.3. Рівень компетенції керівників	2
	5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення	1
Підсумкова оцінка ОМ		5
6.Фінансові можливості (ФМ)	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2
	6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	3
	6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності	3
	6.4. Фінансова стійкість підприємства	2
Підсумкова оцінка ФМ		10

(розроблено авторкою)

На рис. 2.10. представлено графічне відображення результатів бальної оцінки складових інноваційного потенціалу ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

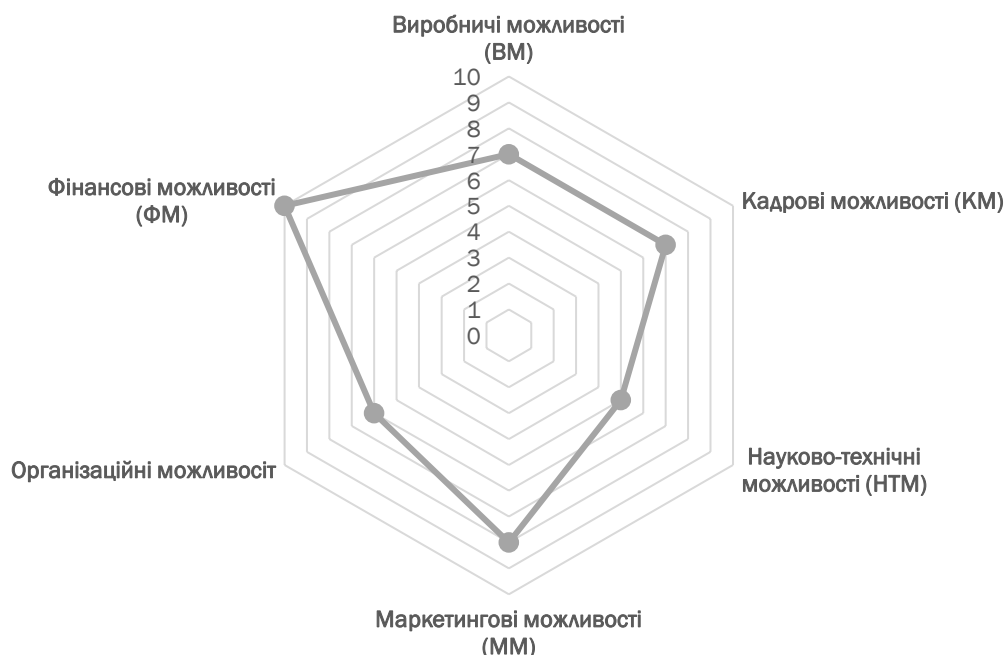


Рисунок 2.10 – Графічне відображення результатів бальної оцінки складових інноваційного потенціалу ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

(Створено авторкою)

Отже, ПП «ЛЮКС ОЙЛ» виявилось досить потужним підприємством, з загальною оцінкою інвестиційного потенціалу на рівні 38 балів із можливого максимуму 45 балів. Наведені вище оцінки різних аспектів підприємства можуть допомогти нам у розумінні сильних та слабких сторін компанії.

По *виробничих можливостях (ВМ)*, ПП «ЛЮКС ОЙЛ» демонструє високий рівень використання виробничої потужності, що створює стабільну основу для розвитку. Однак, рівень гнучкості виробництва та рівень прогресивності застосованих технологій потребують покращення.

У сфері *кадрових можливостей (КМ)*, підприємство має досить кваліфікований персонал, але готовність персоналу до змін та творча ініціативність показують певні обмеження.

Науково-технічні можливості (НТМ) ПП «ЛЮКС ОЙЛ» знаходяться на середньому рівні, з низьким рівнем витрат на наукові розробки та використання науково-технічних досягнень у собівартості продукції.

У сфері *маркетингових можливостей (ММ)*, підприємство володіє сильними показниками, з високою раціональністю використання каналів розподілу та гнучкістю цінової політики.

Організаційні можливості (ОМ) оцінюються нижче середнього, з низьким рівнем інноваційної спрямованості та відповідності організаційної культури інноваційному розвитку.

Фінансові можливості (ФМ) визначаються як досить сильні, з високими коефіцієнтами ліквідності та фінансовою стійкістю підприємства.

Загальна оцінка інноваційного потенціалу свідчить про те, що ПП «ЛЮКС ОЙЛ» має високий інноваційний потенціал, з урахуванням можливостей покращення певних аспектів, таких як гнучкість виробництва, науково-технічні можливості та організаційна спрямованість. Водночас, фінансова стійкість та маркетингові можливості підприємства створюють сприятливий фундамент для подальшого розвитку інвестиційних проектів.

Визначення факторів, які перешкоджають інноваційній діяльності, є важливими для спрямування зусиль, розробки стратегій, зниження ризиків, підвищення свідомості та постійного вдосконалення інноваційних практик компанії, сприяючи збереженню її конкурентоспроможності.

Розглянемо основні фактори, які перешкоджають інноваційній діяльності ПП «ЛЮКС ОЙЛ», вони представлені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Основні фактори, які перешкоджають інноваційній діяльності
ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Фактори	Оціночні бали, 2022	Оціночні бали, 2021	Оціночні бали, 2020
<i>Загальноекономічні фактори</i>			
Нестача власних коштів	2	3	3
Нестача фінансової підтримки з боку держави	1	1	1
Низький попит на нові товари, роботи, послуги	2	2	1
Висока вартість нововведень	3	3	3
Високий економічний ризик	3	3	2
<i>Внутрішні фактори</i>			
Низький інноваційний потенціал організації	5	5	5
Нестача кваліфікованого персоналу	3	2	1
Нестача інформації про нові технології	3	3	1
Нестача інформації про ринки збуту	2	2	1
Нерозвиненість коопераційних зв'язків	3	2	1
<i>Інші фактори</i>			
Недостатність законодавчих та нормативно-правових документів, що регулюють та стимулюють інноваційну діяльність, недосконалість діючих технічних регламентів, правил, стандартів щодо обліку передових виробничих технологій.	1	1	1
Нерозвиненість інноваційної інфраструктури (посередницькі, інформаційні, юридичні, банківські та інші послуги)	2	3	2
Невизначеність економічної вигоди від використання інтелектуальної власності	2	2	1
Регуляторні ризики, пов'язані із забезпеченням сталості якості олійної продукції	5	5	5
Природно-кліматичні, біологічні ризики, пов'язані з системами, що використовуються упереробній діяльності	1	1	1
Налагодженість ефектів науково-технічних нововведень	1	1	1
Оцінка проводилася за наступною шкалою: 1 – незначний або малоістотний; 2 – значний; 3 – основний чи вирішальний; 4 - важко з відповіддю; 5 – даний фактор відсутній			

(розроблено авторкою)

Отже, наразі одним із найсуттєвіших факторів є висока вартість нововведень, яка також гальмує інноваційну діяльність, роблячи її менш доступною для компанії,

при тому що, фінансовий стан компанії дозволяє здійснити інноваційну діяльність, через нестабільність політичної ситуації в країні, наразі для підприємства є великим ризиком інвестувати значні кошти в розвиток.

Крім того, внутрішні обмеження та нестача кваліфікованого персоналу, ускладнюють впровадження інновацій. Нестача інформації про нові технології та ринки збуту також ускладнює процес прийняття рішень.

З цього випливає, що наразі підприємство не ставить перед собою інноваційну діяльність, як основну стратегічну мету, і зосереджується лише на застосуванні необхідних інновацій для покращення поточної ефективності своєї діяльності. Розвиток більш глибоких інноваційних проектів може бути відтермінованим або не розглядається як пріоритетний для вкладення ресурсів.

Наразі, важливо підкреслити необхідність реалізації інноваційних проектів, орієнтованих на інкрементальні зміни та точкові оптимізації процесів, оскільки вони дозволяють досягти значних покращень в ефективності та функціонуванні підприємства без значних початкових витрат. Ці інновації, характеризуються нижчим рівнем ризику та витрат, в той же час, саме вони можуть виявитися ключовими для забезпечення конкурентоспроможності організації, оскільки вони спрямовані на підвищення продуктивності, зниження витрат і поліпшення якості продукції чи послуг. Такі інновації, як правило, характеризуються швидкістю і простотою впровадження, що дозволяє легко виявити результати та вносити корективи. Це особливо важливо в умовах динамічного та нестабільного середовища, де адаптація та швидкі зміни є важливими чинниками успіху.

Як було зазначено вище, у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії та нестабільним економічним середовищем наразі компанія ПП «ЛЮКС ОЙЛ» стикається з рядом проблем, пов'язаних з різними аспектами її діяльності.

Найважливішим викликом є економічна криза та нестабільність, спричинені глобальними подіями. Хоча завдяки ефективному управлінню ризиками та

диверсифікації ринків, а також гнучкості та здатності швидко адаптуватися, компанія отримала доволі позитивний фінансовий результат у 2022 році який став одним з найкращих за всю історію діяльності підприємства, все ще існує багато загроз, зокрема тому, що регіон розташування компанії є наближеним до регіону ведення бойових дій. Така ситуація створює серйозні труднощі в плануванні фінансових ресурсів і інвестицій для забезпечення стійкості та розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Ще одним пов'язаним з даною ситуацією викликом для компанії є забезпечення безпеки для співробітників, а саме розробка планів евакуацій, обладнання бомбосховищ, зменшення залежності від зовнішніх енергоносіїв, можливість оперативно перемістити працівників та обладнання на більш безпечну територію, у разі загострення бойових дій. Також важливим є постійний пошук новий постачальників та налагодження співпраці з ними, так як наразі існує серйозний ризик виникнення форс-мажорних обставин та несвоєчасних зривів поставок, що може привести до втрати клієнтів та є вкрай небажаним у сучасних реаліях.

Варто також звернути увагу, що через повномасштабне вторгнення росії та потенційну небезпеку для життя та здоров'я, багато кваліфікованих кадрів покинули даний регіон, що спричинило кадровий голод в компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ». Саме тому незважаючи на наявність відмінного обладнання для роботи, компанія має проблеми з пошуком та збереженням кваліфікованих співробітників. На підприємстві не налаштована уніфікована система навчання персоналу, а рівень ініціативи ключових фахівців, у зв'язку з перевтомою та моральним виснаженням, пов'язаним з нестачею робочої сили, є дуже низьким.

Водночас, аналізуючи технологічний рівень компанії, можна зробити висновок, що наразі вона знаходиться на перехідному етапі з Третьої до Четвертої промислової революції. Хоча, підприємство впроваджує окремі ініціативи у сфері

цифрових технологій, все ще наявні сфери, які можуть бути автоматизованими до моменту початку впровадження проєктів цифрової трансформації.

Необхідно зауважити, що навіть при наявності високого рівня інноваційного потенціалу, компанія наразі не готова одразу інвестувати значні суми у інноваційні проєкти. Саме тому зростання компанії відбувається, переважно, шляхом розширення та екстенсивного розвитку, а не інтенсивного. Це призводить до бюрократичних проблем та неефективного управління бізнес-процесами, таких як облік товарів та замовлень, комунікація та прийняття рішень. З ростом обсягів діяльності стає складніше ефективно вести облік товарів та замовлень. Використовуючи застарілі методи обліку, такі як журнали, які заповнюються вручну, компанія часто стикається з помилками, затримками та незручностями при відстеженні товарів та виконанні замовлень. Зважаючи, на лінійно-функціональну організаційну структуру компанії, кількість формалізованих процедур, паперовий документообіг та ієрархічні структури, що затягують процеси та сповільнюють процес прийняття рішень. Ще однією пов'язаною проблемою є ускладнена комунікація з потенційними партнерами та постачальниками через неможливість оперативно надати актуальну інформацію або внести корективи. Все це стримує розвиток компанії та створює багато бар'єрів для її діяльності.

Отже, наразі основним проблемним аспектом управління розвитком компанії у контексті цифрової трансформації є неготовність та неможливість компанії зосередитися на впровадженні глобальних, ресурсо- та фінансово витратних проєктів, які спрямовані на отримання результатів у довгостроковій перспективі. У зв'язку з наявністю проблем, пов'язаних з організацією внутрішнього процесу роботи, для покращення ефективності діяльності підприємству варто зосередитися на реалізації інноваційних проєктів, орієнтованих на інкрементальні зміни та точкові оптимізації процесів, які дозволяють поетапно оптимізувати робочі процеси, зменшуючи зайві витрати і час, що витрачається на їх виконання. Це

сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи.

Ще однією перевагою є те, що точкові оптимізації дозволяють ідентифікувати конкретні області, де можна зменшити витрати. Це особливо важливо в умовах економічної кризи, коли кожна гривня має значення.

Варто відмітити, що інкрементальні зміни менш ризиковані, оскільки вони не вимагають радикальних перетворень. Це дозволяє компанії уникнути великих початкових витрат і ризику великих збитків, які можуть супроводжувати радикальні інновації. Оптимізація процесів та інкрементальні зміни можуть призвести до швидких покращень у функціонуванні компанії, що важливо в умовах невпевненості та зміни. Ще однією перевагою є відносно легка інтеграція нових технологій та процесів, що не порушує стабільність підприємства і полегшує адаптацію персоналу.

Зважаючи на ці аргументи, вкладання в інкрементальні інновації та точкові оптимізації процесів може бути відмінним рішенням для компанії, дозволяючи досягти значних покращень у ефективності та функціонуванні підприємства, при цьому мінімізуючи ризики і зберігаючи фінансову стійкість.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі було проведено дослідження системи управління розвитком ПП «ЛЮКС ОЙЛ». Компанія здійснює свою діяльність з 2010 року, до складу підприємства входить Софіївський переробний завод та виробничо-технічна лабораторія. ПП «ЛЮКС ОЙЛ» спеціалізується на переробці соняшнику, реалізації соняшникової олії, шроту та фосфатидного концентрату. До повномасштабного вторгнення значна частина продукції компанії експортувалася закордон через чорноморські порти.

Проведений аналіз показників фінансово-господарської діяльності компанії свідчить про те, що підприємство, не зважаючи на кризову ситуацію, у 2022 році змогло досягти неймовірних фінансових результатів та збільшити чистий прибуток на майже на 85% у порівнянні з 2021 роком. Цього вдалося досягти завдяки правильності стратегії управління розвитком, яку обрала компанія після початку війни з росією, зміни формату роботи та розвитку нових послуг, які виявилися вкрай актуальними та дозволити залучити значний відсоток нових клієнтів. Завдяки цьому частка підприємства в галузі збільшилася та на кінець 2022 року становила 0,05%, в той час, як частка ринку складала 0,75%.

Аналіз загальних показників переробної галузі свідчить про падіння врожайності соняшнику через окупацію та активні бойові дії на території України. Було встановлено, що показники виробництва та реалізації соняшникової олії й продуктів переробки теж значно зменшилися, значною мірою це пов'язано з блокуванням чорноморських портів та відсутністю можливості експортувати продукцію, що стало наслідком припиненням роботи підприємств, які знаходилися на окупованих територіях або близько до лінії фронту. Загалом, політична та економічна ситуація в країні є визначальним фактором зовнішнього середовища, який має значний вплив на діяльність ПП «ЛЮКС ОЙЛ». Крім нього у даному розділі також було проаналізовано вплив напрямки розвитку компанії таких груп стейкхолдерів, як споживачі, конкуренти та постачальники.

Було встановлено фактори внутрішнього середовища та визначено, який вплив вони мають на процес управління розвитком компанії, зокрема визначено, що наразі ПП «ЛЮКС ОЙЛ» володіє всіма необхідними ресурсами для впровадження цифрових технологій у свою діяльність. За результатами оцінки інноваційний потенціал компанії складає 38/45 балів, що також підтверджує готовність підприємства до змін. Водночас, було встановлено перелік обмежень, які можуть гальмувати процес впровадження нововведень, основним з них виявилася висока

вартість, яку підприємство не готове сплачувати, враховуючи наявні ризики. Крім цього, значним обмеженням є брак кваліфікованих кадрів.

Було ідентифіковано основні проблеми, з якими стикається підприємство, на сьогоднішній день, та встановлено, що найбільшим викликом для компанії є не економічна криза та потреба в забезпеченні безперебійної роботи підприємства в кризових умовах, а необхідність налаштування системи комунікації з клієнтами компанії, потреба в уніфікованій системі навчання персоналу.

Варто зауважити, що одним з основних обмежень, які були виявлені є те, що рівень зрілості підприємства наразі не дозволяє компанії впроваджувати проекти цифрової трансформації, крім цього, власник підприємства не готовий вкладати значні кошти в інфраструктуру, так як наразі все ще існує великий ризик знищення підприємства. Крім цього, керівництво ПП «ЛЮКС ОЙЛ» не готові інвестувати час та ресурси в зміни, які дадуть свій основний результат у довгостроковій перспективі. Підприємство потребує інкрементальних та швидких змін, які дозволять систематизувати роботу та створити можливості для забезпечення стабільного розвитку та зростання компанії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

3.1 Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах концепції управління змінами

Актуальність розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного та політичного середовища разом з цифровою трансформацією стала фундаментальним питанням для всіх підприємств, незалежно від їхнього розміру та галузі. Спроможність адаптуватися до змін і інвестувати в інновації є ключовими факторами виживання і успіху. Діяльність, спрямована на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в цих умовах, повинна бути основною частиною стратегії кожного підприємства.

З огляду на аналіз, проведений у попередньому розділі, наразі ПП «ЛЮКС ОЙЛ», попри отримані доволі позитивні фінансові результати у 2022 році, які свідчать про готовність підприємства працювати в складних умовах, адаптуватися до нових умов ринку та гнучко реагувати на будь-які зміни, включно з впровадженням ризикових рішень, все ще свідчить про те, що перед підприємством стоїть багато викликів. Більше того, наразі компанія не займає значної частки на ринку соняшникової олії та продуктів переробки та не є ключовим його гравцем, хоча й ставить перед собою доволі амбітні цілі.

Варто акцентувати увагу на тому, що зростання обсягів реалізованої продукції, яке досягається лише за допомогою збільшення кількості ресурсів, таких як введення нового обладнання або збільшення трудових ресурсів, не має стійкої довгострокової перспективи. Компанії, які обмежуються лише такою стратегією,

швидко досягають свого максимуму та не здатні до важливих проривів, необхідних для значного підвищення фінансових показників.

Важливо розуміти, що зростання компанії повинно базуватися не лише на збільшенні ресурсів, але й на оптимізації процесів та інноваціях. Одноразове введення нового обладнання або збільшення трудових ресурсів може призвести до тимчасового зростання продукції, але ця стратегія не є ефективною у довгостроковій перспективі.

Для того, щоб досягти значного успіху ПП «ЛЮКС ОЙЛ» повинно зосередитися на постійній оптимізації процесів, впровадженню новітніх технологій та інноваціях. Це сприятиме покращенню продуктивності, зменшенню витрат та створенні конкурентних переваг. Втім, зважаючи на фактори нестабільності середовища, неготовності компанії та значні ризики, впровадження певного ряду складних технологій, наприклад, інтернету речей (IoT), розумної фабрики, VR/AR на даному етапі розвитку підприємства було б вкрай недоцільною та нерезультативною інвестицією.

Проект полягає у впровадженні CRM-системи у роботу компанії. Він фокусується на комплексі заходів, які спрямовані на точкове покращення організації внутрішнього процесу роботи, процесу комунікації з постачальниками / покупцями та процесу найму та навчання персоналу.

З огляду на ідентифіковані у попередньому розділі ризики та обмежені, компанії й необхідно правильно структурувати процес змін, з урахуванням можливих етапів, через які проходить компанія під час впровадження проєкту.

Для ефективного управління змінами найкраще використовувати модель Курта Левіна, відому як "три зміни" або "зміна у три етапи". Ця модель пропонує систематичний підхід до управління змінами та активно включає всіх учасників організації у процес змін. Це особливо важливо, враховуючи умови, в яких працює компанія. Додатковою перевагою цієї моделі є збалансований підхід до технічних

аспектів та людського фактору. Використання цієї моделі дозволяє прогнозувати результати змін. Кожен етап має чітко визначені цілі та завдання, які сприяють оцінці прогресу організації та впливу змін на її діяльність.

Етап розморожування. Це початковий етап, під час якого ПП «ЛЮКС ОЙЛ» знаходиться у «замороженому» стані, тобто використовує традиційні методи роботи у своїй діяльності. Саме на цьому етапі важливо правильно ідентифікувати всі потреби компанії та донести важливість впровадження змін та майбутні переваги до керівництва та ключових відповідальних осіб компанії. Під час цього етапу підприємство повинно визначити всі можливості, які компанія може отримати після реалізації проєкту.

Важливими кроками на даному етапі є:

1. Визначити перелік потреб компанії;
2. Сформулювати цілі проєкту та ключові показники ефективності;
3. Провести попередню оцінку вартості проєкту;
4. Проаналізувати кількість необхідних ресурсів для реалізації проєкту, в тому числі кількість працівників, які будуть задіяні;
5. Визначити, як вплине проєкт на організаційну культуру компанії;
6. Оцінити ризики, пов'язані з імплементацією проєкту.

У попередньому розділі було проведено аналіз проблем, з якими зіткнулася компанія ПП «ЛЮКС ОЙЛ». Основні проблеми та потреби відображені на рис.3.1.

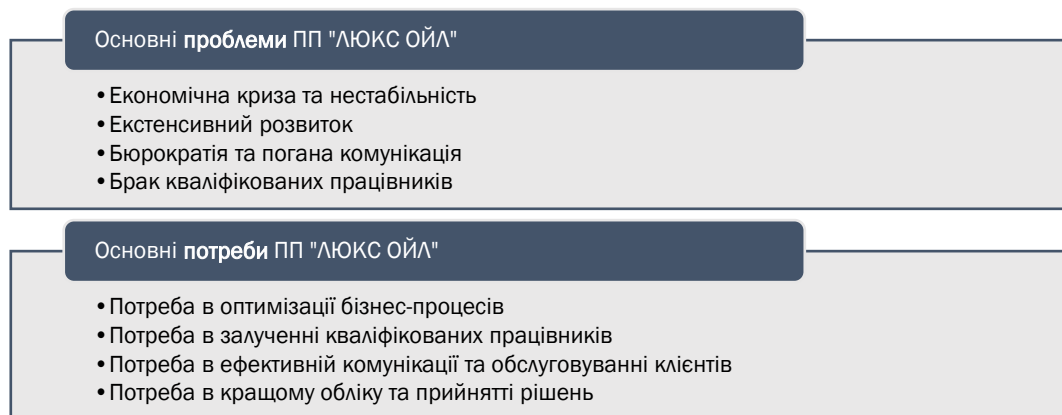


Рисунок 3.1. – Основні потреби та проблеми ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

(Створено авторкою)

Перевагами впровадження даного проекту є:

- *Покращення ефективності та продуктивності.* Впровадження CRM-системи допоможе оптимізувати бізнес-процеси, що призведе до збільшення продуктивності працівників та зменшення часу на виконання завдань.
- *Покращення обслуговування клієнтів.* CRM-система дозволить краще керувати клієнтськими відносинами та полегшить комунікацію з клієнтами, що покращить якість обслуговування та задоволення клієнтів.
- *Збільшення конкурентоспроможності.* Впровадження інноваційних технологій та точкових покращень дозволить компанії стати більш конкурентоспроможною на ринку та залучати нових клієнтів.
- *Збільшення прибутку.* Покращення бізнес-процесів та обслуговування клієнтів може призвести до збільшення обсягів продажів та прибутку компанії.
- *Зменшення ризиків і покращення безпеки.* Впровадження точкових покращень, спрямованих на зменшення ризиків, може забезпечити стабільність компанії під час непередбачених обставин.
- *Залучення талантів і підвищення кваліфікації персоналу.* Можливість навчання персоналу та використання сучасних технологій привабить таланти та підвищить кваліфікацію працівників.
- *Збільшення якості прийняття рішень.* CRM-система дозволить збирати та аналізувати дані для кращого прийняття стратегічних рішень.
- *Можливість реагування на зміни на ринку.* Завдяки точковим покращенням, компанія зможе швидко адаптуватися до змін на ринку та вимог клієнтів.

Основною метою впровадження є забезпечення стійкого розвитку ПП «ЛЮКС ОЙЛ» за рахунок підвищення його конкурентоспроможності та оптимізації бізнес-процеси. Ця мета передбачає досягнення таких результатів:

- *Збереження фінансової стабільності та підвищення прибутковості компанії*: Шляхом оптимізації бізнес-процесів, впровадженням точкових покращень і підвищенням продуктивності.
- *Зменшення ризиків та покращення ринкової позиції*: Шляхом розвитку інновацій та адаптації до змін на ринку, забезпечення стабільності під час конфлікту.
- *Покращення обслуговування клієнтів та комунікації*: Забезпечення ефективної комунікації з клієнтами, підвищення якості обслуговування та задоволення їх потреб.
- *Залучення та розвиток кваліфікованого персоналу*: Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також залучення нових талантів до компанії.
- *Покращення обліку та прийняття рішень на основі даних*: Забезпечення обліку та аналізу даних для більш обґрунтованого прийняття рішень.

Окрім цього, на даному етапі вкрай важливою є правильна комунікація з ключовими зацікавленими сторонами, якщо проєкт потребуватиме зміни їхнього звичного підходу до роботи. Крім цього, вчасно отриманий зворотний зв'язок може бути корисним при визначенні основних потреб та формулюванні цілей проєкту.

Ще одним важливим етапом є оцінка готовності компанії до впровадження проєкту розвитку. Оцінка готовності допомагає визначити потреби та можливі труднощі, з якими компанія може зіткнутися під час впровадження проєкту. Це включає технологічні, фінансові, кадрові та інші аспекти, які можуть вплинути на успіх проєкту. Проведення такої оцінки дозволяє компанії підготуватися та вирішити ці питання до початку впровадження. Для оцінки готовності організації до змін рекомендується використовувати опитувальник Х. Рамперсада, оскільки він належним чином охоплює різні аспекти організаційної готовності до змін. Опитувальник та оцінку для ПП «ЛЮКС ОЙЛ» представлено у Додатку А. Кількість набраних балів складає 53, отримані результати свідчать про готовність

підприємства до впровадження організаційних змін.

Після ідентифікації потреб, визначення цілей проєкту та оцінювання рівня готовності компанії до змін є проведення бенчмаркінгових заходів. Це дозволить перевірити ефективність проєкту порівняно з іншими схожими проєктами. Цей процес може включати вивчення кращих практик, визначення основних показників ефективності та порівняння їх із власними показниками. Однією з ключових переваг бенчмаркінгу є можливість виявлення можливостей для удосконалення та оптимізації етапів та процесів у компанії. Результати бенчмаркінгу можуть служити основою для розробки стратегії вдосконалення, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого росту.

Важливим інструментом на даному етапі є також аналіз «силового поля». В рамках такого аналізу досліджуються ключові фактори, які впливають на процес зміни та визначається їхня роль та підбираються відповідні стратегії. Це здійснюється шляхом ідентифікації сил, які підтримують або стримують цей процес.

У табл. 3.1 представлено сили, які сприяють змінам для даного проєкту та сили опору.

Таблиця 3.1 – Сили, які сприяють змінам та сили опору

СИЛИ, ЯКІ СПРИЯЮТЬ ЗМІНАМ	СИЛИ ОПОРУ
Чіткі очікування щодо результату змін	Опір співробітників
Підтримка топ-менеджменту компанії	Відсутність досвіду роботи з CRM у працівників
Автоматизація процесів опрацювання замовлень	Нечітка стратегія впровадження
Покращення якості обслуговування клієнтів	Традиції та звичаї
Вимоги клієнтів щодо можливостей внесення коректив у замовлення	Можливий опір зацікавлених сторін
Покращення аналітики даних	Відсутність впевненості щодо безпеки даних
Стратегія підприємства, зорієнтована на розвиток	Брак ресурсів
Покращення процесу прийняття управлінських рішень	Відсутність необхідних технічних навичок у працівників
Можливість покращити процес найму та навчання персоналу	Час, необхідний на впровадження проєкту

(розроблено авторкою)

У таблиці 3.2 представлено розподіл сил опору за категоріями.

Таблиця 3.2 – Розподіл сил опору за категоріями

ОБМЕЖЕННЯ	ПЕРЕШКОДА	ВИДИМІСТЬ
Відсутність навичок роботи з CRM у працівників	Нечітка стратегія впровадження	Опір співробітників
Відсутність необхідних технічних навичок у працівників	Брак ресурсів	Можливий опір зацікавлених сторін
Час, необхідний на впровадження проєкту	Відсутність впевненості щодо безпеки даних	Традиції та звичаї

(розроблено авторкою)

Для нейтралізації негативного впливу сил опору визначено перелік заходів, які необхідно впровадити та відображено його табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Заходи нейтралізації впливу сил опору по категоріях

ОБМЕЖЕННЯ	ПЕРЕШКОДА	ВИДИМІСТЬ
Навчання та підготовка персоналу	Розробка чіткої стратегії впровадження, включаючи цілі, кроки, ресурси та відповідальність.	Забезпечення чіткої комунікації та залучення співробітників до процесу впровадження, пояснення переваг і важливості проєкту для їхньої роботи та кар'єрного розвитку.
Прототипування та поетапне впровадження	Залучення необхідних ресурсів, які можуть включати фінансові, людські та технічні ресурси, через зовнішні контракти, партнерство або розподіл внутрішніх ресурсів.	Встановлення ефективного комунікаційного каналу зі зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), включаючи зустрічі, презентації та обговорення результатів та переваг проєкту.
Встановлення менторської підтримки	Реалізація ефективних заходів забезпечення безпеки даних, таких як шифрування, моніторинг, автентифікація користувачів та резервне копіювання даних.	Розробка плану залучення та підтримки традицій і звичаїв, які можуть бути спільними з новим проєктом, або поступове впровадження змін, щоб не порушувати важливі елементи організаційної культури.
Упровадження ефективних комунікаційних каналів		

(розроблено авторкою)

Ці заходи сприятимуть зменшенню ймовірності провалу проєкту та допоможуть підготуватися до можливих непередбачуваних обставин. Основним результатом етапу «Розмороження» є покроковий план імплементації проєкту, який розроблено у наступному підрозділі.

Етап «Рух». На даному етапі визначаються конкретні кроки, які необхідно здійснити для впровадження нової технології. Після завершення підготовки, розпочинається реалізація пунктів плану, зокрема відбувається формування команди проєкту, розробка технічної інфраструктури та збір та консолідація даних для перенесення в CRM.

Важливим кроком на даному етапі є пілотний запуск проєкту, який надасть можливість систематизувати та проаналізувати отриманий результат для ефективного управління та подальшого вдосконалення проєкту. Пілотний запуск є етапом, на якому можна виявити потенційні проблеми та вдосконалити стратегію виконання проєкту перед його повноцінним впровадженням.

Проведення пілотного запуску дозволяє залучити обмежену кількість учасників, щоб оцінити його ефективність проєкту та вплив на організацію. Це також надає можливість зібрати фідбек від учасників та виправити можливі недоліки перед залученням всіх працівників компанії до роботи в новій системі.

Для ПП «ЛЮКС ОЙЛ» даний етап є особливо важливим, враховуючи фактори можливого опору персоналу та необхідності залучення висококваліфікованих кадрів у процес. Саме тому для компанії буде вкрай доцільно провести апробацію проєкту серед невеликої групи працівників кожного відділу, для того, щоб на основі їхнього зворотного зв'язку за необхідності скорегувати налаштування системи. Кінцевим результатом є система CRM, з доопрацьованими налаштуваннями, яка повністю готова до впровадження в роботу компанії.

Етап «Замороження». На цьому етапі завершується впровадження системи в роботу підприємства. Характерною особливістю даного етапу є проведення

постійного моніторингу результатів використання CRM-системи.

Здійснюється систематична оцінка результатів впровадження CRM-системи з метою оцінки її впливу на різні аспекти бізнесу. Проводиться аналіз взаємодії з клієнтами та співробітниками, які користуються цією технологією. Ретельно оцінюється рівень задоволення клієнтів, ефективність внутрішньої комунікації та інші ключові показники успішності.

На основі отриманих даних і зворотного зв'язку проводиться адаптація та вдосконалення процесів використання CRM-системи. Вносяться необхідні зміни, спрямовані на покращення ефективності та задоволення клієнтів та персоналу. Паралельно проводиться оцінка впливу CRM-системи на результати бізнесу, включаючи показники продуктивності, економічні результати та інші фактори.

Цей цикл системного аналізу та управління спрямований на максимізацію вигод від впровадження CRM-системи та забезпечення оптимальних умови для успішної роботи та взаємодії всіх стейкхолдерів компанії.

Для визначення усіх осіб, які зацікавлені в реалізації проєкту та їхнього впливу на процес впровадження доцільно застосувати модель «Зірки зацікавлених осіб», яка дозволяє чітко ідентифікувати та розподілити стейкхолдерів проєкту, відповідно до їхнього рівня зацікавленості та впливу на результати.

На рис. 3.2 представлено модель «Зірки зацікавлених осіб» для проєкту впровадження CRM в роботу ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

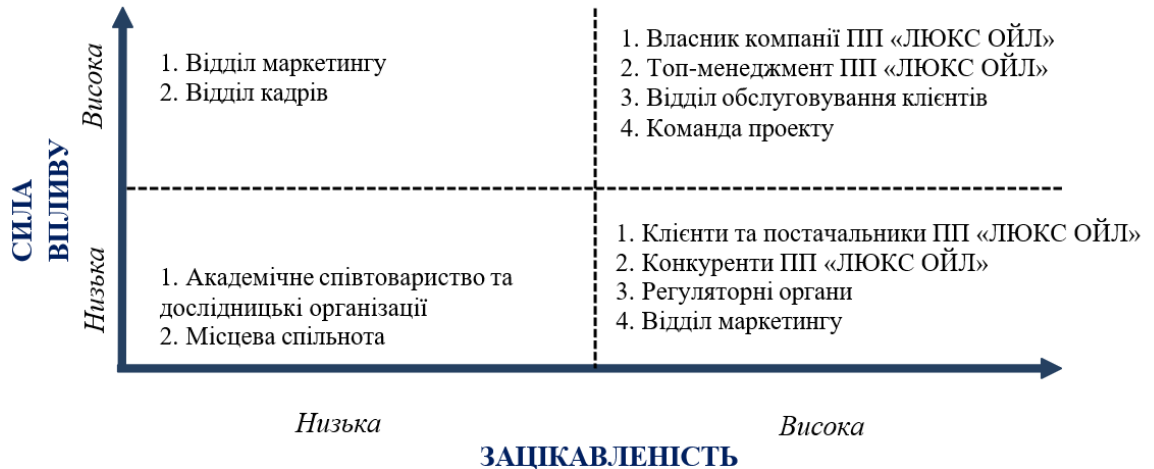


Рисунок 3.2 – Модель «Зірки зацікавлених осіб» для проекту впровадження CRM в роботу ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

(Створено авторкою)

З огляду, на модель «Зірки зацікавлених осіб», наразі можна виділити чотири основні стратегії взаємодії з стейкхолдерами проекту:

Висока сила впливу – висока зацікавленість: це особи, які приймають рішення щодо доцільності проекту та мають найбільший вплив на процес реалізації, необхідно ретельно керувати їхніми очікуваннями та працювати з ймовірним опором.

Низька сила впливу – висока зацікавленість: ці особи можуть бути створити незначні проблеми на етапі реалізації проекту, тож вкрай важливо інформувати їх про перебіг проекту.

Висока сила впливу – низька зацікавленість: ці зацікавлені сторони повинні бути в курсі подій, їх потрібно задовольняти, навіть якщо вони не зацікавлені, тому що вони дають владу. З цим типом стейкхолдерів також слід поводитися обережно, оскільки вони можуть використати свою владу в проекті в небажаний спосіб, якщо стануть незадоволеними.

Низька сила впливу – низька зацікавленість: найкращою стратегією буде спостереження за цією групою людей без додаткової комунікації.

В ході аналізу моделі «Зірки зацікавлених осіб» для проекту впровадження CRM-системи у роботу ПП «ЛЮКС ОЙЛ» було визначено категорії стейкхолдерів, в залежності від рівня їхнього впливу та зацікавленості у проекті. Також були розроблені стратегії для ефективного взаємодії з кожною групою стейкхолдерів. Ці знання допоможуть зосередити увагу на ключових учасниках та забезпечити взаємопідтримку та співпрацю всіх зацікавлених осіб для успішного впровадження CRM-системи.

Отже, проаналізувавши наявні проблеми та потреби компанії, сформувавши ідею та цілі проекту впровадження системи CRM в роботу ПП «ЛЮКС ОЙЛ», визначивши оптимальну стратегію розвитку компанії, яка забезпечить успішну реалізацію проекту, доцільно детальніше розглянути етапи проекту, визначити ключові показники ефективності та необхідні ресурси для його реалізації.

3.2 Розробка проекту впровадження CRM-системи у роботу компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Цей проект розробляється для ефективнішого управління бізнес-процесами, підвищення якості комунікації з партнерами та оптимізації процесів рекрутингу та навчання персоналу. Мета полягає в створенні зручної та ефективної інфраструктури, яка сприятиме покращенню загальної ефективності компанії.

Стратегією впровадження пропонованого проекту є поступове введення змін, з постійним моніторингом та оцінкою результатів. Це означає, що впровадження проекту здійснюватиметься поетапно, тобто в межах кожного процесу буде виділено декілька підпроцесів та визначено пріоритети їх впровадження. Впровадження кожного наступного підпроцесу буде запущено після завершення впровадження попереднього та оцінки його результатів.

Також варто зазначити, що стратегічним планом компанії є розширення та розвиток, саме тому наявна CRM-система, має бути забезпечена відповідним функціоналом та бути однаково ефективною та корисною, як для малого, так і для великого підприємства.

Основні етапи впровадження проекту представлені на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Основні етапи впровадження проекту на ПП «ЛЮКС ОЙЛ»
(Створено авторкою)

Головне завдання CRM-систем – це збільшення ефективності бізнес-процесів, які спрямовані на залучення та утримання клієнтів (в маркетингу, продажах, сервісі і обслуговуванні). Сучасна CRM направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари або послуги і таким чином компанія досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий результат [63].

Для вибору оптимальної CRM-системи, визначити основні характеристики, які є важливими для впровадження на ПП «ЛЮКС ОЙЛ», з огляду на стратегію.

У табл. 3.4. за пріоритетами представлено основні функції, цілі та ключові показники ефективності (КПЕ), за якими оцінюватимуться результати етапів впровадження CRM-системи.

Таблиця 3.4 – Опис основних функцій та цілей, за якими оцінюватимуться результати етапів впровадження CRM-системи

Пріоритет	Функція	Короткий опис	Можливість для компанії	Основні цілі
1	Управління процесами	Дозволяє автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси	Автоматизувати процеси, пов'язані з виставленням рахунків, формуванням заявок на відвантаження/прийом товару	<ul style="list-style-type: none"> – Скоротити середній час, необхідний на опрацювання замовлень на 35%; – Скоротити час на адміністративну роботу на 10%.
2	Управління обслуговуванням клієнтів	Допомагає надавати якісне обслуговування клієнтів, від вирішення проблем до надання підтримки	Встановити контроль над якістю обслуговування, покращити рівень комунікації з клієнтом	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшити кількість задоволених клієнтів на 15%; – Зменшити кількість втрати прибуткових клієнтів на 5%.
3	Управління контактами	Дозволяє зберігати та керувати інформацією про клієнтів, включаючи контактні дані, історію взаємодій, інтереси та інші дані.	Забезпечити існування консолідованої бази клієнтів та можливості проведення аналізу взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення прибутковості угод на 15%; – Збільшення крос-продажів на 10%.
4	Управління продажами	Дозволяє автоматизувати процес продажів, від генерації потенційних клієнтів до закриття угод	Забезпечити автоматизований процес продажів та підвищити швидкість закриття угод	<ul style="list-style-type: none"> – Скорочення циклу продажів на 10%; – Підвищення точності прогнозування продажів на 80%.
5	Управління маркетингом	Допомагає компаніям автоматизувати маркетингові кампанії, від створення контенту до відстеження результатів	Налагодити процес просування, створити кампанії для приваблення працівників та потенційних клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення ефективності рекламних кампаній на 5%; – Зростання ефективності HR-процесів на 10%.

Складено на основі [64], [65]

Отже, основною необхідністю для компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ» є можливість робити налаштування системи та додавати окремі блоки поступово. Також важливим фактором є те, що компанія ПП «ЛЮКС ОЙЛ» є малим підприємством за розміром, проте, з огляду на її ціль завоювати значну частину ринку та стати лідером, дана система має бути не лише придатною, а й ефективною для використання за умови значного розширення підприємства. Це означає, що розгляд локальних українських систем, спрямованих на забезпечення роботи малого бізнесу, з обмеженим функціоналом, не розглядається. Також підприємство, у зв'язку з очевидними причинами, не розглядає впровадження російських CRM-систем, які наразі є доволі популярними в Україні, зокрема, мова про amoCRM, Bitrix24.

Враховуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що найкращим рішенням для ПП «ЛЮКС ОЙЛ» буде впровадження іноземної CRM-системи. На основі аналізу наявних на ринку рішень, для подальшої оцінки було обрано 3 найбільш популярні іноземні CRM-системи, а саме - Microsoft Dynamics 365 CRM, SAP CRM та Salesforce Sales Cloud [65].

У табл. 3.5 представлено порівняння обраних CRM-систем, відповідно до потреб ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика найпопулярніших CRM-систем

Критерій	Microsoft Dynamics 365 CRM	SAP CRM	Salesforce Sales Cloud
1	2	3	4
Країна	США	Німеччина	США
Функціональність	Широкий набір інструментів для повного циклу управління клієнтськими відносинами та продажами	Широкий набір інструментів та забезпечення потужних аналітичних можливостей	Широкий набір інструментів для забезпечення ефективності в продажах та маркетингу
Можливість масштабування	Ефективне використання, як малими, так і великими підприємствами	Ідеальна для середніх та великих підприємств	Ефективне використання, як малими, так і великими підприємствами

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Інтегрування	Сильна інтеграція з іншими продуктами Microsoft	Інтеграція з іншими системами SAP	Інтеграція з різними додатками та сайтами
Вартість	від \$25 користувач/міс.	від \$100 користувач/міс.	від \$25 користувач/міс.

Складено на основі [66], [67], [68]

Отже, проводячи аналіз наявних систем можна відмітити певні характерні особливості для кожної з них. SAP CRM визначається своєю відмінною інтеграцією з іншими системами SAP, що робить його особливо ефективним для середніх та великих компаній, які вже використовують або планують використовувати інші продукти SAP. Примітною також є мінімальна вартість ліцензій, яка є у 4 рази вищою, у порівнянні з іншими CRM.

Salesforce Sales Cloud є вельми ефективним рішенням для малих підприємств, вирізняючись легкістю імплементації та простотою використання. Вартість доступу до цієї системи для одного користувача відповідає вартості в Microsoft Dynamics 365 CRM. Проте, важливо врахувати, що підприємство вже використовує основні сервіси Microsoft Office і має намір перейти на Microsoft 365.

З огляду на той факт, що співробітники вже ознайомлені з продуктами та принципами роботи Microsoft, а також враховуючи вищезазначені обставини, найбільш оптимальним вибором CRM для ПП «ЛЮКС ОЙЛ» виявиться Microsoft Dynamics 365 CRM.

Microsoft Dynamics 365 CRM - це хмарна система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), яка допомагає компаніям автоматизувати, організувати та оптимізувати свої бізнес-процеси, пов'язані з клієнтами. Система включає в себе широкий спектр функцій, включаючи управління контактами, продажами, маркетингом, обслуговуванням клієнтів та управління процесами.

Microsoft Dynamics 365 CRM є гнучкою та налаштовуваною платформою,

яка може бути використана в різних сферах бізнесу, від малих підприємств до великих корпорацій. Вона інтегрується з іншими продуктами Microsoft, такими як Microsoft 365, що дозволяє підвищити продуктивність та полегшити роботу з клієнтами та даними.

Після визначення CRM-системи, яку буде впроваджено в діяльність ПП "ЛЮКС ОЙЛ", наступним етапом є вибір компанії, яка буде відповідальна за процес впровадження Microsoft Dynamics 365 CRM.

Наразі на ринку України наявні 4 найбільші організації, які є офіційними дистриб'юторами Microsoft та відповідають за впровадження та забезпечення безперебійної роботи Microsoft Dynamics 365 CRM, серед них: Smart, OntargIT, E-Консалтинг та Innoware.

Наразі з аналізу веб-сайтів компаній Smart та OntargIT незрозуміло, як довго працюють підприємства, яка їхня спеціалізація та який перелік послуг вони забезпечують, що створює труднощі для подальшого аналізу та розгляду підприємств в якості потенційних партнерів, так як їхня репутація та прозорість діяльності викликають багато питань.

Щодо компаній E-Консалтинг та Innoware – то вони обидві працюють на ринку з 2001 року. На сайтах представлено детальну інформацію щодо переліку послуг, основних клієнтів, їх відгуків та рекомендацій для впровадження. Компанія Innoware, крім налаштування системи також пропонує власні модулі, адаптовані для фінансового та бухгалтерського обліку, відповідно до законодавства України, що є вагомою перевагою. Даний функціонал потенційно цікавий для ПП «ЛЮКС ОЙЛ», так як бухгалтерський облік наразі ведеться в 1С. Також, враховуючи, що компанія Innoware забезпечувала впровадження для більшої кількості виробничих компаній, в той час, як E-Консалтинг фокусувався на підприємствах сфери роздрібної торгівлі, відповідно до даних, представлених на веб-сайті, це може свідчити про більшу кваліфікацію та досвід Innoware. Саме тому партнерство з цією компанією є найбільш вигідним для ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

Загалом сам процес впровадження CRM-системи складається з певного переліку етапів. Вони представлені на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Складові етапу впровадження CRM-системи
(Створено авторкою)

Кожен з цих етапів має свою важливу роль у процесі впровадження CRM-системи, і їх послідовність та відповідна увага до деталей допомагають забезпечити успішну і ефективну імплементацію. Важливо дбати про правильне навчання персоналу та тестування системи перед загальним впровадженням, щоб мінімізувати можливі проблеми та забезпечити плавний перехід до використання нової функції CRM-системи.

Загалом, повноцінне впровадження кожної з функцій може бути здійснено протягом 2 місяців або 60 днів.

На рис. 3.5. представлено середню кількість днів, необхідну для реалізації проекту впровадження окремої функції.

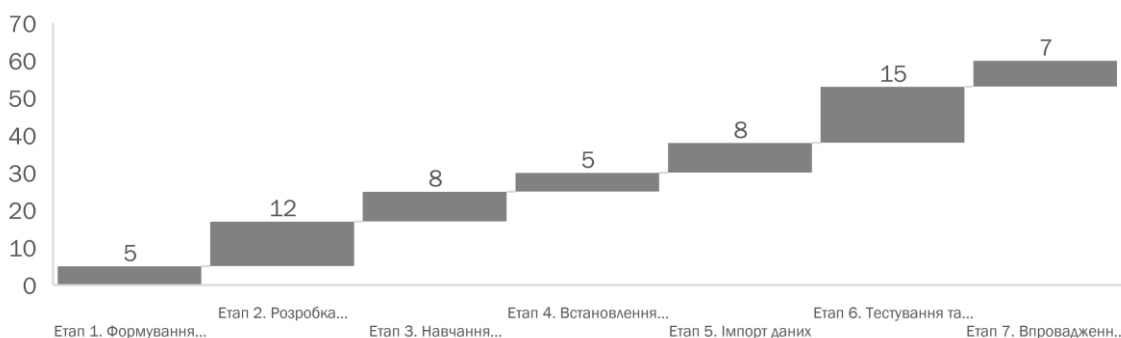


Рисунок 3.5 – Середня кількість днів, необхідна, для реалізації впровадження окремої функції
(Створено авторкою)

Як видно з рис. 3.5, найбільше часу необхідно на завершення етапу розробки бюджету та визначення термінів проекту, а також етапу тестування.

Отже, зважаючи на технологічний рівень компанії, наразі найбільш ефективним рішенням є впровадження CRM-системи. З огляду на потреби компанії та наявну ринкову пропозицію, найбільш актуальним для ПП «ЛЮКС ОЙЛ» є впровадження Microsoft Dynamics 365 CRM, яке буде здійснено компанією Innoware орієнтовно протягом 2х місяців (один етап). Надалі доцільно оцінити економічний ефект від реалізації та визначити необхідні витрати.

Це свідчить про досить позитивний ефект від впровадження CRM-систем. Разом з тим, доцільно розглянути вартість його впровадження.

Загальна структура витрат проекту включає в себе такі статті: ліцензійні витрати, витрати на налаштування та інтеграцію, витрати на послуги з консультування, витрати на оренду серверу та технічне обладнання, витрати на навчання персоналу, а також витрати на адміністрування системи.

В залежності від впровадження кожної з функцій, кількість необхідних доступів до системи буде змінюватися. На сьогоднішній день, вартість одного доступу до системи на місяць складає 25 дол. США або орієнтовно 935 грн [66].

У табл. 3.3. визначено кількість необхідних доступів, в залежності від впроваджених функцій та їхню щомісячну вартість.

Таблиця 3.6 – Вартість ліцензійних доступів, в залежності від впроваджених функцій

Функція	Необхідна кількість доступів (для функції), шт.	Необхідна кількість доступів (загальна) , шт.	Щомісячна вартість (для функції), грн	Щомісячна вартість (загальна), грн
Управління процесами	4	4	3735,00	3735,00
Управління обслуговуванням клієнтів	10	14	9337,50	13072,50
Управління контактами	15	29	14006,25	27078,75
Управління продажами	8	37	7470,00	34548,75
Управління маркетингом	6	43	5602,50	40151,25

(розроблено авторкою)

Отже, при впровадженні першої функції, необхідно лише 4 доступи до системи, які знаходитимуться у директора та керівників торгового, технічного та фінансового відділів. Після впровадження другої функції, доступ додатково буде надано основним працівникам відділу роботи з клієнтами та працівникам відповідальним за адміністративні процеси на виробництві. Після впровадження третьої та четвертої функції доступ до системи отримають всі працівники торгового відділу, а також ті фахівці, які відповідальні за адміністрування. На завершальному етапі, доступ буде додатково відкритий працівникам кадрового відділу та відповідальним з відділу маркетингу.

У табл. 3.7 представлено витратну структуру проекту впровадження CRM-системи в роботу компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

Таблиця 3.7. – Структура витрат проекту впровадження CRM-системи в роботу компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Стаття витрат	Тариф, грн/год.	Орієнтовна необхідна кількість часу, год	Вартість, грн
Витрати на первинне налаштування та інтеграцію	1000	60	60 000,00
Витрати на налаштування та інтеграцію (2-5 функції)	750	280	210 000,00
Витрати на консультування	850	150	127 500,00
Витрати на навчання персоналу	-	-	200 000,00
Витрати на оренду серверу та технічне обладнання (10 міс.)	-	-	130 000,00
Витрати на адміністрування системи (10 міс.)	650	100	650 00,00
Витрати на ліцензійні доступи (10 міс.)	-	-	40 151,25
ЗАГАЛОМ	-	-	772 651,25

Розраховано за даними [65]

Отже, наразі загальна вартість впровадження проекту для компанії оцінюється в 772 651,25 грн, включно з витратами на ліцензійні доступи.

Зазначена сума враховує витрати на первинне налаштування та інтеграцію, які потребують додаткових ресурсів, а тому вартість години роботи спеціаліста, оцінюється дорожче у порівнянні з виконанням додаткового впровадження функцій. Також ця структура враховує можливі витрати на консультування, пов'язане з правилами користування системою, функціоналом та іншими питаннями та технічним обслуговуванням системи. Ці, а також витрати за оренду серверу та технічного обладнання, розраховані на основі тарифів компанії-надавача послуг [66].

Окремо, також було оцінено витрати на навчання персоналу, до яких включено проведення тренінгів, тестувань, а також бюджет на заохочувальні бонуси для працівників.

Отже, після розгляду детального плану впровадження проєкту, визначення основного постачальника та вартості впровадження, вкрай доцільним є оцінка економічної ефективності та ризиків проєкту. Цей комплексний підхід допомагає забезпечити не лише успішне впровадження CRM системи, але й максимізує його позитивний вплив на економічні показники підприємства.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності реалізації та оцінка ризиків проєкту

Опитування компаній, що почали використовувати CRM-систем у відносинах з клієнтами свідчать що, на думку більш ніж на 90% представників компаній ефективність бізнесу зросла, при тому значне зростання виявили 48%. Тобто простежується позитивний вплив впровадження CRM-систем на результат діяльності бізнесу [64].

Варто зазначити, що прогнозування рентабельності впровадження операційної CRM може бути складним завданням, оскільки вплив системи на фінансові показники не завжди є безпосереднім. Однак головна мета CRM-

системи полягає в автоматизації та оптимізації операційних процесів, що, в свою чергу, має потенціал позитивно позначитися на фінансових результатах підприємства.

CRM-система *не повинна розглядатися як проект, який може призвести до втрат на підприємстві*. Натомість, її роль полягає в покращенні ефективності операцій, що сприяє підвищенню оборотності капіталу та, відповідно, збільшенню прибутковості. Головна мета CRM-системи полягає в досягненні не лише фінансових, але й нефінансових цілей, сприяючи покращенню загальної продуктивності та задоволеності клієнтів.

Розуміння ключових переваг впровадження CRM-системи для підприємства є важливим завданням. Загалом, ці переваги можна поділити на кілька категорій: зменшення витрат, збільшення обсягу продажів, підвищення оборотності капіталу та стратегічний вплив. Однак оцінка реального впливу впровадження CRM на фінансові результати підприємства є завданням складним через відсутність конкретної універсальної формули для такої оцінки. Один із показників, який використовується для цієї мети, - це ROI (повернення інвестицій), але він може об'єктивно врахувати лише «ізольоване» впровадження CRM, не враховуючи впливу зовнішніх факторів.

Важливо враховувати, що реальний внесок CRM-системи може бути під впливом різних факторів, такими як конкретний бізнес-сегмент, ринкова конкуренція, зміни в споживчому попиті і т.д. Тому при розгляді впровадження CRM важливо враховувати контекст та унікальні характеристики кожного підприємства, а також вести детальний аналіз і відстеження результатів для точного розрахунку прибутковості та ефективності системи в конкретному випадку.

Для того, щоб зрозуміти та прорахувати ймовірний економічний ефект, варто оцінити результати дослідження з урахуванням досвіду підприємств України, які вже більше трьох років впровадили CRM-систему, проведеного компанією Terasoft.

У табл. 3.8. представлено основні результати дослідження.

Таблиця 3.8 – Результати дослідження щодо впровадження CRM-системи на підприємствах України

Зміна	Середній показник	Характеристика
Зростання обсягу продажів	10%	Це пов'язано з більш ефективною системою продажів та контролю
Збільшення відсотка виграних угод	5%	Збільшення відсотка виграних угод пов'язано з тим, що за допомогою системи можна фільтрувати небажані угоди на більш ранніх етапах проєктів.
Покращення фінансового результату	3-4%	Збільшення пов'язано з кращим розуміння потреб клієнта, більш високим рівнем задоволеності клієнтів та збільшення оборотності капіталу та обсягу продажів
Зростання задоволеності клієнтів	3%	Підвищення задоволеності відбувається у зв'язку з тим, що клієнти вважають підприємство орієнтованим на вирішення їх специфічних проблем
Збільшення оборотних активів	3%	Досягається за рахунок покращення взаємодії з клієнтами та можливості персоналізованого підходу, що дозволяє підбирати ефективні маркетингові стратегії, а також сприяє підвищенню лояльності клієнтів.
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг	-10%	По-перше, до зниження витрат призводить автоматизація рутинних процесів. По-друге, система дозволяє більш точно визначити цільові сегменти клієнтів, зрозуміти їх потреби і персоналізувати продукти та послуги для цих сегментів. При цьому не потрібно поширювати інформацію про всі наявні послуги всім клієнтам.
Зручність і простота використання	-	Нефінансове покращення. Вся інформація щодо клієнтів зберігається в одному місці. Зручно розподіляються на підприємстві між співробітниками. Зручно аналізувати роботу менеджерів за допомогою різних запитів. Не втрачається інформація при звільненні співробітника. Багато можливостей для маркетингового аналізу, легко дослідити реакцію на рекламу.

Джерело: [64]

На основі даних показників розраховано 3 сценарії фінансової ефективності впровадження CRM-системи, дані представлено у табл. 3.9-3.11.

Сприятливим є сценарій (табл. 3.6), за умови, що фінансова ефективність впровадження CRM-системи для ПП «ЛЮКС ОЙЛ» перевищує середні показники, відповідно до результатів дослідження (табл. 3.8).

Таблиця 3.9 – Фінансова ефективність впровадження CRM-системи для ПП «ЛЮКС ОЙЛ» (сприятливий сценарій)

Зміна	Показник підприємства за 2022 р., тис. грн	Прогнозований показник 2024 р., тис. грн	Різниця, тис. грн
Зростання обсягу продажів (збільшення чистого доходу від реалізації продукції) (на 15%)	824086,3	947699,245	123612,945
Збільшення фінансового результату (прибутку) (на 5%)	94552,2	99279,81	4727,61
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг (на 15%)	2654,74	2256,529	-398,211
Збільшення оборотних активів (на 5%)	197066	206919,3	9853,3

(розроблено авторкою)

Отже, за умови сприятливого сценарію очікується збільшення фінансового результату на 4 727,61 тис. грн.

Надалі розглянемо *оптимальний сценарій* (табл. 3.10), при реалізації якого фінансова ефективність впровадження CRM-системи буде дорівнювати середнім показникам, відповідно до результатів дослідження (табл. 3.8).

Таблиця 3.10 – Фінансова ефективність впровадження CRM-системи для ПП «ЛЮКС ОЙЛ» (оптимальний сценарій)

Зміна	Показник підприємства за 2022 р., тис. грн	Прогнозований показник 2024 р., тис. грн	Різниця, тис. грн
Зростання обсягу продажів (збільшення чистого доходу від реалізації продукції) (на 10%)	824086,3	906494,93	82408,63
Збільшення фінансового результату (прибутку) (на 3%)	94552,2	97388,766	2836,57
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг (на 10%)	2654,74	2389,266	-265,47
Збільшення оборотних активів (на 3%)	197066	202977,98	5911,98

(розроблено авторкою)

За умови оптимального сценарію очікується збільшення фінансового

результату на 2 836,57 тис. грн.

Розглянемо *несприятливий сценарій* (табл. 3.11), при реалізації якого фінансова ефективність впровадження CRM-системи буде нижчою за середні показники, відповідно до результатів дослідження (табл. 3.8).

Таблиця 3.11 – Фінансова ефективність впровадження CRM-системи для ПП «ЛЮКС ОЙЛ» (*несприятливий сценарій*)

Зміна	Показник підприємства за 2022 р., тис. грн	Прогнозований показник 2024 р., тис. грн	Різниця, тис. грн
Зростання обсягу продажів (збільшення чистого доходу від реалізації продукції) (на 5%)	824086,3	865290,615	41204,315
Збільшення фінансового результату (прибутку) (на 1%)	94552,2	95497,722	945,522
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг (на 5%)	2654,74	2522,003	-132,737
Збільшення оборотних активів (на 1%)	197066	199036,66	1970,66

(розроблено авторкою)

Отже, за умови несприятливого сценарію очікується збільшення фінансового результату на 945,522 тис. грн.

За допомогою аналізу приблизних показників, які базуються на середньостатистичних даних, можна визначити потенційні фінансові результати впровадження CRM-системи на підприємстві. Проте важливо зазначити, що ці показники є орієнтовними і базуються на середньостатистичних даних. Реальні результати можуть варіюватися залежно від унікальних умов бізнесу та стратегії впровадження CRM.

Разом з тим, на основі очікуваних результатів, прорахуємо показник ROI (за 10 міс.).

Return on Investment (ROI) - це фінансовий показник, який використовується для оцінки ефективності інвестиційного проекту або заходу.

Для розрахунку використовується формула:

$$ROI = \frac{(\text{Прибуток} - \text{Витрати})}{\text{Витрати}}, \quad (3.1)$$

Розрахуємо показник, відповідно до трьох сценаріїв:

$$ROI_{CC} = ((4727610/12*10) - 772651,25) / 772651,25 = 4,09$$

$$ROI_{OC} = ((2836570/12*10) - 772651,25) / 772651,25 = 2,06$$

$$ROI_{HC} = ((945522/12*10) - 772651,25) / 772651,25 = 0,02$$

Отже, розрахунок показує, що реалізація кожного з сценаріїв буде прибутковою для компанії. За умови реалізації оптимального варіанту ROI дорівнює приблизно 2,06 або 206%. Це високий позитивний показник, що свідчить про те, що інвестиція в впровадження CRM-системи призвела до значного зростання прибутку відносно витрат. Такий результат свідчить про значний успіх проекту та його відмінну рентабельність.

Accounting Rate of Return (ARR) – це показник ефективності інвестицій, який відображає середню річну норму прибутку.

$$ARR = \frac{\text{Середній обліковий прибуток}}{\text{Середні інвестиції}} \times 100\%, \quad (3.2)$$

$$ARR_{CC} = ((4727610/12) / 772651,25) * 100\% = 51\%$$

$$ARR_{OC} = ((2836570/12) / 772651,25) * 100\% = 30,6\%$$

$$ARR_{HC} = ((945522/12) / 772651,25) * 100\% = 10,2\%$$

Отже, з огляду на отримані результати, можна стверджувати, що при реалізації будь-якого зі сценаріїв запропонований проект буде прибутковим та ефективним.

Payback Period - це показник оцінки інвестиційного проекту, який вказує, за який час інвестор отримає повернення свого інвестованого капіталу. Цей показник вимірюється в часових одиницях (наприклад, роках) і допомагає визначити, наскільки швидко можливо очікувати повернення інвестицій.

Для розрахунку використовується формула:

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Початкові інвестиції}}{\text{Чистий прибуток}}, \quad (3.3)$$

$\text{Payback Period}_{CC} = 772651,25 / 4727610 \text{ грн} = 0.163 \text{ роки (або приблизно 1.95 місяці)}$

$\text{Payback Period}_{\text{OC}} = 772651,25 / 2836570 \text{ грн} = 0.272 \text{ роки}$ (або приблизно 3.26 місяці)

$\text{Payback Period}_{\text{HC}} = 772651,25 / 945522 \text{ грн} = 0.817 \text{ роки}$ (або приблизно 9.8 місяці)

Загалом, проект має дуже короткий Payback Period, що вказує на його економічну доцільність.

Підсумовуючи вищенаведену інформацію, можна зробити висновок, що впровадження цього проекту є економічно доцільним для компанії ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

Проте слід зазначити, що крім фінансових переваг, впровадження CRM-системи також може призвести до значного нефінансового впливу. Це може включати поліпшення якості обслуговування клієнтів, збільшення їхньої лояльності, оптимізацію бізнес-процесів та збільшення продуктивності співробітників. Ці нефінансові переваги можуть бути важливими для підприємства, сприяючи його конкурентоспроможності та розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, впровадження проекту CRM-системи обіцяє як економічну, так і нефінансову вигоду для підприємства. Враховуючи обидві ці аспекти, проект може бути важливим кроком у поліпшенні результатів та стратегічного вдосконалення бізнесу.

Реалізація проекту впровадження CRM, зважаючи на непрості умови, в яких здійснює свою діяльність компанія, потребує ретельного управління ризиками. Для досягнення успіху в цьому проекті надзвичайно важливо провести глибокий аналіз можливих ризиків та розробити ефективні стратегії їх управління.

Для оцінки ризиків проекту використано методику STAR (Strategic Technology assessment review). Система критеріїв STAR є результатом колективної роботи професорів Колумбійського й Пенсильванського університетів і дозволяє оцінювати невизначені проекти, використовуючи наближені критерії вибору та комбінуючи різні експертні оцінки. Оцінки

здійснюються через опитування фахівців. Основною перевагою цього підходу є комплексне оцінювання стратегічних і технологічних аспектів.

Експертна оцінка ризиків подана в додатку А.

Середньозважена оцінка рівня ризикованості визначається за формулою:

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i, \quad (3.4)$$

W – середньозважена оцінка групи ризиків, B_i – показник важливості фактору i , W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i , n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

Результати оцінки рівня ризикованості по кожній групі ризиків подані у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Оцінка рівня ризикованості проекту впровадження CRM у роботу ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Група	Назва	Середньозважена оцінка
1	Макроекономічні ризики	2,9
2	Ризики неправильної оцінки попиту	2,2
3	Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	2,2
4	Ризики, пов'язані з характером конкуренції	1,3
5	Ризики переоцінки стійкості проекту	0,2
6	Ризики переоцінки політики підприємства щодо переоцінки відповідності стандартам	2,1
7	Ризики переоцінки можливостей кадрового ресурсу	4,1
8	Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	1,9
9	Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту	0,4
10	Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки	2,2
11	Ризики потенційних втрат	1,8
12	Ризики недооцінки витрат на розробку	4,1
13	Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	2,7
14	Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту	3,1

(розроблено авторкою)

Загальний рівень ризиковості проекту становить 222,05, що означає, що він є проектом з низьким ризиком, відповідно до методології STAR.

На рис. 3.6 представлено матрицю ризиків проекту у розрізі важливості ризикових факторів на основі експертної оцінки.

		<i>Оцінка ризику по фактору</i>				
		[0, 1]	[2, 4]	5	[6, 8]	[9, 10]
<i>Важливість фактору</i>	0,80				6.3,1.1, 14.4, 1.5, 3.3	7.1, 14.5, 14.6
	0,7	9.2		14.14	7.4, 8.10, 10.2, 12.7, 13.3, 7.3, 11.7, 11.13, 12.1, 12.3, 12.7, 12.8, 13.4, 13.5, 14.13	
	0,6			3.4	2.4, 14.3	
	0,40	3.1, 5.5,	3.5, 4.4, 4.6, 1.3, 6.2, 11.4, 13.8, 2.5, 4.1, 4.2, 4.5, 6.1, 8.1, 8.8, 8.9, 10.1, 11.10, 12.4, 12.6	2.3, 7.2, 7.5, 11.3, 11.6, 11.8, 14.1, 14.2, 14.7, 14.10	4.7, 6.5, 8.6, 11.11, 11.14, 12.2, 12.5, 13.1, 13.2, 2.2, 8.3, 8.4	
	0,20	3.2, 5.2, 8.5, 10.3	1.4, 4.3, 5.4, 6.4, 8.2, 9.1, 11.5, 14.8, 1.2, 2.1, 13.6			
	0,10	5.3, 8.7, 9.3, 11.1, 11.2, 11.7, 13.7, 14.10	11.10, 13.7	14.7, 14.12		
	0,05	5.1				

Умовні позначення:  – високий ризик;  – помірний ризик;  – низький ризик.

Рисунок 3.6 – Матриця ризиків проекту впровадження CRM-системи у діяльність ПП «ЛЮКС ОЙЛ»
(Створено авторкою)

Таким чином, було отримано розуміння, на які фактори ризиків надалі необхідно звернути додаткову увагу. Для подальшої оцінки сформовано карту ризиків (табл. 3.13) та визначено запобіжні заходи для мінімізації негативного

впливу ризиків (табл. 3.14).

Таблиця 3.13 – Карта ризиків проекту впровадження CRM-системи у діяльність ПП «ЛЮКС ОЙЛ»

Пріоритет ризикового фактора	Код ризикового фактора	Група ризику	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	7.1.	7	0.8	9	7.2
2	14.5.	14	0.8	9	7.2
3	14.6.	14	0.8	9	7.2
4	1.5.	1	0.8	8	6.4
5	3.3.	3	0.8	8	6.4
6	1.1.	1	0.8	7	5.6
7	14.4.	14	0.8	7	5.6
8	14.13.	14	0.7	8	5.6
9	12.3.	12	0.7	7	4.9
10	12.8.	12	0.7	7	4.9
11	11.7.	11	0.7	7	4.9
12	11.13.	11	0.7	7	4.9
13	12.1.	12	0.7	7	4.9
14	12.7.	12	0.7	7	4.9
15	13.4.	13	0.7	7	4.9
16	13.5.	13	0.7	7	4.9
17	7.3.	7	0.7	7	4.9
18	6.3.	6	0.8	6	4.8
19	8.10.	8	0.7	6	4.2
20	10.2.	10	0.7	6	4.2
21	12.7.	12	0.7	6	4.2
22	13.3.	13	0.7	6	4.2
23	7.4.	7	0.7	6	4.2
24	2.4.	2	0.6	6	3.6
25	14.3.	14	0.6	6	3.6
26	14.14.	14	0.7	5	3.5
27	3.4.	3	0.6	5	3
28	8.4.	8	0.4	7	2.8
29	2.2.	2	0.4	7	2.8
30	8.3.	8	0.4	7	2.8
31	4.7.	4	0.4	6	2.4
32	6.5.	6	0.4	6	2.4
33	8.6.	8	0.4	6	2.4
34	11.11.	11	0.4	6	2.4
35	11.14.	11	0.4	6	2.4
36	12.2.	12	0.4	6	2.4
37	12.5.	12	0.4	6	2.4
38	13.1.	13	0.4	6	2.4
39	13.2.	13	0.4	6	2.4

(розроблено авторкою)

Отже, наразі виявлено 39 найбільш пріоритетних факторів ризиків. Запобіжні заходи для груп ризиків визначено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14 – Запобіжні заходи для мінімізації негативного впливу ризиків

Група ризиків	Код та назва ризикового фактору	Пріоритет, який отримав фактор	Метод управління	Заходи щодо запобігання для групи ризиків	План реагування
1	2	3	4	5	6
Група 1. Макроекономічні ризики	1.1. Політична нестабільність в країні	6	Метод адаптації до змін	Моніторинг політичної ситуації в країні та регіоні, розробка антикризових стратегія	1) Аналіз впливу політичних факторів на бізнес 2) Диверсифікація портфеля інвестицій для зменшення впливу макроекономічних змін 3) Розробка плану дій у разі девальвації або ревальвації валюти
	1.5. Девальвація / ревальвація національної валюти	4			
Група 2. Ризики неправильної оцінки попиту	2.2. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом	29	Метод мінімізації ризику, метод локалізації	Проведення об'єктивного аналізу можливостей та обмежень проекту, залучення зовнішніх експертів для оцінки ризиків та можливого попиту	1) Постійне вдосконалення та апгрейд оцінок попиту на основі нової інформації. 2) Регулярна взаємодія з клієнтами для оцінки їхніх реальних потреб 3) Впровадження гнучких стратегій виробництва та маркетингу для адаптації до змін у попиті
	2.4. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	24			
Група 3. Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	5	Метод мінімізації ризику	Проведення оцінки виробничого потенціалу існуючої інфраструктури	1) Прийняття рішення про доцільність оновлення інфраструктури на основі проведеного аналізу
	3.4. Можливість того, що застосування нової технології викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	27			
Група 4. Ризики, пов'язані з характером конкуренції	4.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	31	Метод мінімізації ризику, метод розподілу обов'язків між учасниками	Проведення періодичного моніторингу стану ринку	1) Створення робочої групи, яка відповідатиме за актуальність інформації щодо конкурентоспроможності компанії

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4	5	6
Група 6. Ризики переоцінки політики підприємства щодо переоцінки відповідності стандартам	6.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	18	Метод локалізації, метод розсіювання ризику	Створення відділу контролю якості, спостереження за репутацією компанії та якістю обслуговування	1) Проведення опитування споживачів щодо якості придбаної продукції 2) Оцінка іміджу компанії, періодичні опитування потенційних споживачів
	6.5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	32			
Група 7. Ризики переоцінки можливостей кадрового ресурсу	7.1. Відсутність у співробітників чіткого розуміння цілей компанії	1	Метод мінімізації ризику, метод розсіювання ризику	Проведення систематичних навчань та тренінгів для забезпечення зрозуміння цілей компанії співробітниками. Аналіз та вдосконалення системи утримання кадрів для зменшення плинності персоналу. Впровадження програм підготовки та навчання для підвищення рівня кваліфікації персоналу щодо критичних ситуацій в роботі системи	1) Проведення аудиту зрозуміння цілей компанії серед співробітників та коригування комунікаційної стратегії 2) Встановлення механізмів для виявлення причин плинності персоналу та розробка заходів для її зменшення 3) Розробка плану навчання і тренінгів для персоналу з фокусом на підготовку до критичних ситуацій
	7.3. Плинність кадрів	17			
	7.4. Низький рівень підготовки персоналу до критичних збоїв в процесі роботи системи	23			
Група 8. Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	8.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	19	Метод мінімізації ризику, метод локалізації	Ретельний аналіз та оцінка досвіду комерціалізації технологій, залучених підприємством. Розробка стратегії залучення унікальних фахівців на довгострокову основу та ризиків, пов'язаних з короткостроковими потребами	1) Регулярна перевірка та актуалізація досвіду комерціалізації технологій 2) Створення постійних каналів комунікації з унікальними фахівцями для попередження можливих проблем 3) Систематична оцінка потреб у новій інфраструктурі та планування інвестицій для її створення.
	8.3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	30			
	8.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	28			
	8.6. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	33			

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4	5	6
Група 10. Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки	10.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	20	Метод ухилення, метод мінімізації ризиків	Розробка стратегій використання технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	1) Постійна моніторинг ефективності технології та оцінка її впливу на пропозицію підприємства 2) Реагування на зміни в потребах ринку та переосмислення використання технології залежно від ситуації
Група 11. Ризики потенційних втрат	11.11. У відносинах з постачальниками	34	Метод стратегічного планування	Розробка повної покрокової стратегії реалізації проекту	1) Планування оновлення персоналу, оцінка психо-емоційного стану наявних працівників 2) Проведення опитування наявних клієнтів щодо якості продукції та обслуговування, активний пошук нових партнерів для співпраці 3) Покрокове інформування щодо стану та етапів впровадження проекту
	11.13. У збутовій діяльності	12			
	11.14. У реалізації інформаційних процесів	35			
	11.7. У трудових відносинах	11			
Група 12. Ризики недооцінки витрат на розробку	12.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	13	Метод локалізації, метод аутсорсингу, метод стратегічного планування	Розробка повної покрокової стратегії реалізації проекту, залучення фахових спеціалістів для здійснення планування роботи	1) Залучення фахових спеціалістів для контролю реалізації проекту 2) Проведення перевірки потенційних контрагентів та укладання нових контрактів 3) Розробка чіткого плану отриманих для результатів під час реалізації проекту
	12.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	36			
	12.3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій	9			
	12.5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	37			
	12.7. Ризик переоцінки успіху	14			
	12.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	21			

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4	5	6
	12.8. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	10			
Група 13. Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	13.1. Через невизначеність попиту на продукт	38	Метод стратегічного планування, метод ухилення	Розробка стратегії реалізації проекту на основі проведеного аналізу зовнішнього середовища	1) Здійснення фінансового планування та ціноутворення проекту 2) Аналіз іміджу контрагентів, врахування результату при розробці стратегії 3) Аналіз попиту, врахування результату в стратегії
	13.2. Через невизначеність доходу від продукту	39			
	13.3. Через невизначеність дій контрагентів	22			
	13.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	15			
	13.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	16			
Група 14. Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту	14.13. Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	8	Метод стратегічного планування, метод ухилення	Розробка стратегії реалізації проекту на основі проведеного аналізу внутрішнього середовища	1) Проведення оцінки компетентності персоналу, розробка плану навчання працівників 2) Фінансове планування стратегії з врахуванням потенційного збільшення витрат 3) Оцінка потенційного ринку праці, пошук резервних кадрів 4) Внесення в стратегію ключових дедлайнів впровадження проекту та внесення змін
	14.14. Ризик при оцінці часу до моменту, коли перестануть вноситися зміни в документацію розробки	26			
	14.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	25			
	14.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	7			
	14.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	2			
	14.6. Ризик при оцінці витрат на управління	3			

(Розроблено авторкою)

Проведений аналіз свідчить про те, що найбільшу загрозу становлять фактори ризиків, які належать до Групи 7. Ризики переоцінки можливостей кадрового ресурсу та Групи 14. Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту, які здебільшого пов'язані з кадровими ресурсами компанії. Для мінімізації негативного впливу даних факторів, запропоновано застосувати методи мінімізації ризиків, стратегічного планування та ухилення. Головною ідеєю таких методів є розробка стратегії та постійний моніторинг, оцінка та робота з даним типом ризиків.

Отже, враховуючи аналіз економічної доцільності впровадження системи CRM у діяльність ПП "ЛЮКС ОЙЛ", можна зазначити, що проєкт є вигідним для підприємства. Ретельне дослідження показало, що такий крок сприятиме покращенню ефективності та оптимізації роботи. Незважаючи на очікувані позитивні результати, підприємство також повинне врахувати можливі ризики та застосувати відповідні стратегії щодо їхнього управління. Це сприятиме успішному впровадженню CRM-системи та забезпечить стабільність функціонування підприємства в період трансформації.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі було представлено та обґрунтовано необхідність інтеграції CRM-системи в роботу ПП «ЛЮКС ОЙЛ». Було визначено, що це стратегічне рішення має вирішальне значення для систематизації роботи компанії, підвищення ефективності внутрішнього управління та процесу взаємодії з клієнтами.

Було розроблено стратегію розвитку підприємства під час реалізації проєкту, що сприяло покращенню ефективності управління змінами. Використання моделі Курта Левіна «Зміна у три етапи», дозволило систематизувати процес

впровадження проєкту, залучити всіх учасників компанії в процес змін. За допомогою моделі «Аналіз поля сил» було встановлено сили, які сприяють змінам та сили опору, а також визначено заходи, які нейтралізують негативний вплив. У процесі ідентифікації зацікавлених осіб була успішно застосована модель «Зірки зацікавлених осіб», що дозволило систематизувати та розподілити стейкхолдерів залежно від їхнього рівня зацікавленості та впливу на діяльність компанії. Цей підхід надав можливість визначити ключові групи, які мають значний вплив на успіх проєкту. Для ефективної взаємодії з усіма категоріями стейкхолдерів розроблено стратегії, орієнтовані на їхні унікальні потреби та очікування.

Був розроблений детальний план поетапної інтеграції CRM-системи у роботу ПП «ЛЮКС ОЙЛ», який сприятиме плавному та ефективному впровадженню технології без перебоїв у роботі підприємства. Зважаючи на неготовність компанії інвестувати значні ресурси у проєкт одразу, було запропоновано стратегію поступового введення змін, яка дозволяє проводити постійний моніторинг, оцінку результатів та покращувати роботу системи, здійснюючи імплементацію поступово. Для цього було визначено пріоритети для п'яти основних функцій CRM-системи, які необхідно впровадити, сформовано ключові показники ефективності та цілі впровадження. Інтеграція кожного процесу буде запущена лише після остаточного завершення імплементації попередньої функції. Зважаючи на проведений аналіз CRM-систем, представлених на ринку України, актуальність потреби покрокового впровадження системи, а також на перспективи розширення компанії та поточне використання ПП «ЛЮКС ОЙЛ» у роботі Microsoft Office, було прийняте рішення про імплементацію Microsoft Dynamics 365 CRM. На основі порівняльного аналізу наявних пропозицій, партнером з впровадження було обрано компанію Innoware. Загальна тривалість реалізації проєкту складає 10 місяців, вартість оцінюється в 772 651,25 грн. Ця сума включає витрати на первинне налаштування, ліцензійні доступи та навчання персоналу.

Важливим кроком в оцінці проєкту стало визначення економічної доцільності та комплексне оцінювання ризиків. Це дозволило не лише підтвердити вигідність інвестицій у CRM-систему, але й підготувати план мінімізації можливих негативних впливів.

Зважаючи на те, що впровадження CRM-системи, орієнтоване на покращення загальної ефективності бізнес-процесів підприємства та не завжди має очевидний вплив на фінансові показники компанії, оцінка економічної доцільності базується на усереднених результатах дослідження досвіду інтеграції CRM-системи підприємствами України. Для комплексної оцінки доцільності інвестування, було розраховано сприятливий, оптимальний та несприятливий сценарії фінансової ефективності реалізації проєкту та визначено показники повернення інвестицій, середньорічну норму прибутку та термін окупності проєкту. Отримані результати підтверджують те, що запропонований проєкт є вкрай вигідним для підприємства.

У процесі оцінки ризиків за методологією STAR було ідентифіковано 14 груп ризиків, що можуть впливати на успішність проєкту. Результати цієї оцінки свідчать про те, що ризикованість проєкту становить 222,05. Цей показник вказує на те, що проєкт має низький ризик провалу, що вкрай позитивно впливає на його перспективи та успішну реалізацію.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської дисертації було проведено дослідження теоретичних та методологічних аспектів управління розвитком ПП «ЛЮКС ОЙЛ» в контексті цифрової епохи. Відповідно до поставленої мети, було вирішено перелік завдань, на основі яких було отримано наведені нижче висновки.

Перший розділ роботи був присвячений дослідженню теоретичної складової процесу управління розвитком компанії в умовах цифрової трансформації.

У процесі виконання роботи виявлено, що управління розвитком підприємства є складним та комплексним завданням, що потребує докладного вивчення та застосування різноманітних підходів і методів управління. Важливо підкреслити, що неперервність та постійне прагнення до розвитку є одними з ключових аспектів на шляху до досягнення цілей підприємства. Ще одним важливим елементом є дотримання збалансованості між управлінням різними сферами діяльності, зокрема фінансами, виробництвом, інноваціями, маркетингом та персоналом. Забезпечення гармонії між цими елементами сприятиме досягненню успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Окрім цього було з'ясовано, що цифрова трансформація в сучасному бізнес-середовищі визначає нові реалії для розвитку компаній. Цей складний процес включає в себе технологічні, організаційні та культурні аспекти, які вимагають уважного вивчення та впровадження. Необхідно розглядати цифрову трансформацію як не лише процес впровадження нових технологій, але й як каталізатор глибоких перетворень в усіх сферах діяльності підприємства. Важливим елементом успіху в цифровій епісі є готовність компанії артикулювати важливість змін перед усіма стейкхолдерами. Це включає в себе не лише комунікацію щодо технічних аспектів трансформації, але і визначення переваг та

важливості цього процесу для всіх учасників. Вкрай суттєвим аспектом управління розвитком підприємства є відповідність стратегії розвитку викликам цифрової епохи та готовність організації до впровадження необхідних змін.

У другому розділі роботи було проведено дослідження системи управління розвитком ПП «ЛЮКС ОЙЛ» в контексті цифрової трансформації.

Було встановлено, що наразі ПП «ЛЮКС ОЙЛ» відноситься до категорії мікро- та малих підприємств та здійснює свою діяльність на ринку олійної промисловості України. Наразі асортиментна політика компанії складається з чотирьох сегментів, до них входить: нерафінована соняшникова олія, соняшковий шрот, пелети та фосфатидний концентрат. До повномасштабного вторгнення більшу частину своєї продукції підприємство експортувало закордон через чорноморські порти. Компанія здійснює свою діяльність з 2010 року та знаходиться на території Миколаївської області. До складу ПП «ЛЮКС ОЙЛ» входить Софіївський олійний завод та виробничо-технічна лабораторія.

Не зважаючи на кризові умови, пов'язані з активними бойовими діями на території області та довготривалою відсутністю можливості експортувати продукцію у 2022 році, підприємство демонструє позитивну тенденцію до розвитку та вражаючу фінансову стійкість, чого вдалося досягти завдяки правильній антикризовій стратегії. Як наслідок, за підсумками року, компанії вдалося отримати 824 086,3 тис. грн. чистого доходу, тобто на 84,8% більше, ніж у 2021 році.

Дослідження загальних тенденцій сектору вказує на те, що наразі через політичну та економічну ситуацію переробна галузь зазнала значної регресії. Попри це, ПП «ЛЮКС ОЙЛ» вдалося покращити свою позицію на ринку та збільшити загальну частку цьому в галузі до 0,05%, а загальну частку ринку до 0,75%.

Було встановлено, що крім політичної та економічної ситуації в країні, на діяльність компанії впливають такі зовнішні фактори, як діяльність конкурентів, постачальники та споживачі, які визначають пріоритетні напрямки розвитку

підприємства. Крім цього, фактори внутрішнього середовища, а саме: матеріально-технічний стан обладнання, кадровий потенціал, фінансові ресурси, стратегія управління, організаційна культура, маркетинг та продажі та інноваційний потенціал мають значний вплив на процес управління розвитком компанії.

Зокрема, аналіз проблемних аспектів діяльності компанії вказує на те, що наразі, хоч інноваційний потенціал підприємства є вкрай високим, рівень зрілості ПП «ЛЮКС ОЙЛ» знаходиться у межах Третьої та Четвертої Промислової революції. Було встановлено, що наразі найбільшими проблемами підприємства є неструктурованість бізнес-процесів, неналагоджений процес комунікації з постачальниками, неефективна робота та перевантаженість персоналу. Важливим обмеженням, є те, що підприємство здійснює свою діяльність в умовах підвищеного ризику, саме тому навіть при наявності фінансових ресурсів, керівництво компанії не готове до вкладати значні ресурси одразу в довготривалий трансформаційний проєкт.

Зважаючи, на аналіз наявних проблем, потреб та обмежень, у третьому розділі дисертації було представлено та обґрунтовано необхідність впровадження CRM-системи у діяльність ПП «ЛЮКС ОЙЛ».

Для забезпечення успіху проєкту за допомогою моделі Курта Левіна «Зміни у три етапи» було запропоновано стратегію управління організаційними змінами, яка враховує потребу у структурованому підході та спрямована на активне залучення та взаємодію з усіма групами стейкхолдерами.

Зважаючи на умови, в яких оперує компанія, було прийняте рішення пріоритетувати функції CRM-системи, які планується впровадити, та розбити весь процес інтеграції на п'ять етапів відповідно, визначивши для кожного цілі та ключові показники ефективності.

Відповідно до стратегії впровадження та цілей ПП «ЛЮКС ОЙЛ» на основі порівняльного аналізу доступних на території країни систем, було обрано Microsoft

Dynamics 365 CRM. Головним партнером з впровадження обрано компанію Innoware. Тривалість реалізації проєкту складатиме 10 місяців. Загальна вартість проєкту - 772 651,25 грн.

На основі проведеної оцінки економічної ефективності встановлено, що впровадження проєкту є доцільним та вигідним для ПП «ЛЮКС ОЙЛ» у контексті сприятливого, нейтрального та несприятливого сценаріїв. З метою мінімізації загроз та підвищення успішності проєкту, була проведена оцінка ймовірних ризиків і визначено стратегії щодо їх управління.

Все це свідчить про те, що реалізація проєкту впровадження CRM-системи у роботу ПП «ЛЮКС ОЙЛ» є стратегічно важливим рішенням для ефективного управління та забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах цифрової епохи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Богатирьов І.О. Ефективність розвитку підприємства / І.О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 8. – С. 79–84.
2. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник для студ. екон. спец. – Харків: Консул, 2004. – 208 с.
3. Матішак Ю. І. Характеристика зв'язку поняття «розвиток підприємства» з іншими економічними категоріями / Ю.І. Матішак // Сучасні економічні системи: стан та перспективи : тези доп. VI Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конф. (14–15 травня 2015 р.). –Хмельницький : ХКТЕІ, 2015. – С. 20–21.
4. Талавиця О.М. Теоретико-методологічні підходи економічного аналізу розвитку підприємства / О.М. Талавиця // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 1(2). – С. 278–280.
5. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник для студ. екон. спец. – Харків: Консул, 2004. – 208 с.
6. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження //Економіка України. – 2005. – №1. – С. 36–42.
7. Жилінська Л.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства / Л.О. Жилінська, О.О. Розумчук // Управління економікою: теорія та практика. – 2014. – № 2014. – С. 94–106.
8. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2011. – Вип. 8. – Частина 2. – 433 с. – ISSN 1993-0259. - ISSN 2219-4649.

9. The Essential Components of Digital Transformation. <https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation> (дата звернення: 13.05.2023).
10. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4(28). С. 75-82.
11. Schumpeter J.A. Das wissenschaftliche Lebenswerk Eugen von Böhm-Bawerks. Zeitschrift für Volkswirtschaft, Sozialpolitik und Verwaltung. 1914. Т. 23. Р. 454–528.
12. Тоффлер Е. Третя Хвиля / пер. з англ. А. Євса; ред. пер. І. Шовкун. Київ : Всесвіт, 2000. 475 с.
13. Барановський О. І. Зміст трансформаційних процесів в економічних системах / О. І. Барановський // Вісник університету банківської справи. – 2017. – № 1 (28). – С. 3-14.
14. Кудлаєнко С. В. Трансформаційні процеси і державна соціальна політика: необхідність врахування особливостей / С. В. Кудлаєнко // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 18. – С. 37-41.
15. Stiglitz J. Whither Reform? // Ten Years of the Transition. World Bank : Annual Bank Conference on Development Economics (Washington, D.C., April 28–30, 1999). – Washington, 1999.
16. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування / М. В. Руденко // Економічний форум. – 2021. – №4. С. 3-13. URL: https://lntu.edu.ua/sites/default/files/fls/ekonomichniy_forum_4_2021_0
17. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи / М. В. Руденко // Економіка та держава. – 2018. – № 11. – С. 61-65.
18. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> (дата звернення: 13.05.2023).

- 19.Сидоренко С. В. Цифрова трансформація суспільства в умовах четвертої промислової революції / С. В. Сидоренко // Мультиверсум. Філософський альманах. –2021. –Вип.1(173), т.1. –С. 31-43
- 20.Accenture. Digital Transformation | Accenture. Accenture. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index> (дата звернення: 13.05.2023).
- 21.Digitisation vs digitalisation. SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/digitization-vs-digitalization.html> (дата звернення: 13.05.2023).
- 22.Definition of Digitization - Gartner Information Technology Glossary. Gartner. URL:<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization> (дата звернення: 13.05.2023).
- 23.Digitalization and the American workforce | Brookings. Brookings. URL: <https://www.brookings.edu/articles/digitalization-and-the-american-workforce/> (дата звернення: 13.05.2023).
- 24.What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation?. ARC Advisory Group. URL: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation> (дата звернення: 13.05.2023).
- 25.BDI and Roland Berger (2015). Analysen zur Studie — Die Digitale Transformation der Industrie, Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
- 26.Марченко В. Б. Поняття та правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. Юридичний науковий електронний журнал.2019. № 6. С. 279-282.
- 27.Новак І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку : зб. тез

- доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листопада 2020 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 218–220.
- 28.Струтинська І.В. Дефініції поняття "цифрова трансформація". Науково-практичний журнал "Причорноморські економічні студії". м. Одеса. 2019. Вип. 48-2. С. 91—96.
- 29.Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Т. 3. № 4. С. 77—87.
30. Любохимець Л. С., Шпуляр Є. М. Цифрова трансформація національної економіки: су-часний стан та тренди майбутнього. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 4. С. 213-217.
- 31.Чмерук Г. Г.Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економі-ка. 2019. Т. 24, Вип. 4. С. 164-169.
- 32.Стратегія розвитку «Індустрія 4.0». Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Грудень 2019. 78 с. URL: <https://appau.org.ua/en/category/pubs> (дата звернення: 13.05.2023).
- 33.Назарова Г. В., Руденко В. О. Цифрова економіка: етимологія та інституційна структура. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2021 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 92
- 34.I-SCOOP. Digital transformation: online guide to digital business transformation. URL: [https://www.i-scoop.eu/digital\\$transformation/](https://www.i-scoop.eu/digital$transformation/) (дата звернення: 13.05.2023).
- 35.Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / Центр Разумкова. Київ: Видавництво "Заповіт", 2020. 274 с.

36. What is Digital Transformation?. Google Cloud. URL: <https://cloud.google.com/learn/what-is-digital-transformation> (дата звернення: 13.05.2023).
37. Bowersox, DJ, DJ Closs and RW Drayer (2005). The digital transformation: Technology and beyond. *Supply Chain Management Review*, 9(1), 22–29.
38. Mazzone, DM. *Digital or Death: Digital Transformation — The Only Choice for Business to Survive Smash and Conquer*. (1st ed.). Mississauga, Ontario: Smashbox Consulting In.
39. PwC. *Digitale Transformation – der größte Wandel seit der Industriellen Revolution*. Frankfurt: PricewaterhouseCoopers.
40. What is digital transformation?. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> (дата звернення: 13.05.2023).
41. ‘Digital Transformation’ Is a Misnomer. MIT Sloan Management Review. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer/> (дата звернення: 13.05.2023).
42. What is digital transformation? IBM. URL: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation> (дата звернення: 13.05.2023).
43. What is digital transformation?. Red Hat. URL: https://www.redhat.com/en/topics/digital-transformation/what-is-digital-transformation?_ga=2.187173679.640832527.1697462824-614159248.1697462824&_gl=1*mgzkhc*_ga*NjE0MTU5MjQ4LjE2OTc0NjI4MjQ.*_ga_FYECCCS21D*MTY5NzU0Njc1NC42LjAuMTY5NzU0Njc1NS4wLjAuMA (дата звернення: 13.05.2023).
44. Losing from day one: Why even successful transformations fall short. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and->

- organizational-performance/our-insights/successful-transformations (дата звернення: 10.06.2023).
45. Three new mandates for capturing a digital transformation. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/three-new-mandates-for-capturing-a-digital-transformations-full-value> (дата звернення: 10.06.2023).
46. Global digital transformation spending 2026. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/> (дата звернення: 10.06.2023).
47. Чмерук Г. Г. Інструменти цифрової трансформації суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / Г. Г. Чмерук. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2_2020/31.pdf (дата звернення: 10.06.2023).
48. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію / пер. з англ. Н. Климчук, Я. Лебеденка. Харків : Книжк. клуб "Клуб Сімейн. Дозвілля", 2019. 416 с.
49. Горобець Н. М. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств / Н. М. Горобець, Д. О. Хомякова, Д. О. Стариковська // Ефективна економіка. - 2021. - № 1.
50. Precision Ag Definition. International Society of Precision Agriculture. URL: <https://www.ispag.org/about/definition> (дата звернення: 01.09.2023).
51. Agricultural Robots Market Industry Analysis. MarketsandMarkets. URL: https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/agricultural-robot-market-173601759.html?gclid=EAIAIQobChMPlaQyicv79gIVFY_ICh2qYA-3EAAAYASAAEgJSbfD_BwE (дата звернення: 01.09.2023).
52. Agriculture IoT Market Share, Scope & Industry Growth, Analysis, 2030. MarketsandMarkets. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market->

- Reports/iot-in-agriculture-market-199564903.html?gclid=EAIaIQobChMI9MThusv79gIVg_TjBx0zNwxXEAAyAAAEgI85PD_VwE (дата звернення: 01.09.2023).
53. Winners takes it all! URL: <https://www.business.ua> (дата звернення: 01.09.2023).
54. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.09.2023).
55. Аналітична онлайн-система Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 01.09.2023).
56. Офіційний сайт ПП «ЛЮКС ОЙЛ». URL: <http://lux-oil.com.ua/> (дата звернення: 01.09.2023).
57. Агроновини. Ключові аспекти виробництва олійних: куди рухається ринок – AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/publishing/analitika/klyuchovi-aspekti-virobnictva-sonyashnikovoji-oliji-kudi-ruhayetsya-rinok> (дата звернення: 17.09.2023).
58. Україна втрачає позиції на ринку соняшникового шроту в ЄС - АПК-Інформ. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1525278> (дата звернення: 17.09.2023).
59. Огляд українського ринку соняшнику та соняшnikової олії - 2022/23. <http://shareupotential.com/ru/BE/ukrainian-podsolnechnik-maslo-2023.html/> (дата звернення: 17.09.2023).
60. Врожай онлайн 2021. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/urozhaj-online-2021> (дата звернення: 17.09.2023).
61. Врожай онлайн 2022. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/urozhaj-online-2022> (дата звернення: 17.09.2023).
62. Чабан В. Г. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств / Екон. вісн. ун-ту Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. 2018. Вип. 37/1. С. 139-143

- 63.Юрчук Н.П. CRM-системи особливості функціонування та аналіз українського ринку Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. С. 141–147.
- 64.Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження CRM-системи на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. Т. 2, № 6. С. 115–118. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-21.pdf> (дата звернення: 18.10.2023).
- 65.Statista - The Statistics Portal. Statista. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 18.10.2023).
- 66.Офіційний сайт SAP Україна. URL: <https://www.sap.com/ukraine/about/company.html/> (дата звернення: 19.10.2023)
- 67.Sales Solutions & Software Powered by AI – Salesforce for Sales. Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/eu/products/sales-cloud/> (дата звернення: 19.10.2023).
- 68.Офіційний сайт компанії Innoware. Microsoft Dynamics 365 для управління бізнес-процесами. URL: <https://innoware.ua/about/> (дата звернення: 19.10.2023).
- 69.Microsoft Dynamics 365 Business Central для України – SMART Business. SMART Localization. URL: <https://bc.smart-it.com/> (дата звернення: 19.10.2023).
- 70.Офіційний сайт E-Consulting. URL: <https://crm.ua/o-kompanii/> (дата звернення: 22.10.2023).
- 71.Офіційний сайт OntargIT. OntargIT. URL: <https://ontargit.com/ua/about-ontargit/> (дата звернення: 22.10.2023).

Опитувальник Х. Рамперсада для оцінки організаційної готовності компанії до змін¹

№	Питання	Так	Частково	Ні
1.	Чи підтримує вище керівництво заплановані зміни?	3		
2.	Чи вважають учасники майбутніх процесів змін їх важливими / корисними для компанії і для себе особисто?		2	
3.	Чи будуть всі ключові фігури компанії брати участь в процесі прийняття рішень?	3		
4.	Чи був призначений компетентний менеджер для керівництва процесом змін і коучингу?	3		
5.	Чи може сьогоднішня команда топ-менеджерів компанії ефективно управляти змінами?	3		
6.	Чи приділяє компанія належну увагу розвитку нових навичок, які потрібні працівникам, що безпосередньо бере участь у змінах?			1
7.	Чи можна, на ваш погляд, дохідливо пояснити причину планованих змін всім співробітникам, яких торкнуться зміни?		2	
8.	Чи проводився аналіз корпоративної культури компанії, повідомлялося чи про його результати співробітникам?		2	
9.	Чи можна повідомити достатню і ясну інформацію про те, що змінюється, чому і як, якими будуть наслідки змін?	3		
10.	Чи достатньо, на ваш погляд, підстав для змін?	3		
11.	Чи повідомили всім потенційним учасникам змін, чому вони необхідні?	3		
12.	Чи готові, на ваш погляд, ваші колеги-менеджери надати підтримку можливим «жертвам змін»?	3		
13.	Чи знають працівники про те, що передбачається змінювати?	3		
14.	Чи були ретельно зважені всі «за» і «проти» планованих змін?	3		
15.	Чи є чіткий поетапний план проведення змін?	3		
16.	Чи уважно ви вислухали противників змін, вивчили проблеми і конкретні ситуації?	3		
17.	Чи були вирішені проблеми, виявлені в ході минулих змін?	3		
18.	Чи проводився бенчмаркінг змін (аналіз того, як Аналогічні зміни проходили / проводилися в іншій організації)?		2	
19.	Чи вдалося вам подолати страх і недовіру до змін у співробітників?	3		
20.	Чи достатня кількість працівників може змінитися?	3		
	Загальна оцінка		53	

¹ Управління розвитком підприємства: курсова робота: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 56 с.

Оцінка ризиків альтернативних варіантів проекту зі значним ступенем невизначеності на основі системи критеріїв STAR (Strategic technology assessment review)

Таблиця Б.0

Зведена оцінка ризикованості проекту

Загальний рівень ризикованості проекту	Сума балів	Відношення оціненого рівня до граничного
Безризиковий проект	0-125	0,0-0,1
Проект з низьким ризиком	125-375	0,1-0,3
Проект з середнім ризиком	375-750	0,3-0,6
Проект з високим ризиком	750-938	0,6-0,75
Проект з повним ризиком	938-1250	0,75-1,0

Таблиця Б.1

Макроекономічні ризики

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1.1. Політична нестабільність в країні	0,8	7	5,6
1.2. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	0,2	4	0,8
1.3. Законодавчі обмеження	0,4	3	1,2
1.4. Внесення змін до законодавства та нормативно-регулюючих актів	0,2	3	0,6
1.5. Девальвація / ревальвація національної валюти	0,8	8	6,4

Таблиця Б.2

Ризики неправильної оцінки попиту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
2.1. Очікування тривалого зростання попиту	0,2	4	0,8
2.2. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом	0,4	7	2,8
2.3. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проектом	0,4	5	2
2.4. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,6	6	3,6
2.5. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,4	4	1,6

Таблиця Б.3

Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,4	1	0,4
3.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,2	1	0,2
3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,8	8	6,4
3.4. Можливість того, що застосування нової технології викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,6	5	3,0
3.5. Неврахування необхідності навчання метода використання технології цільових споживачів	0,4	2	0,8

Таблиця Б.4

Ризики, пов'язані з характером конкуренції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
4.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,4	4	1,6
4.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,4	4	1,6
4.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,2	2	0,4
4.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0,4	2	0,8
4.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0,4	4	1,6
4.6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0,4	2	0,8
4.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,4	6	2,4

Таблиця Б.5

Ризики переоцінки стійкості проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
5.1. Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0,05	1	0,05
5.2. Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості	0,2	1	0,2
5.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	0,1	1	0,1
5.4. Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється	0,2	2	0,4
5.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,4	1	0,4

Таблиця Б.6

Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
6.1. Ризик покладання на попередній досвід	0,4	4	1,6
6.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	0,4	3	1,2
6.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	0,8	6	4,8
6.4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	0,2	2	0,4
6.5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	0,4	6	2,4

Таблиця Б.7

Ризики переоцінки можливостей кадрового ресурсу

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
7.1. Відсутність у співробітників чіткого розуміння цілей компанії	0,8	9	7,2
7.2. Нестабільний ритм роботи, часті авралаи, перебої в отриманні необхідної інформації	0,4	5	2,0
7.3. Плинність кадрів	0,7	7	4,9
7.4. Низький рівень підготовки персоналу до критичних збоїв в процесі роботи системи	0,7	6	4,2
7.5. Неприятливі умови праці	0,4	5	2

Таблиця Б.8

Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
8.1. Ризик занадто довгої тривалості процесу	0,4	4	1,6
8.2. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,2	2	0,4
8.3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	0,4	7	2,8
8.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,4	7	2,8
8.5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	0,2	1	0,2
8.6. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	0,4	6	2,4
8.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	0,1	1	0,1
8.8. Ризик впливу минулих невдач	0,4	4	1,6
8.9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,4	4	1,6
8.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	0,7	6	4,2

Таблиця Б.9

Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
9.1. Недосконалість організаційної структури	0,2	2	0,4
9.2. Складність в управлінні багаторівневою формою організації проектів (об'єктів)	0,7	1	0,7
9.3. Простой в роботах	0,1	1	0,1

Таблиця Б.10

Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
10.1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,4	4	1,6
10.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	0,7	6	4,2
10.3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	0,2	1	0,2

Таблиця Б.11

Ризики потенційних втрат

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
11.1. У науковій діяльності	0,1	1	0,1
11.2. При виконанні ДКР	0,1	1	0,1
11.3. В інженерній діяльності	0,4	5	2
11.4. У маркетинговій діяльності	0,4	3	1,2
11.5. В експлуатації	0,2	2	0,4
11.6. У сервісному обслуговуванні	0,4	5	2
11.7. У розробці інформаційних технологій	0,1	1	4,9
11.7. У трудових відносинах	0,7	7	5,6
11.8. У структурі необхідного капіталу	0,4	5	2
11.10. При реалізації фізичної інфраструктури	0,1	3	0,3
11.10. У відносинах з дистриб'юторами	0,4	4	1,6
11.11. У відносинах з постачальниками	0,4	6	2,4
11.13. У збутовій діяльності	0,7	7	4,9
11.14. У реалізації інформаційних процесів	0,4	6	2,4

Таблиця Б.12

Ризики недооцінки витрат на розробку

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
12.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	0,7	7	4,9
12.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	0,4	6	2,4
12.3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій	0,7	7	4,9
12.4. Переоцінка можливостей керівництва підприємства в формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів	0,4	4	1,6
12.5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	0,4	6	2,4
12.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	0,4	4	1,6
12.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,7	7	4,2
12.7. Ризик переоцінки успіху	0,7	7	5,6
12.8. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	0,7	7	4,9

Таблиця Б.13

Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
13.1. Через невизначеність попиту на продукт	0,4	6	2,4
13.2. Через невизначеність доходу від продукту	0,4	6	2,4
13.3. Через невизначеність дій контрагентів	0,7	6	4,2
13.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,7	7	4,9
13.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0,7	7	4,9
13.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	0,2	4	0,8
13.7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	0,1	4	0,4
13.7. Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	0,1	1	0,1
13.8. Через неясність рівня блокування проекту	0,4	3	1,2

Таблиця Б.14

Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
14.1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,4	5	2
14.2. Ризик через неясність вартості розробки	0,4	5	2
14.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,6	6	3,6
14.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,8	7	5,6
14.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,8	9	7,2
14.6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,8	9	7,2
14.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,4	5	2
14.7. Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	0,1	5	0,5
14.8. Ризик при оцінці технологічних бар'єрів	0,2	3	0,6
14.10. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту	0,1	1	0,1
14.10. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень підтримки й сервісу	0,4	5	2
14.12. Ризик при оцінці виробничих потужностей	0,1	5	0,5
14.13. Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,7	8	5,6
14.14. Ризик при оцінці часу до моменту, коли перестануть вноситися зміни в документацію розробки	0,7	5	3,5