

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№7 від «20» грудня 2024 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

**«Роль ІТ у підтримці конкурентоспроможності  
підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-  
середовищі» спеціальності 073 «Менеджмент»  
групи ІТ-23М

\_\_\_\_\_ Євгеній Сергійович Літвінов

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., професор

\_\_\_\_\_ Ольга Володимирівна В'юник

«20» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент

\_\_\_\_\_ Ірина Володимирівна Смірнова

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ТА ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Роль ІТ-індустрії у цифровому бізнес-середовищі	7
1.2. Конкурентоспроможність підприємства: особливості забезпечення під впливом цифровізації	15
1.3. Оцінка конкурентоспроможності організації в умовах цифрової трансформації	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДИНАМІКИ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «МЕГАБУД-БК»	30
2.1. Загальна характеристика функціонування компанії ТОВ «Мегабуд-БК»	30
2.2. Оцінювання показників фінансово-економічного стану компанії	36
2.3. Конкурентний аналіз ТОВ «Мегабуд-БК»	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯМ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ	3 48
3.1. Використання технологій предиктивного обслуговування обладнання на базі IoT та Big Data, як чинника нарощення конкурентоспроможності ТОВ «Мегабуд-БК»	48
3.2. Застосування ERP-системи для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Мегабуд БК»	54
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	69

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій бізнес-середовище зазнає кардинальних змін. Інформаційні технології стають не лише інструментом підтримки операційної діяльності, але й ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємств. Використання цифрових рішень сприяє автоматизації процесів, оптимізації ресурсів, покращенню взаємодії з клієнтами та створенню інноваційних продуктів і послуг. Ця кваліфікаційна робота присвячена дослідженню ролі інформаційних технологій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, що є важливим у контексті постійної трансформації бізнесу.

Розгляд даної проблематики знайшов відображення і працях таких науковців, як: Белоусов Я.І., Васильців Т.Г., Герасимова В.О., Гомба М.В., Гринчук Ю.С., Дідан К.О., Ковальчук О.В., Ковтуненко К.В., Конохова З.П., Корейба В.Д., Лупак Р.Л., Макух О.І., Мацигура В.І., Мельник В.В., Михайлик Р.Г., Музиченко А.О., Нагорна І.І., Попова Н.В., Приходько К.О., Пугачевська К.Й., Пушкар Т.А., Райко Д.В., Резанов Е.О., Россолов О.В., Серебряк К.І., Скочиляс Н.В., Славута О.І., Соболева Г.Г., Цибульська Е.І., Шмалій Н.А.

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю цифровізації у всіх сферах діяльності підприємств. Успішні компанії все частіше інтегрують інформаційні технології у свої бізнес-процеси для досягнення стратегічних переваг. Водночас значна частина підприємств стикається з викликами впровадження сучасних технологій через обмежені ресурси, низький рівень цифрової культури або недостатню адаптацію до нових умов. Дослідження проблеми впливу ІТ на конкурентоспроможність підприємств дозволяє сформулювати практичні рекомендації щодо оптимального використання цих технологій для підвищення ефективності та зростання бізнесу.

Метою даної кваліфікаційної роботи є визначення та обґрунтування ролі інформаційних технологій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення використання цифрових рішень у бізнес-процесах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- провести теоретичне обґрунтування впливу інформаційних технологій на конкурентоспроможність підприємств;
- дослідити сучасні тенденції використання ІТ у бізнес-середовищі та оцінити їх значущість у формуванні конкурентних переваг;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Мегабуд-БК» з точки зору впровадження інформаційних технологій у його бізнес-процеси;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій для забезпечення сталого розвитку і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі, зокрема через інтеграцію інформаційних технологій у їхню діяльність на прикладі ТОВ «Мегабуд-БК».

Предметом дослідження є інструменти, методи та технології, які використовуються для підвищення конкурентоспроможності підприємств за допомогою впровадження цифрових рішень у бізнес-процеси.

Методологічною базою дослідження стали загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції та системного підходу. Для вирішення поставлених завдань використовувалися методи теоретичного моделювання, порівняльного аналізу, експертних оцінок і статистичного аналізу.

Теоретичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів у галузях стратегічного управління, інформаційних технологій, цифровізації бізнесу та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, у роботі використано положення теорії конкурентних переваг, цифрової економіки, управління бізнес-процесами та інноваційного

розвитку, а також статистична документація ТОВ «Мегабуд-БК», дані зібрані під час проходження переддипломної практики.

Обраний підхід дозволяє забезпечити комплексність дослідження і розробити рекомендації, спрямовані на досягнення стійких конкурентних переваг підприємств у цифровому середовищі.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні теоретичних та практичних аспектів використання інформаційних технологій як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі. У роботі уточнено роль цифрових рішень у формуванні конкурентних переваг, розроблено методичні підходи до оцінки їхнього впливу на ефективність бізнес-процесів і запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження інформаційних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Запропоновані підходи можуть бути використані у практичній діяльності підприємств для вдосконалення бізнес-процесів, зниження витрат, оптимізації управління ресурсами та покращення взаємодії з клієнтами.

Апробація та висвітлення результатів: за результатами виконання кваліфікаційної роботи було підготовлено та опубліковано тези доповіді на тему: «Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації» (матеріали XIII Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Економіко-правовий розвиток сучасної України», м. Одеса, 29 листопада 2024 р., С. 144-147).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ТА ВПЛИВ  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Роль IT-індустрії у цифровому бізнес-середовищі

IT-індустрія, або індустрія інформаційних технологій, є галуззю, яка займається створенням, розвитком і використанням технологій для обробки, зберігання, передачі та аналізу інформації. До неї входять компанії, що розробляють програмне забезпечення, апаратне забезпечення, мережеві рішення, системи кібербезпеки, хмарні технології, а також провайдери IT-послуг, консалтингу і технічної підтримки. Загалом, вона охоплює широкий спектр напрямків, включаючи розробку мобільних додатків, веб-сервісів, штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та інтернет речей [2].

На сьогодні важко недооцінити роль IT-сфери в суспільному розвитку, оскільки всі сфери життя на сьогодні просякнуті інформаційними технологіями. Нами в таблиці 1.1. відображено вплив IT-індустрії на суспільний розвиток людства.

Таблиця 1.1 – Вплив IT-індустрії на сфери життєдіяльності людини

Аспект	Позитивний вплив	Негативний вплив
1	2	3
Доступ до інформації	IT-індустрія забезпечує широкий доступ до знань через інтернет, онлайн-курси, електронні бібліотеки, що сприяє підвищенню рівня освіти та обізнаності населення.	Надлишок інформації може призводити до дезінформації, фейкових новин та важкості перевірки достовірності джерел. Інформаційне перевантаження негативно впливає на психіку.
Спілкування та соціальні зв'язки	Соціальні мережі, месенджери та відеоконференції полегшують комунікацію, навіть на великій відстані, дозволяючи підтримувати стосунки та співпрацювати.	Соціальні мережі можуть призводити до ізоляції, заміщення реальних взаємин віртуальними, викликати залежність від цифрових платформ і соціальний тиск.
Електронна комерція та зручність покупок	Онлайн-магазини спрощують процес купівлі товарів та послуг, економлячи час і гроші, розширюють вибір товарів і послуг для споживачів по всьому світу.	Існує ризик шахрайства, крадіжок даних, а також залежність від покупок, що може впливати на особисті фінансові звички та призводити до імпульсивних витрат.
Робочі місця та економічні можливості	IT-індустрія створює нові робочі місця у сфері технологій, стартапів і сервісів, надає можливості для віддаленої роботи та міжнародної співпраці.	Автоматизація та роботизація можуть призводити до втрати робочих місць у традиційних секторах, що викликає соціальну напругу та необхідність перекваліфікації.

Продовження таблиці 1.1

Аспект	Позитивний вплив	Негативний вплив
1	2	3
Охорона здоров'я та медицина	Цифрові технології покращують доступ до медичних послуг через телемедицину, дистанційний моніторинг стану здоров'я, використання великих даних для діагностики.	Ризики пов'язані з кіберзагрозами, витоком медичних даних і помилками через автоматизацію процесів. Крім того, цифрова нерівність може обмежувати доступ до таких технологій для малозабезпечених.
Освіта та навчання	ІТ-індустрія відкриває можливості для дистанційного навчання, доступу до найкращих курсів і викладачів, а також адаптованих освітніх платформ для різних рівнів знань.	Відсутність особистої взаємодії з викладачами та однолітками може знизити якість освіти. Доступ до якісного навчання може бути обмежений через брак інтернету в деяких регіонах.
Розвиток інновацій та технологій	ІТ-індустрія стимулює розвиток інновацій у різних галузях, від фінансів до сільського господарства, що сприяє економічному зростанню та прогресу суспільства.	Швидка зміна технологій може створювати виклики для адаптації, а також спричиняти зростання технологічної нерівності між різними верствами населення.
Кібербезпека та приватність	ІТ-технології дозволяють розробляти захисні механізми для забезпечення безпеки особистих даних і захисту від кібератак.	Збільшення ризиків кіберзлочинності, витоку особистих даних та порушення приватності через масовий збір інформації корпораціями та урядами.
Екологічний вплив	Технології допомагають розробляти інноваційні рішення для екологічних проблем, знижувати викиди через дистанційну роботу та використовувати відновлювані ресурси.	Зростання кількості електронних відходів (e-waste), висока енергоспоживаність дата-центрів і вплив на довкілля через видобуток рідкоземельних металів.

Джерело: складено на основі [2; 7; 15]

Як ми можемо бачити з табл. 1.1 позитивний вплив ІТ-індустрії на суспільне життя полягає в покращенні доступу до інформації, можливостях для швидкої комунікації та розвитку електронної комерції. Ці технології також стимулюють створення робочих місць, вдосконалюють медичне обслуговування та освіту, полегшують доступ до інновацій та покращують екологічну ситуацію через застосування технологічних рішень.

Однак, з іншого боку, негативний вплив чинять, зокрема, ризики кіберзлочинності, розповсюдження залежності від технологій та соціальних мереж, загроза витоку конфіденційної інформації та зростання цифрової нерівності в суспільстві.

Інформаційні технології (ІТ) у бізнес-середовищі на сьогодні є важливим елементом розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств та включають в себе сукупність методів, інструментів, процесів, програмного забезпечення і технічних засобів, які використовуються для

збору, обробки, зберігання, передачі та аналізу інформації. Роль ІТ у сучасному бізнесі значно зростає завдяки здатності забезпечувати швидкий доступ до інформації, покращувати внутрішні бізнес-процеси та відкривати нові можливості для прийняття стратегічних рішень [11].

Маємо підкреслити, що інформаційні технології змінюють принципи управління підприємством, сприяючи автоматизації операцій, що дозволяє знижувати витрати на обслуговування, пришвидшувати виконання рутинних завдань і мінімізувати людський фактор у виконанні механічних операцій. Їх застосування призводить до підвищення ефективності бізнесу на всіх рівнях – від управління виробничими ланцюгами до управління персоналом та клієнтськими відносинами. Більш того, завдяки ІТ підприємства мають змогу швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації, інтегрувати нові бізнес-моделі і впроваджувати інновації.

В умовах сучасної глобалізації і цифрової економіки інформаційні технології стають основою для створення нових форм бізнесу. Вони дозволяють підприємствам розширювати свою діяльність у міжнародному масштабі, забезпечуючи доступ до глобальних ринків, нових клієнтів і постачальників, відкривають можливості для створення нових каналів збуту, таких як електронна комерція, а також розвитку хмарних сервісів та інших цифрових платформ, що не лише збільшує ефективність бізнес-операцій, але й сприяє формуванню гнучкіших і масштабованих бізнес-структур. Одним із ключових аспектів використання інформаційних технологій на сьогодні вчені називають полегшення процесів аналізу великих обсягів даних (Big Data), що дозволяє отримувати важливу аналітику для прийняття стратегічних рішень. Використання означених аналітичних інструментів на основі ІТ дає можливість передбачати ринкові тенденції, аналізувати поведінку клієнтів, оптимізувати запаси та прогнозувати фінансові результати. Це робить підприємства більш гнучкими і здатними до швидкої адаптації в умовах мінливого середовища [11].

Маємо наголосити, що сучасні ІТ-системи за своєю природою дозволяють забезпечувати постійну комунікацію з клієнтами, пропонуючи їм персоналізовані послуги та підтримку. Наприклад, системи управління відносинами з клієнтами (CRM) на базі ІТ допомагають підприємствам збирати та аналізувати дані про клієнтів, що дозволяє краще розуміти їх потреби і створювати більш цінні та релевантні пропозиції.

Можемо стверджувати, що ІТ на сьогодні відіграють вирішальну роль у сучасному бізнес-середовищі, допомагаючи підприємствам не лише підвищувати продуктивність і оптимізувати бізнес-процеси, але й розширювати можливості розвитку та інновацій, забезпечуючи конкурентні переваги, сприяючи ефективнішій взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами, відкриваючи нові горизонти для масштабування та зростання в умовах цифрової економіки [23].

В цьому контексті вважаємо за необхідне дати коротку характеристику процесу історичного становлення ІТ в бізнес-середовищі. Так, історія розвитку та еволюція інформаційних технологій у бізнесі має глибоке коріння і тісно пов'язана з поступовим розвитком засобів обробки інформації та управління процесами. Спершу, на початкових етапах індустріальної ери, бізнес-процеси виконувалися вручну, і організація даних була вкрай обмеженою, оскільки технології для автоматизації ще не існували. Проте з появою перших обчислювальних машин у середині ХХ століття почала формуватися нова епоха в розвитку бізнесу, яка кардинально змінила підходи до управління і організації підприємств.

Перший серйозний прорив в історії інформаційних технологій відбувся в 1950-х роках, коли великі корпорації почали використовувати основні обчислювальні машини для обробки фінансових і бухгалтерських даних. Ці перші комп'ютери були громіздкими, дорогими і мали обмежені можливості, але вони значно прискорили процеси обліку та управління даними, що раніше займало тижні або навіть місяці. Це стало початком впровадження

технологій у бізнес-процеси для їх автоматизації та ефективного управління великими обсягами інформації [8].

У 1960-70-х роках ІТ поступово розвивалися, і з'явилися перші системи автоматизованого обліку запасів та управління ресурсами. На той час комп'ютерні системи стали доступнішими, що дозволило більшій кількості підприємств інтегрувати їх у свої операції. Важливим етапом цього періоду було створення перших баз даних і систем управління базами даних (СУБД), які дали можливість підприємствам не лише зберігати інформацію в структурованому вигляді, але й швидко її обробляти для прийняття оперативних рішень. У цей період також зародилася концепція корпоративних інформаційних систем, коли підприємства почали інтегрувати різні функції – від фінансів до виробництва – в єдину інформаційну систему.

Протягом 1980-90-х років розвиток персональних комп'ютерів і програмного забезпечення зробив інформаційні технології ще більш доступними для малого та середнього бізнесу. З появою мережових технологій та Інтернету почалося створення нових бізнес-моделей, орієнтованих на електронну комерцію, віддалену роботу та глобальну співпрацю. У цей період з'явилися перші ERP-системи (системи управління підприємством), які інтегрували всі бізнес-процеси на підприємстві – від виробництва до маркетингу та продажів – у єдине інформаційне середовище. Це дозволило підприємствам значно підвищити продуктивність і контролювати всі аспекти діяльності в режимі реального часу [8].

З кінця 1990-х і до сьогодні інформаційні технології продовжують стрімко розвиватися під впливом нових тенденцій, таких як мобільні технології, хмарні обчислення, великі дані (Big Data), штучний інтелект та інтернет речей (IoT). Ці інновації відкрили нові можливості для бізнесу, дозволяючи компаніям не лише оптимізувати свої внутрішні процеси, але й активно взаємодіяти з клієнтами через цифрові платформи, використовувати аналітику для прийняття стратегічних рішень і створювати нові продукти та послуги, базовані на цифрових технологіях [8].

ІТ стали наріжним каменем у створенні нових бізнес-моделей і трансформації традиційних галузей. Наприклад, розвиток хмарних технологій зробив можливим перехід багатьох компаній до моделі Software-as-a-Service (SaaS), що значно спростило доступ до програмного забезпечення та знизило витрати на його підтримку. Також значний вплив на бізнес мали мобільні технології, що дозволили створити нові канали комунікації з клієнтами та покращити обслуговування завдяки мобільним додаткам і платформам [12].

Загалом, еволюційний характер розвитку технологічних укладів відображено нами у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Еволюція технологічних укладів від зародження до сучасності

Технологічні уклади, базові технологічні процеси	Базові виробництва
I. 1790-1830 роки. Водяний двигун, текстильні машини	Текстильна промисловість, текстильне машинобудування, виплавка чавуну та обробка заліза, будівництво магістральних каналів
II. 1840-1880 роки. Паровий двигун, станки	Залізничне будівництво та транспорт, машинобудування, вугільна промисловість, паровозобудування, верстатострументальна промисловість, чорна металургія
III. 1890-1930 року. Електродвигун, застосування сталі	Електричне, електротехнічне та важке машинобудування, виробництво і прокат сталі, лінії електропередач, важке озброєння, кораблебудування, неорганічна хімія
IV. 1940-1970 роки. Двигун внутрішнього згорання, енергоємні технології на використанні нафтопродуктів	Автомобілебудування, тракторобудування, кольорова металургія, виробництво товарів тривалого використання, синтетичні матеріали, органічна хімія, виробництво та переробка нафти
V. 1970-2010 роки. Мікроелектронні компоненти	Електронна промисловість, програмне забезпечення, обчислювальна техніка, авіаційна та космічна промисловість, телекомунікації, оптичні волокна, робота будування, інформаційні
VI. 2010-2050 роки. Нанотехнології	Наноелектроніка, молекулярна та нанофотоніка, наноматеріали і наноструктуроване покриття, оптичні наноматеріали, наногетерогенні системи, нанобіотехнології, наносистемна техніка, нанообладнання

*Джерело: складено на основі [8; 12; 14; 20]*

Відповідно, розуміємо, що еволюція інформаційних технологій в бізнесі є безперервним процесом, що супроводжується постійними інноваціями та вдосконаленнями, аз кожним новим етапом розвитку ІТ

підприємства отримують нові можливості для оптимізації, підвищення ефективності та створення конкурентних переваг. Варто підкреслити, що на сьогодні інформаційні технології не просто підтримують бізнес-процеси, а є невід'ємною частиною стратегії підприємства, визначаючи його здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов та ефективно конкурувати в глобальному середовищі [14].

На сьогодні, інформаційні системи для підприємств є важливим інструментом для ефективного управління бізнес-процесами, оптимізації ресурсів та підвищення продуктивності, що допомагають підприємствам інтегрувати різні функції та дозволяють краще контролювати діяльність, приймати оперативні рішення та адаптуватися до змін ринку. Основні типи інформаційних систем, які застосовуються на сучасних підприємствах, включають ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management) та інші спеціалізовані рішення [14].

ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства) є ключовим типом інформаційних систем, які інтегрують всі основні бізнес-процеси підприємства в єдину платформу. Це включає управління фінансами, виробництвом, логістикою, постачаннями, персоналом, проектами та інші функції. Головна перевага ERP-систем полягає в тому, що вони дозволяють підприємствам бачити цілісну картину операцій у реальному часі, забезпечуючи централізоване управління всіма ресурсами та процесами. За допомогою таких систем підприємства можуть ефективно планувати виробництво, контролювати витрати, оптимізувати запаси та покращувати управління персоналом. ERP забезпечують підвищення ефективності за рахунок автоматизації та зменшення дублювання інформації [14].

CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) є іншим важливим типом інформаційних систем, орієнтованим на покращення взаємодії з клієнтами. Вони забезпечують централізоване зберігання даних про клієнтів, що дозволяє підприємствам краще розуміти їхні потреби та

вподобання, а також підвищувати рівень обслуговування. CRM допомагають оптимізувати процеси продажів, маркетингу та післяпродажного обслуговування. Завдяки аналітичним можливостям CRM-систем, компанії можуть сегментувати клієнтську базу, проводити персоналізовані маркетингові кампанії та аналізувати результати взаємодії з клієнтами, що сприяє зростанню лояльності та підвищенню задоволеності споживачів [21].

SCM-системи (системи управління ланцюгом постачання) спрямовані на оптимізацію логістичних процесів і управління постачанням. Вони охоплюють всі етапи постачання – від отримання сировини до доставки готової продукції клієнтам. SCM-системи допомагають координувати діяльність постачальників, виробничих підрозділів та дистриб'юторів, що дозволяє зменшувати витрати, мінімізувати затримки в постачаннях та покращувати точність виконання замовлень. Однією з важливих функцій SCM є здатність прогнозувати попит, що дозволяє підприємствам ефективно планувати запаси та уникати дефіцитів або надлишків продукції [21].

Крім цих основних систем, сучасні підприємства використовують інші спеціалізовані інформаційні рішення, такі як системи управління проектами (Project Management Systems), системи управління знаннями (Knowledge Management Systems), а також ВІ-системи (Business Intelligence), які надають аналітичні інструменти для підтримки прийняття рішень на основі аналізу даних. ВІ-системи дозволяють підприємствам збирати, обробляти та візуалізувати великі обсяги інформації, що допомагає керівництву оцінювати ефективність бізнес-процесів, виявляти тренди і ризики, а також приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії розвитку компанії [32].

Застосування різних типів інформаційних систем дозволяє підприємствам працювати більш ефективно та гнучко, адаптуючи свої бізнес-процеси до змін ринку та нових умов. ІТ-рішення допомагають автоматизувати операції, зменшувати людський фактор, покращувати взаємодію з клієнтами, постачальниками та партнерами, а також розширювати аналітичні можливості компанії. Завдяки цим системам

підприємства можуть досягати конкурентних переваг, знижувати витрати та забезпечувати стабільне зростання в умовах сучасної цифрової економіки.

## **1.2. Конкурентоспроможність підприємства: особливості забезпечення під впливом цифровізації**

Економічний уклад на сьогодні трансформується під впливом низки факторів, основоположним серед яких виступає розвиток новітніх цифрових технологій, що докорінно змінюють підходи до ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та конкурентної боротьби, впливаючи на всі аспекти діяльності організацій, що зумовлює потребу глибокого аналізу та адаптації їхньої стратегії для збереження і підвищення конкурентоспроможності.

Цифровізація створює широкі можливості для інноваційних бізнес-моделей, таких як платформи обміну, електронна комерція, фінансові технології та штучний інтелект, які дозволяють значно підвищити ефективність роботи, знижувати витрати та надавати нові види послуг. Відповідно, успіх у конкурентному середовищі залежить від здатності підприємств інтегрувати нові технології у свої процеси та продукти. Якщо організація не встигає адаптуватися до цих змін, вона може швидко втратити свої позиції на ринку [29].

Відповідно, вивчення конкурентоспроможності в умовах цифровізації є важливим елементом сучасного стратегічного управління. Це дозволяє компаніям не тільки утримувати свої позиції, але й розширювати їх, використовуючи нові можливості, які відкриває цифровий світ. Вважаємо за необхідне дати визначення конкурентоспроможності підприємства, яку варто розуміти, як здатність компанії успішно конкурувати на ринку, здобувати і утримувати своїх клієнтів, а також досягати високих фінансових результатів в умовах конкуренції з іншими підприємствами. Наголосимо, що це не лише здатність забезпечити кращі умови для споживачів, але й ефективне використання ресурсів для досягнення довгострокового розвитку та

збереження лідерства у галузі. Конкурентоспроможність відображає рівень адаптації підприємства до змін на ринку, ефективність його стратегії, а також здатність забезпечити стійке зростання в умовах змінного економічного середовища [30].

Варто підкреслити на розмаїтості поняття конкурентоспроможність, яка відображена нами на рис. 1.1. Підкреслимо, що в науковій літературі, дані визначення досить суттєво різняться за рахунок різних якостей та широти охоплення.

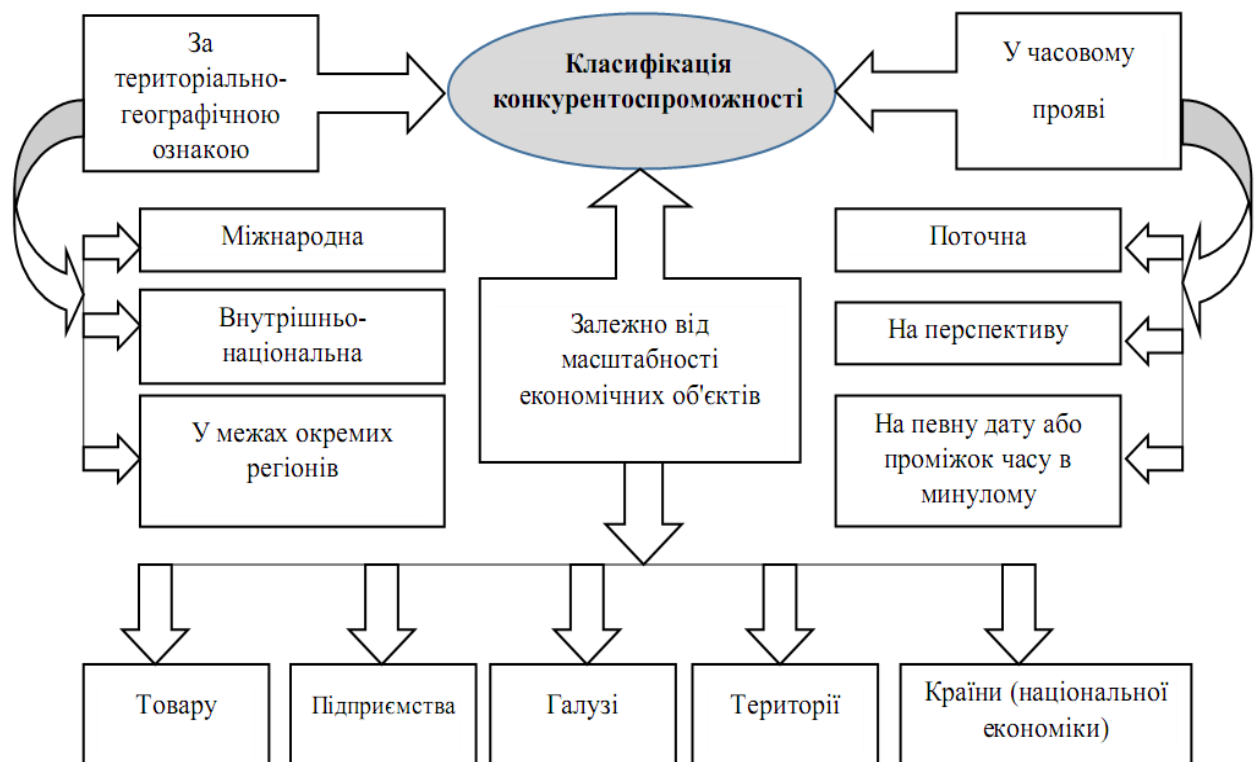


Рисунок 1.1 – Розмаїтість категоріального апарату «конкурентоспроможність» в залежності від властивостей

Джерело: побудовано на основі [18; 33; 35]

Показники конкурентоспроможності можуть бути різноманітними, включаючи ціну продукції, якість товарів або послуг, інноваційність, рівень обслуговування клієнтів, ефективність виробничих процесів, здатність підприємства до адаптації і освоєння нових технологій. Визначення конкурентоспроможності включає в себе також порівняння цих показників з

аналогічними характеристиками конкурентів на тому ж ринку або в тій же галузі.

Важливо розуміти, що власне управління механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства включає низку системних елементів, які формують систему управління конкурентоспроможністю організації (див. рис. 1.2.).

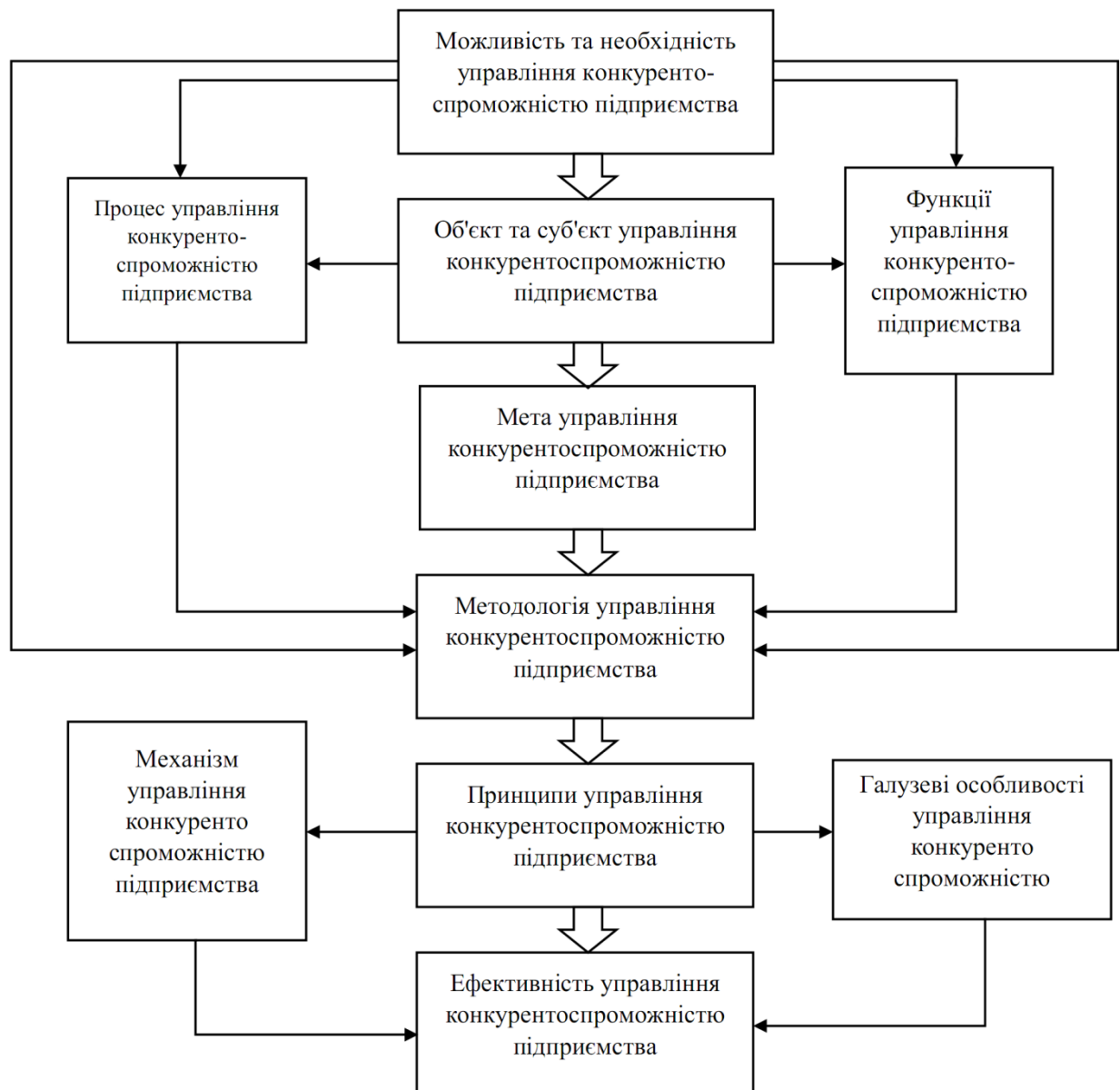


Рисунок 1.2 – Складові елементи управління конкурентоспроможністю на підприємстві

В цьому ключі, підкреслимо, що конкурентоспроможність підприємства, на думку вчених, залежить від низки факторів, які можуть бути як внутрішніми (пов'язаними з діяльністю самої компанії), так і зовнішніми (умови на ринку, економічне середовище тощо). Зокрема, ключові фактори конкурентоспроможності включають:

- інновації та технології, що виступають одним з найбільш важливих факторів здатності підприємства впроваджувати нові технології та інноваційні продукти чи послуги. Інноваційний підхід дозволяє не лише задовольняти потреби ринку, але й створювати нові можливості для розвитку. Використання сучасних інформаційних технологій, автоматизація процесів, розробка нових продуктів або послуг є ключем до підвищення конкурентоспроможності;

- якість продукції та послуг, оскільки покупці завжди надають перевагу продукції, яка відповідає їхнім вимогам і має високий рівень надійності. Якість обслуговування клієнтів, своєчасність постачання і дотримання стандартів є важливими складовими конкурентоспроможності організації;

- здатність встановлювати конкурентоспроможні ціни при збереженні високого рівня якості продукції є важливою перевагою для формування конкурентних переваг. Варто враховувати при цьому, що водночас надто низька ціна може негативно позначитися на сприйнятті бренду та прибутковості бізнесу;

- ефективні стратегії маркетингу допомагають підприємствам привертати нових клієнтів та утримувати лояльних споживачів, а розвинутий бренд здатний створити емоційний зв'язок з клієнтами, що підвищує їхню лояльність і бажання повторно купувати продукцію. Маркетингові кампанії, які відповідають актуальним трендам, сприяють популяризації товарів чи послуг на ринку;

- якість взаємодії з клієнтами є важливою складовою конкурентоспроможності, оскільки швидке реагування на запити споживачів, підтримка високих стандартів обслуговування, персоналізація пропозицій і

ефективні канали комунікації сприяють створенню позитивного досвіду для клієнтів, що, в свою чергу, збільшує шанси на успіх компанії на ринку;

- висока ефективність бізнес-процесів, таких як виробництво, логістика, управлінські рішення, дозволяє підприємствам оптимізувати витрати і швидко реагувати на зміни ринку. Ключову роль тут відіграють автоматизація та використання новітніх інформаційних технологій для управління внутрішніми процесами, що в свою чергу підвищують загальну конкурентоспроможність;

- здатність швидко адаптуватися до змін також виступає важливим фактором конкурентоспроможності підприємства, оскільки гнучкість у прийнятті рішень і вміння швидко реагувати на зовнішні зміни допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною на тривалий період;

- фінансова стабільність, позаяк здоровий фінансовий стан компанії дозволяє їй підтримувати конкурентоспроможність, інвестуючи в розвиток, інновації, маркетинг і інші напрямки, необхідні для збереження і посилення позицій на ринку. Здатність підприємства забезпечити фінансову стійкість і отримувати прибуток у конкурентних умовах визначає його здатність до довгострокового розвитку [10; 17; 37].

Відповідно, можемо бачити, що ІТ-технології посідають чільне місце серед факторів забезпечення конкурентоспроможності організації.

Маємо підкреслити їх вплив на формування конкурентних переваг організації (див. табл. 1.3).

Інформаційні технології на сьогодні стали важливим інструментом для підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність на нові ринки та підвищити глобальну конкурентоспроможність. Завдяки ІТ компанії можуть виходити за межі своїх традиційних ринків і змагатися на міжнародній арені, використовуючи цифрові канали, автоматизацію та інноваційні технології для оптимізації операцій і взаємодії з клієнтами та партнерами по всьому світу. Так, як ми можемо бачити, однією з ключових переваг використання ІТ для виходу на нові ринки є можливість значного зниження витрат, пов'язаних

із фізичною присутністю на цих ринках. Цифрові платформи, такі як інтернет-магазини, онлайн-маркетплейси та мобільні додатки, дозволяють підприємствам продавати свої продукти і послуги без необхідності відкривати фізичні точки продажу або магазини в інших країнах, що дає змогу підприємствам значно скоротити початкові інвестиції та оперативні витрати, що є важливим фактором при виході на нові, часто маловідомі або складні ринки [3].

Таблиця 1.3 – Вплив ІТ на конкурентоспроможність організації

Чинник	Вплив інформаційних технологій
Інновації у продуктах та послугах	ІТ дозволяють створювати нові продукти та сервіси, які раніше були недоступні або надто дорогі для виробництва. Інтернет речей, штучний інтелект та великі дані сприяють розвитку нових продуктів, які є більш адаптованими до потреб споживачів.
Покращення операційної ефективності	Впровадження автоматизації процесів, хмарних технологій та аналітики великих даних значно підвищує швидкість і точність внутрішніх бізнес-процесів, скорочує витрати та знижує рівень помилок.
Оптимізація ланцюгів постачання	Використання інформаційних систем управління ланцюгами постачання дозволяє краще координувати діяльність, зменшувати запаси та прискорювати доставку продукції клієнтам.
Підвищення якості обслуговування клієнтів	ІТ дозволяють покращити взаємодію з клієнтами через CRM-системи, чат-боти, електронну пошту та соцмережі. Це забезпечує швидку реакцію на запити клієнтів, персоналізовану підтримку і підвищує лояльність.
Глобалізація та вихід на нові ринки	Інтернет дозволяє бізнесам вийти на глобальний ринок без необхідності фізичної присутності в інших країнах. Електронна комерція, маркетплейси і цифрові платформи роблять бізнес міжнародним.
Аналіз ринку та конкурентів	Завдяки великим даним та аналітичним інструментам компанії можуть постійно моніторити поведінку споживачів і конкурентів, що дозволяє краще розуміти ринок та адаптувати свої стратегії.
Підвищення рівня гнучкості та адаптивності	Інформаційні технології дозволяють компаніям швидше адаптуватися до змін ринкових умов через використання гнучких хмарних платформ та модульних систем управління.
Кібербезпека та захист даних	Сучасні ІТ-рішення забезпечують захист конфіденційної інформації та попереджають кібератаки, що є ключовим фактором у захисті репутації та довіри клієнтів.

*Джерело: складено на основі [1; 13; 16; 22]*

Варто підкреслити, що ІТ також сприяють зростанню глобальної конкурентоспроможності організацій через можливість адаптації бізнес-процесів до вимог місцевих ринків. Завдяки використанню великих даних (Big Data) та аналітики підприємства можуть аналізувати потреби споживачів у різних країнах, прогнозувати тренди, оптимізувати свої стратегії продажу та маркетингу. Наприклад, глобальні компанії можуть адаптувати свої продукти та послуги до локальних культурних, економічних або

регуляторних вимог, що дозволяє їм краще задовольняти потреби місцевих клієнтів і підвищувати рівень лояльності.

Інтернет речей (IoT) в свою чергу дозволяє підприємствам вийти на нові ринки, надаючи можливість впроваджувати інноваційні продукти, які інтегруються з цифровими платформами для збирання і обробки даних у реальному часі, що дозволяє не тільки покращити продукцію та послуги, але й створювати нові бізнес-моделі, що базуються на даних. Наприклад, компанії, які займаються розумним будівництвом або сільським господарством, можуть використовувати IoT для моніторингу стану продукції або процесів у реальному часі, що забезпечує конкурентні переваги на нових ринках. Завдяки хмарним технологіям підприємства можуть знижувати витрати на інфраструктуру і швидко масштабувати свої операції. Хмарні платформи дозволяють швидко розгортати нові сервіси в різних країнах, зберігаючи при цьому високу гнучкість і здатність адаптуватися до потреб різних ринків. Це дозволяє компаніям бути більш гнучкими і реагувати на зміни ринкових умов, що важливо для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [24].

Іншою важливою перевагою ІТ є можливість інтеграції глобальних платіжних систем, що дозволяє підприємствам здійснювати міжнародні транзакції з мінімальними витратами та швидко конвертувати валюти, суттєво спрощуючи вихід на нові ринки та покращує доступ до споживачів з інших країн.

В цьому ключі важливо підкреслити, що конкуренція в ІТ-секторі має чимало спільного з іншими галузями, зокрема це змагання компаній за обмежені ресурси, прагнення розширити ринкову частку шляхом створення потужного бренду, залучення лояльних клієнтів та надання якісних продуктів і послуг. Водночас ця сфера характеризується унікальними рисами, які відрізняють її від інших напрямів бізнесу. Серед таких особливостей можна виділити стрімкі зміни та короткий життєвий цикл технологій, а також укладання стратегічних альянсів для об'єднання зусиль і ресурсів з метою

розробки інноваційних рішень, які вимагають значних фінансових вкладень та інші фактори (див. рис. 1.3).

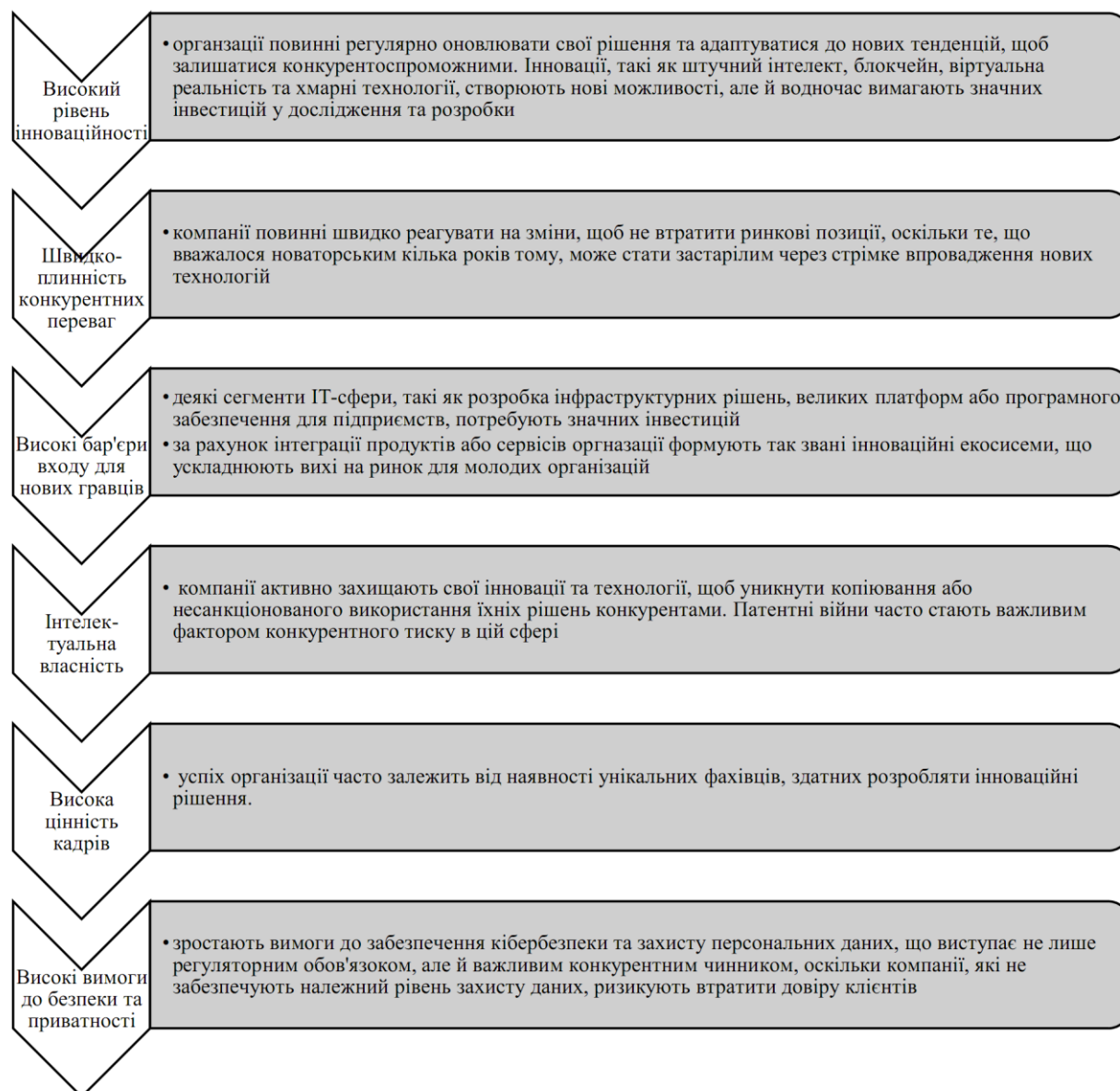


Рисунок 1.3 – Фактори конкурентоспроможності організації під впливом розвитку інформаційних технологій

Джерело: складено на основі [5; 26; 28]

Відповідно, приходимо до висновку, що ІТ є потужним засобом виходу на нові ринки та підвищення глобальної конкурентоспроможності. Технології дозволяють компаніям значно розширити свою діяльність без необхідності значних інвестицій у фізичну інфраструктуру, покращити свої операційні процеси та взаємодію з клієнтами, а також адаптуватися до

змінюваних умов на глобальному ринку, дозволяють можливість бути більш гнучкими, ефективними та конкурентоспроможними в умовах глобалізації.

### **1.3. Оцінка конкурентоспроможності організації в умовах цифрової трансформації**

Цифрова трансформація підприємства є важливим етапом адаптації до сучасних технологічних змін і конкурентних умов на ринку та передбачає інтеграцію інформаційних технологій у всі аспекти діяльності компанії, що дозволяє не лише автоматизувати внутрішні процеси, а й радикально змінювати бізнес-моделі, стратегії та організаційну структуру. Сутність цифрової трансформації полягає в переході від традиційних методів управління та виробництва до сучасних цифрових технологій, що охоплюють всі етапи – від розробки продукту до взаємодії з клієнтами і партнерами.

Загалом, маємо зауважити, що здійснення конкурентної оцінки стану діяльності організації відбувається за визначеним алгоритмом, що відображено нами на рис. 1.4.

Загалом, конкурентний аналіз організації складається з ряду етапів, які включають визначення цілей конкурентного аналізу, оцінювання сили конкуренції в галузі за допомогою методів, таких як модель п'яти сил Майкла Портера та індексу Херфіндала-Хіршмана [6].

В даному ключі важливо охопити пріоритетних і другорядних конкурентів та визначити рівень їх конкурентоспроможності за допомогою кластерного аналізу та карт стратегічних груп, проводячи при цьому поглиблений аналіз їхньої діяльності, що включає ту ж діагностику цілей, ринковий моніторинг, аналіз товарної і цінової політик, розгалуженості та ефективності збутових мереж, на основі чого здійснюється визначення сильних і слабких сторінок конкурентів, аналіз їхніх можливостей і загроз, оцінка конкурентоспроможності як конкурентів, так і досліджуваного

підприємства, а завершується аналіз створення стратегічної бази інформації для формування конкурентних стратегій.



Рисунок 1.4 – Процес оцінки конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: складено на основі [6; 9; 36]*

Маємо зауважити, що оцінку конкурентоспроможності організації в умовах цифрової трансформації варто здійснювати за допомогою різних методик, кожна з яких має свої особливості, підходи та сфери застосування.

Однією з базових методик визнається SWOT-аналіз, який використовується для комплексного вивчення внутрішніх і зовнішніх

чинників, що впливають на діяльність організації. Ця методика, як відомо, допомагає ідентифікувати сильні (Strong) і слабкі (Weak) сторони компанії, а також зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats). В умовах цифрової трансформації особливу увагу варто приділити технологічним можливостям, таким як доступ до інновацій, рівень цифровізації процесів, і загрозам, наприклад, кібератакам чи появі нових конкурентів із цифровим досвідом. Відповідно, за допомогою SWOT-аналізу можна визначити напрями вдосконалення бізнес-процесів та оцінити, наскільки компанія готова до змін, спричинених цифровими технологіями [33].

Нами відображено використання основних методів конкурентного аналізу з точки зору їх застосування в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Таблиця 1.4 – Методи оцінки конкурентоспроможності організації

Методика	Опис	Інструменти/Етапи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
SWOT-аналіз	Виявлення сильних (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) організації.	- Вивчення внутрішніх ресурсів і технологій. - Аналіз ринку та конкурентів.	Простота й універсальність. Дає загальне розуміння стратегії розвитку.	Не завжди враховує специфічні аспекти цифрової трансформації.
PESTEL-аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів на організацію.	- Оцінка зовнішнього середовища. - Аналіз цифрових трендів і ризиків у контексті глобального ринку.	Виявляє зовнішні можливості та загрози, що виникають у цифровій економіці.	Недостатньо детально розглядає внутрішні фактори організації.
Аналіз конкурентів	Порівняння з іншими компаніями за ключовими показниками конкурентоспроможності.	- Аналіз ринкової позиції. - Оцінка частки ринку, брендингу, задоволеності клієнтів.	Дозволяє зрозуміти позицію компанії та її здатність конкурувати в умовах цифрового розвитку.	Потребує великих обсягів ринкових даних.
Цифровий аудит	Оцінка рівня цифровізації бізнес-процесів і використання технологій для підвищення ефективності.	- Аудит цифрової інфраструктури (ERP, CRM, AI). - Аналіз використання цифрових каналів продажу.	Підвищує розуміння технологічної готовності організації.	Орієнтований на технічні аспекти, може не враховувати загальну стратегію.
Баланс інтересів стейкхолдерів	Оцінка задоволення потреб основних груп: клієнтів, партнерів, працівників та акціонерів.	- Збір зворотного зв'язку. - Аналіз впливу цифровізації на стосунки зі стейкхолдерами.	Враховує якість змін та результативність цифрової трансформації для ключових сторін бізнесу.	Може бути суб'єктивним через складність оцінки різних інтересів.

## Продовження таблиці 1.4

Методика	Опис	Інструменти/Етапи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Ключові показники ефективності (КПІ)	Вимірювання результативності бізнесу за цифровими й загальними показниками, такими як продуктивність, клієнтоорієнтованість, технологічна оснащеність.	- Розрахунок показників (ROI цифрових інвестицій, частки продажу через онлайн-канали тощо).	Чіткі метрики для оцінки результатів цифровізації.	Потребує складної та часто тривалої процедури збору даних.

*Джерело: складено на основі [8; 25; 33; 35]*

Як відомо, аналіз ринкової позиції включає дослідження частки ринку організації, рівня задоволення клієнтів та позиціонування в порівнянні з конкурентами з використанням даних ринкових досліджень, показників продажів та індексу сприйняття бренду. З точки зору врахування цифрових змін варто провести оцінку того, наскільки компанія адаптувалася до змін у поведінці споживачів, наприклад, до переходу на цифрові платформи або використання е-commerce. В цьому ключі варто провести і оцінку рівня цифровізації бізнес-процесів, яка спрямована на визначення ступеня впровадження таких технологій, як CRM-системи, платформи для управління ресурсами (ERP), інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та аналітичні платформи для прогнозування даних. Важливо також аналізувати інтеграцію цих технологій у загальну бізнес-модель компанії та їх вплив на оптимізацію процесів, швидкість прийняття рішень і підвищення продуктивності [21].

Крім того, зауважимо, про доречність існування індексів оцінки цифрової готовності, які надають кількісну оцінку здатності організації адаптувати цифрові технології та враховують такі аспекти, як інноваційність компанії, інвестиції в цифрову інфраструктуру, навчання персоналу та спроможність швидко реагувати на нові технологічні тренди.

Доречним є поєднання означених методик для створення комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності організації та вчасного виявлення вузьких місць, розробки стратегічних рекомендацій та посилення ринкових позицій компаній в умовах швидкої технологічної трансформації.

Маємо зауважити, що рівень цифровізації бізнес-процесів має важливе значення у визначенні здатності компанії адаптуватися до сучасного технологічного середовища та ефективно конкурувати на ринку. Цей підхід фокусується на впровадженні, використанні та інтеграції сучасних цифрових технологій у щоденну діяльність організації, відповідно, вагомості набирає оцінка даного аспекту за наступними ключовими напрямками:

- впровадження автоматизації, тож оцінюється ступінь використання автоматизованих систем, таких як CRM (управління взаєминами з клієнтами), ERP (планування ресурсів підприємства), SCM (управління ланцюгами постачання) і проводиться аналіз того, наскільки автоматизація зменшила потребу у ручній праці, скоротила час виконання завдань і знизила витрати;

- інтеграція інноваційних технологій, за рахунок оцінки рівня використання передових технологій, таких як штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), Інтернет речей (IoT), хмарні сервіси та великі дані (Big Data) та дослідження того, як ці інструменти інтегровані у ключові бізнес-процеси;

- рівень цифрової комунікації з клієнтами (використання онлайн-каналів для взаємодії з клієнтами, включаючи соціальні мережі, чат-боти, мобільні додатки та вебсайти, ефективність цих каналів у підвищенні клієнтоорієнтованості, персоналізації та залученні нових споживачів);

- цифрова трансформація бізнес-моделі, тобто оцінюється, чи змінила компанія свою бізнес-модель під впливом цифрових технологій (перехід на e-commerce, використання платіжних систем онлайн, створення цифрових платформ для роботи зі стейкхолдерами) та визначається як ці зміни вплинули на доходи та конкурентну перевагу;

- аналіз інфраструктури ІТ за рахунок дослідження стану технічного обладнання, рівня захищеності даних та інтеграції між підрозділами, готовності до масштабування цифрових рішень і адаптації до нових технологічних викликів [15; 21; 30].

Окрім цього, доречним є оцінка індексів оцінки цифрової готовності, що використовуються для визначення рівня адаптованості компанії до сучасних технологічних змін і готовності впроваджувати цифрові інструменти в свої бізнес-процеси. Найпоширенішими серед них є індекси, які враховують різні аспекти цифрової трансформації, такі як інфраструктура, кадровий потенціал, інновації, адаптація нових технологій і рівень цифрових навичок.

Індекс цифрової готовності (Digital Readiness Index) вимірює здатність організації адаптуватися до змін в умовах цифрової економіки. Він враховує кілька ключових компонентів: інвестиції в цифрову інфраструктуру, рівень цифрових навичок працівників, інтеграцію технологій у бізнес-моделі та вплив цифровізації на клієнтоорієнтованість і продуктивність [34].

Індекс зрілості цифрових процесів (Digital Maturity Index) відображає рівень розвитку бізнес-процесів організації у контексті використання цифрових технологій. До компонентів цього індексу входять оцінка автоматизації, інтеграції даних і рішень, використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та аналітика великих даних, а також загальний вплив цифрових трансформацій на ефективність бізнесу [34].

Інші індекси, такі як індекс кіберстійкості (Cyber Resilience Index) і індекс впровадження інновацій (Innovation Adoption Index), також допомагають оцінювати конкретні аспекти цифрової готовності, наприклад, здатність компанії протистояти кібератакам і рівень швидкості адаптації до нових ринкових умов через інновації [4].

Зауважимо, що методики розрахунку зазначених індексів зазвичай потребують збору великої кількості даних як внутрішніх (результати бізнес-процесів), так і зовнішніх (аналітика ринку, конкуренти), а отримані показники можна використовувати для формування стратегій вдосконалення та оцінки прогресу компанії у цифровій трансформації (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Методика розрахунку індексів цифрової готовності для оцінки конкурентоспроможності організації

Назва індексу	Ключові компоненти оцінки	Методика розрахунку та формула	Результати та висновки
<b>Індекс цифрової готовності (DRI)</b>	Інвестиції в цифрові технології, рівень цифрових навичок персоналу, вплив цифровізації на бізнес-процеси, гнучкість до змін.	Формула: <b>DRI = (ICT + DSkill + DProc + Flex) / 4</b> , де: ICT – інвестиції в цифрові технології; DSkill – рівень цифрових навичок; DProc – цифровізація процесів; Flex – гнучкість компанії.	Результат у межах від 0 до 100. Висока оцінка вказує на готовність організації до цифрових змін і її конкурентоспроможність у сучасній економіці.
<b>Індекс зрілості цифрових процесів (DMI)</b>	Ступінь автоматизації, інтеграція даних, впровадження новітніх технологій (AI, IoT, Big Data), ефективність цифрових процесів.	Формула: <b>DMI = (Auto + Data + Tech + Eff) / 4</b> , де: Auto – рівень автоматизації; Data – ступінь інтеграції даних; Tech – кількість впроваджених технологій; Eff – оцінка ефективності.	Результат у діапазоні від 0 до 1. Показник демонструє технологічний розвиток бізнесу та готовність до цифрової трансформації.
<b>Індекс кіберстійкості (CRI)</b>	Стан кіберзахисту, кількість атак і ступінь їх успішного відбиття, використання технологій кіберзахисту.	Формула: <b>CRI = (SecSpend + ResTime + AttackMit) / 3</b> , де: SecSpend – витрати на кібербезпеку; ResTime – час реагування на інциденти; AttackMit – % успішного відбиття атак.	Результат у відсотках. Високий показник свідчить про надійну кібербезпеку компанії та її здатність стабільно працювати в умовах цифрових загроз.
<b>Індекс впровадження інновацій (IAI)</b>	Кількість інновацій, частка інноваційних продуктів, обсяг інвестицій в R&D, швидкість виведення нових продуктів.	Формула: <b>IAI = (InnoCount + InnoShare + RDInvest + Speed) / 4</b> , де: InnoCount – кількість впроваджених інновацій; InnoShare – % інноваційних продуктів; RDInvest – обсяг інвестицій у R&D; Speed – час впровадження інновацій.	Оцінка (0–100) відображає здатність компанії швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інновації для підтримки конкурентної переваги.

Джерело: складено на основі [4; 34]

Відповідно, зазначений комплекс процедур оцінки конкурентоспроможності організації дозволить сформувати комплексну картину про рівень інтеграції технологій у бізнес, здатність компанії адаптуватися до змін, захищеність від цифрових загроз і її інноваційний потенціал, а отже віднайти нові можливості для розвитку, створити стійкі конкурентні переваги та підвищити ефективність роботи в умовах швидкої зміни технологічного та економічного ландшафту.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДИНАМІКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ ТОВ «МЕГАБУД-БК»

**2.1. Загальна характеристика функціонування компанії ТОВ «Мегабуд-БК»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мегабуд-БК» розпочало свою діяльність у 2017 році після офіційної реєстрації як суб'єкта господарювання. Компанія спеціалізується на виробництві та продажу таких матеріалів, як асфальт, пісок, щебінь і бетон. Крім того, підприємство надає послуги з вантажних перевезень, виконує будівельні роботи та займається капітальним ремонтом будівель і споруд.

Скориставшись даними офіційної фінансової звітності даної компанії, що наведена в Додатках А-Д, проведемо аналіз її діяльності за період 2019-2023 років.

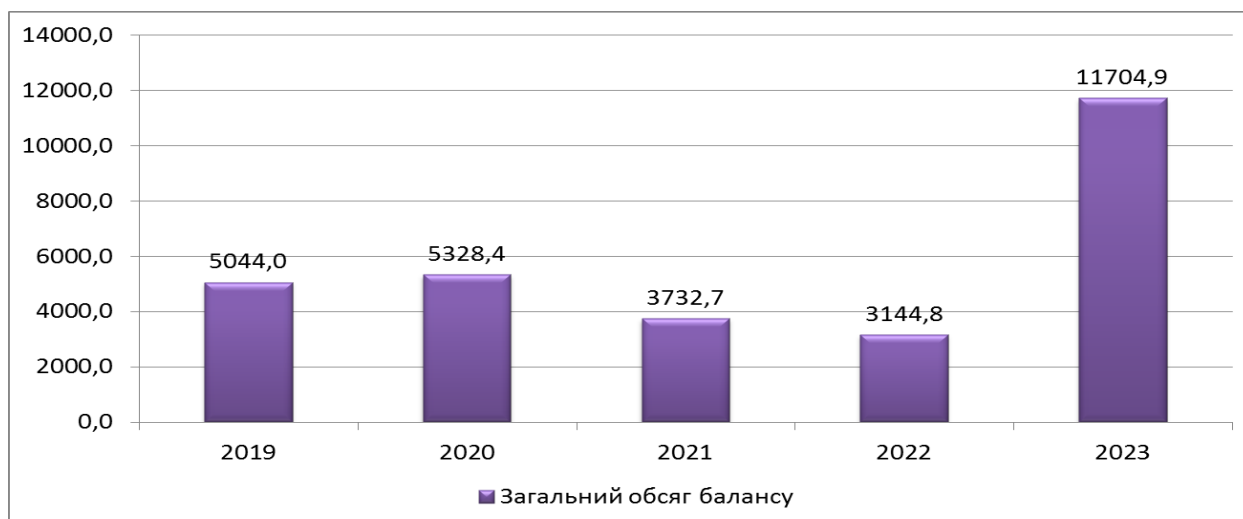


Рисунок 2.1 – Тенденції зміни загального розміру балансу

ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

*Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А-Д)*

На основі графіка, можна спостерігати чіткі тенденції зміни загального розміру балансу ТОВ «Мегабуд-БК» протягом 2019–2023 років. У 2019 році

баланс становив 5044 тис. грн і зріс у 2020 році до 5328,4 тис. грн, демонструючи невелике, але помітне збільшення. Проте у 2021 та 2022 роках відбулося суттєве зниження: до 3732,7 тис. грн у 2021 році та до 3144,8 тис. грн у 2022 році. Цей спад свідчить про тимчасове погіршення фінансового стану компанії. У 2023 році спостерігається різкий і значний ріст загального розміру балансу до 11704,9 тис. грн, що є найвищим показником за аналізований період і свідчить про відновлення та значне покращення фінансових показників підприємства.

Як бачимо з рис. 2.2, у 2019 році запаси фірми становили лише 105 тис. грн, що є найнижчим показником за аналізований період.

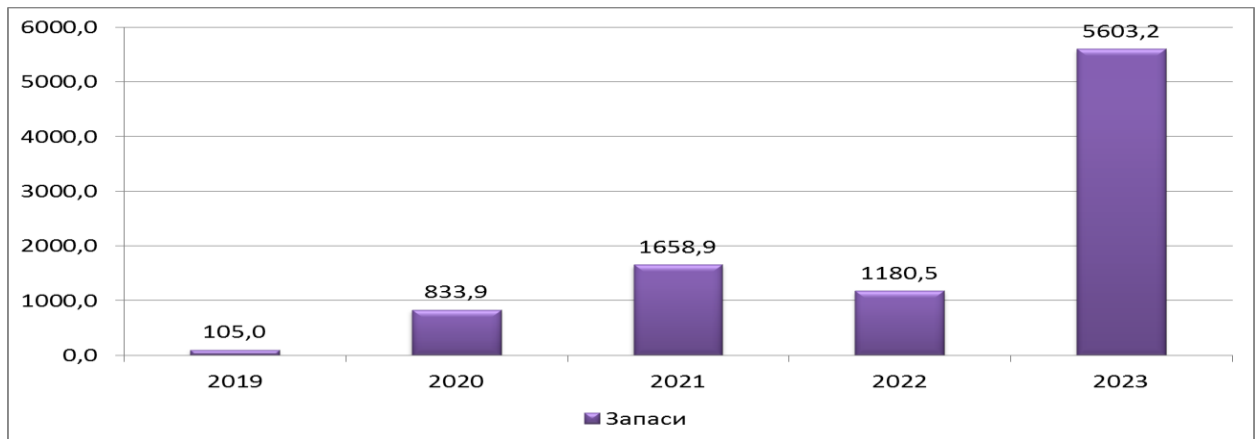


Рисунок 2.2 – Тенденції зміни обсягу наявних запасів

ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

*Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А-Д)*

У 2020 році спостерігається значне зростання до 833,9 тис. грн. Тенденція до зростання продовжилася в 2021 році, коли обсяг запасів досяг 1658,9 тис. грн. Проте в 2022 році спостерігалось зменшення до 1180,5 тис. грн, що може свідчити про зміну стратегії управління запасами або інших факторів. У 2023 році запаси різко зросли до 5603,2 тис. грн, що є найвищим показником за весь період. Це свідчить про активне нарощування матеріальних ресурсів підприємства в останній рік.

Щодо обсягу грошових коштів компанії, динаміку їх зміни за період 2019-2023 рр. наведено на рис. 2.3.

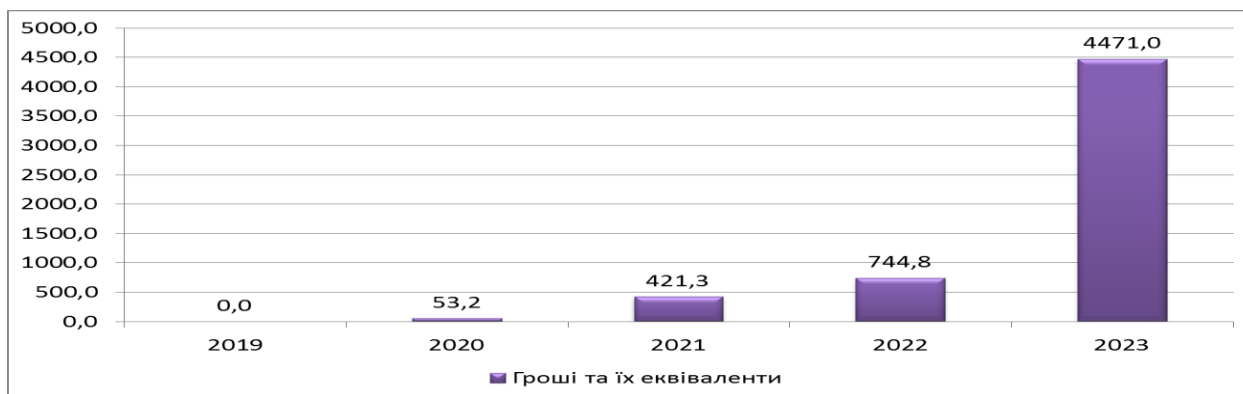


Рисунок 2.3 – Тенденції зміни обсягу грошових коштів

ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А-Д)

Як бачимо, у 2019 році цей показник був на нульовому рівні, що свідчить про відсутність вільних коштів у компанії. У 2020 році відбулося незначне зростання до 53,2 тис. грн. У 2021 році обсяг грошових коштів суттєво збільшився до 421,3 тис. грн, а у 2022 році досягнув 744,8 тис. грн, демонструючи стабільне покращення ліквідності. Найбільш високе зростання сталося у 2023 році, коли обсяг грошових коштів піднявся до 4471,0 тис. грн, що свідчить про значне покращення фінансового стану підприємства та зростання його платоспроможності.

Надалі, проведемо аналіз динаміки дебіторської заборгованості компанії (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Тенденції зміни дебіторської заборгованості

ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А-Д)

Зауважимо, що з 2019 року спостерігається поступове зменшення заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги, яка знизилася з 4500,0 тис. грн у 2019 році до 687,1 тис. грн у 2023 році. У той самий час інша поточна дебіторська заборгованість, починаючи з 380,0 тис. грн у 2019 році, поступово зростала і досягла 874,3 тис. грн у 2023 році.

Тенденції зміни інших оборотних активів ТОВ «Мегабуд-БК» наведено на рис. 2.5.

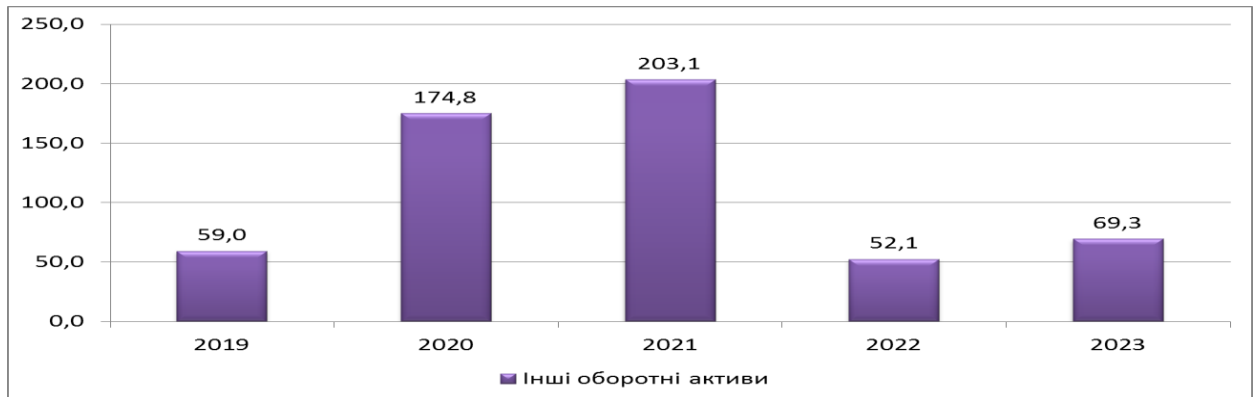


Рисунок 2.5 – Тенденції зміни інших оборотних активів

ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

*Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А-Д)*

Отже, у 2019 році обсяг інших оборотних активів становив 59,0 тис. грн. У 2020 році відбулося значне зростання до 174,8 тис. грн, а в 2021 році цей показник досяг піку на рівні 203,1 тис. грн. Проте в 2022 році спостерігалось суттєве зменшення до 52,1 тис. грн, а у 2023 році величина активів зросла до 69,3 тис. грн.

На наступному етапі аналітичної оцінки перейдемо до аналізу пасивів балансу ТОВ «Мегабуд-БК». По-перше, відобразимо динаміку розміру його нерозподіленого прибутку (рис. 2.6). Можемо констатувати, що у 2019 році значення становило 203,0 тис. грн. У 2020 році показник зріс до 357,9 тис. грн, а у 2021 році досяг 518,5 тис. грн. Подальше збільшення було зафіксовано у 2022 році, коли значення склало 722,1 тис. грн. У 2023 році нерозподілений прибуток значно зріс і досяг рівня 970,1 тис. грн. Графік демонструє стабільну тенденцію до зростання протягом періоду.



Рисунок 2.6 – Тенденції зміни нерозподіленого прибутку  
ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А- Д)

Рис. 2.7 ілюструє динаміку змін кредиторської заборгованості ТОВ «Мегабуд-БК» за товари, роботи та послуги, а рис. 2.8 – її інші види.



Рисунок 2.7 – Тенденції зміни кредиторської заборгованості за товари,  
роботи і послуги ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А- Д)

Так, у 2019 році сума заборгованості становила 3745 тис. грн, а в 2020 році незначно знизилася до 3732,7 тис. грн. У 2021 році відбулося суттєве зменшення до 2834,5 тис. грн, яке продовжилося у 2022 році, коли цей показник склав лише 1780,6 тис. грн. Проте у 2023 році спостерігається різке зростання до 4783,4 тис. грн, що значно перевищує показники попередніх років.



Рисунок 2.8 – Тенденції зміни кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом та з оплати праці ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

*Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А- Д)*

Зауважимо, що у 2019 році заборгованість перед бюджетом становила 83,0 тис. грн, а за розрахунками з оплати праці – 46,0 тис. грн. У 2020 році спостерігалось значне зростання заборгованості перед бюджетом до 140,4 тис. грн, тоді як заборгованість з оплати праці зменшилася до 14,1 тис. грн. У 2021 році заборгованість перед бюджетом скоротилася до 84,2 тис. грн, а заборгованість з оплати праці була відсутня.

У 2022 році кредиторська заборгованість перед бюджетом різко зросла до 274,8 тис. грн, тоді як заборгованість за розрахунками з оплати праці досягла 21,3 тис. грн. У 2023 році заборгованість перед бюджетом продовжила зростання і досягла 331,2 тис. грн, а заборгованість з оплати праці також зросла до 23,4 тис. грн.

Тенденції зміни інших поточних зобов'язань компанії (рис. 2.9) свідчать, що у 2019 році обсяг таких зобов'язань становив 647,0 тис. грн. У 2020 році відбулося зростання до 938,6 тис. грн, після чого у 2021 році показник різко зменшився до 195,5 тис. грн. У 2022 році спостерігалось подальше незначне зменшення до 187,2 тис. грн. Однак у 2023 році відбулося стрімке збільшення до 5484,0 тис. грн, що суттєво перевищує рівень попередніх років.

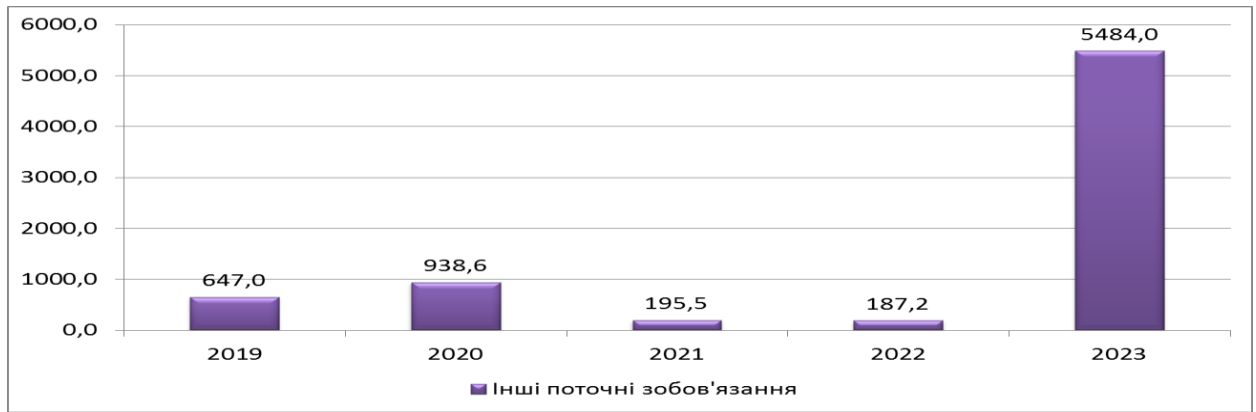


Рисунок 2.9 – Тенденції зміни інших поточних зобов'язань  
ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

*Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А-Д)*

Отже, можемо стверджувати, що попри те, що загальна динаміка зміни показників економічної діяльності даної компанії була неоднорідною й характеризувалася значними коливаннями, в останній рік аналізованого періоду намітилася тенденція до поліпшення ситуації.

## **2.2. Оцінювання показників фінансово-економічного стану компанії**

З метою здійснення оцінки фінансово-економічної ситуації на підприємстві, розглянемо детально, по-перше, досягнуті фінансові результати, по-друге, найголовніші коефіцієнти, які характеризують фінансову діяльність компанії. Отже, за допомогою рис. 2.10 проілюструємо зміну доходів від реалізації та собівартості продукції ТОВ «Мегабуд-БК». Так, у 2019 році чистий дохід становив 61018,0 тис. грн, а собівартість – 58961,0 тис. грн. У 2020 році обидва показники знизилися до 46734,3 тис. грн і 46250,8 тис. грн відповідно. У 2021 році спостерігалось скорочення: чистий дохід зменшився до 17021,1 тис. грн, а собівартість – до 16752,0 тис. грн. У 2022 році ці показники знову скоротилися – до 14734,4 тис. грн для чистого доходу та до 14209,8 тис. грн для собівартості. У 2023 році зменшення

продовжилося: чистий дохід склав 11168,3 тис. грн, а собівартість – 10817,4 тис. грн.

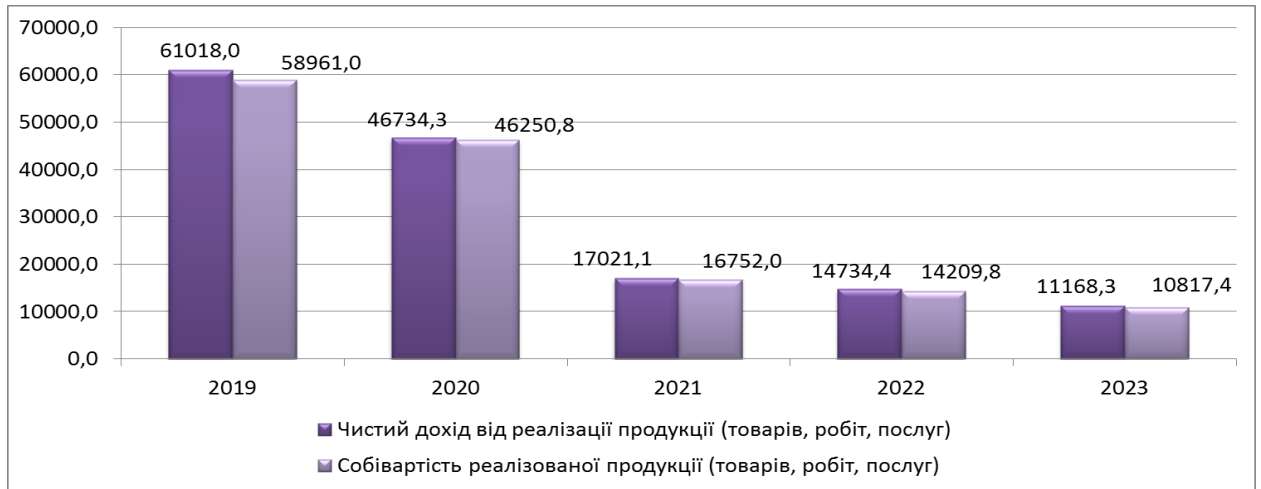


Рисунок 2.10 – Тенденції зміни доходу від реалізації та собівартості продукції ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А-Д)

Графік на рис. 2.11 демонструє зміну інших операційних витрат компанії. Наведені дані свідчать, що розмір даного показника був максимальним у 2019 році, тоді у наступні звітні періоди стрімко знизився.

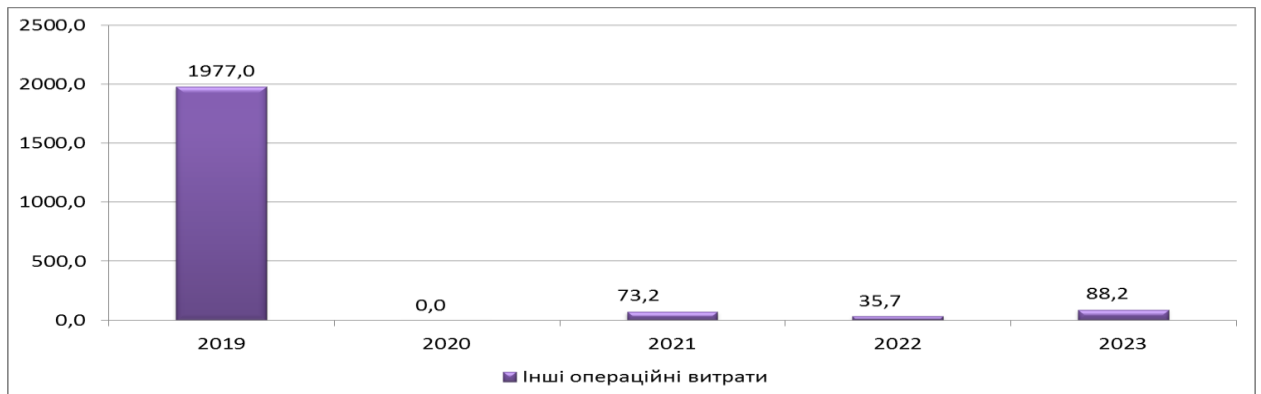


Рисунок 2.11 – Тенденції зміни інших операційних витрат ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А-Д)

Стосовно динаміки зміни фінансового результату до оподаткування даної компанії (рис. 2.11), відзначимо, що у 2019 році фінансовий результат склав 78,0 тис. грн. У 2020 році спостерігалось зростання до 162,5 тис. грн, а у 2021 році показник підвищився до 195,9 тис. грн. Найвищий результат

зафіксовано у 2022 році – 488,9 тис. грн. Проте у 2023 році фінансовий результат зменшився до 262,7 тис. грн.

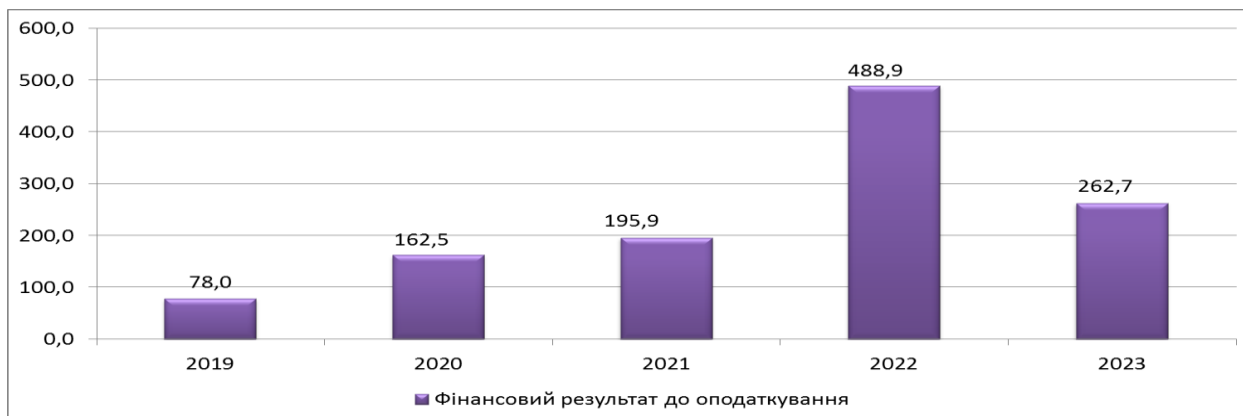


Рисунок 2.12 – Тенденції зміни фінансового результату (до оподаткування) ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А- Д)

Стосовно зміни чистого прибутку компанії, мали місце наступні тенденції, відображені на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 – Тенденції зміни чистого прибутку (збитку) ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А- Д)

Таким чином, у 2019 році чистий прибуток становив 64,0 тис. грн. У 2020 році спостерігалось зростання до 133,2 тис. грн, а у 2021 році прибуток зріс до 160,6 тис. грн. У 2022 році показник продовжив зростати до 203,6 тис. грн. У 2023 році чистий прибуток досягнув максимального значення за цей період – 248,0 тис. грн.

На наступному етапі розглянемо динаміку основних коефіцієнтів фінансово-економічного стану компанії у 2019-2023 рр.

Графік на рис. 2.14 демонструє обчислені значення показників ліквідності ТОВ «Мегабуд-БК».

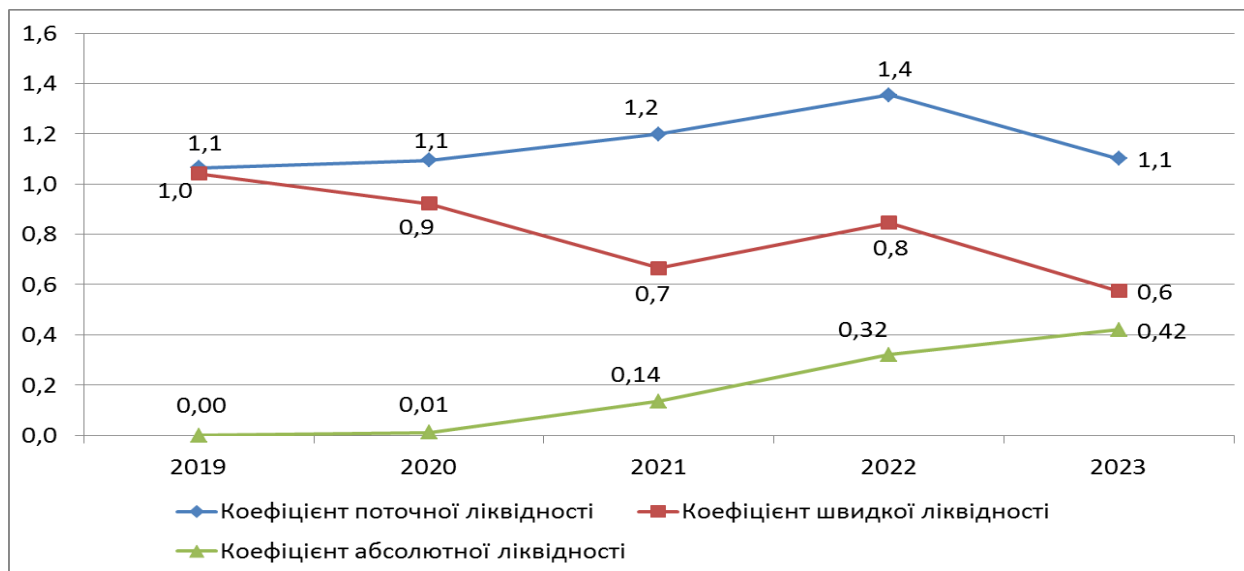


Рисунок 2.14 – Тенденції зміни показників ліквідності ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр.

*Джерело: розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А- Д)*

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє зростання з 1,1 у 2019 році до пікового значення 1,4 у 2022 році, після чого у 2023 році повертається до значення 1,1.

Коефіцієнт швидкої ліквідності поступово знижується з 1,0 у 2019 році до 0,6 у 2023 році, при цьому у 2022 році він демонструє тимчасове незначне зростання до 0,8.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності починає з нульового рівня у 2019 році та поступово зростає, досягаючи 0,42 у 2023 році, що свідчить про поступове покращення спроможності підприємства оперативно покривати свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Надалі, проілюструємо графічно показники оборотності активів (ресурсовіддачі) компанії за допомогою рис. 2.15. У 2019 році значення було найвищим і становило 12,1, що свідчить про високу ефективність

використання активів для генерування доходів. У 2020 році спостерігалось суттєве зниження до 8,8, а в 2021 році – до 4,6. У 2022 році показник майже не змінився, залишаючись на рівні 4,7. Проте у 2023 році відбулося різке падіння до значення 1,0, що свідчить про значне зниження ефективності використання активів. Така тенденція може бути ознакою погіршення операційної діяльності або змін в управлінні ресурсами підприємства.

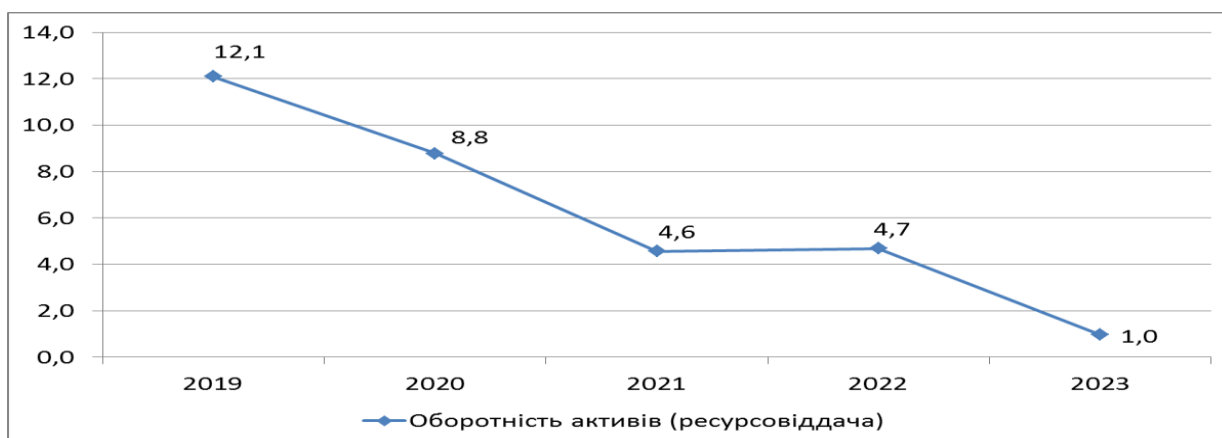


Рисунок 2.15 – Тенденції зміни показників оборотності активів (ресурсовіддачі) ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр.

Джерело: розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А- Д)

Розраховані значення рентабельності продукції компанії наведено на рис. 2.16.

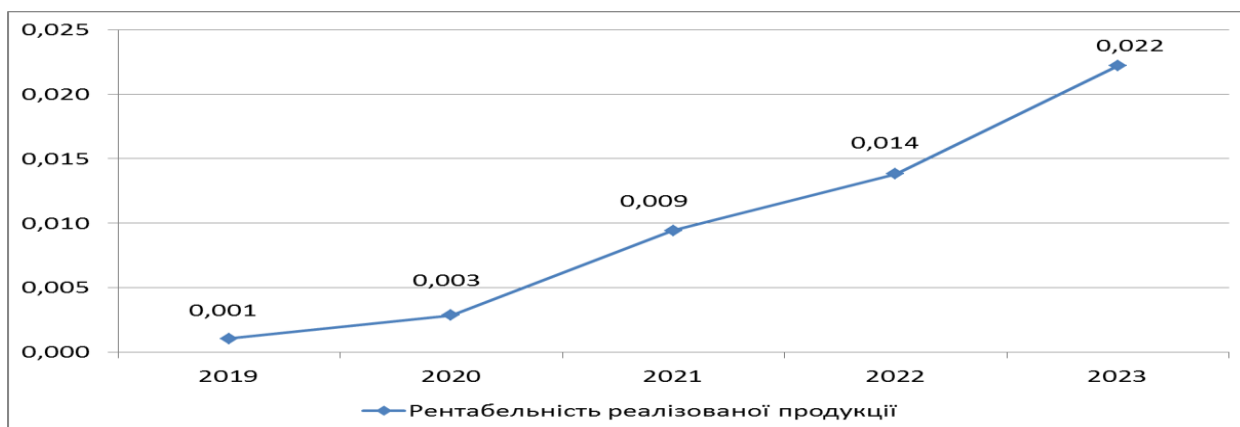


Рисунок 2.16 – Тенденції зміни показників рентабельності продукції ТОВ «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр.

Джерело: розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А- Д)

Отже, у 2019 році показник становив 0,001, демонструючи низьку ефективність отримання прибутку з реалізованої продукції. У 2020 році спостерігалось його збільшення до 0,003, що свідчить про певне покращення фінансових результатів. У 2021 році рентабельність зросла більш ніж утричі, досягнувши 0,009. У 2022 році цей тренд продовжився, і показник досяг 0,014. У 2023 році рентабельність реалізованої продукції досягла максимуму за аналізований період – 0,022. Така тенденція свідчить про поступове підвищення ефективності діяльності підприємства.

Зміну показників рівня фінансової автономії компанії відображено на рис. 2.17.

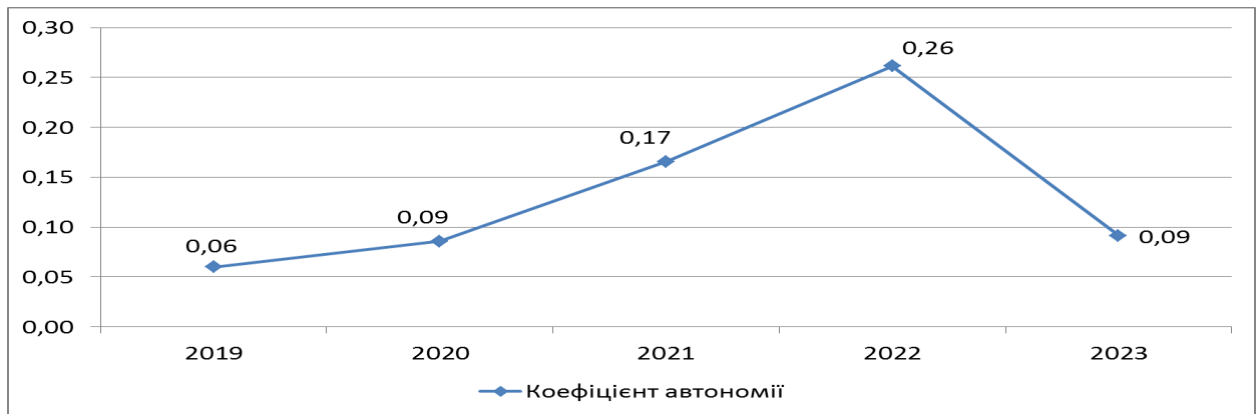


Рисунок 2.17 – Тенденції зміни показників фінансової автономії Тов «Мегабуд-БК» у 2019-2023 рр.

*Джерело: розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додатків А- Д)*

Таким чином, у 2019 році цей показник складав 0,06, що свідчило про низький рівень фінансової незалежності підприємства. У 2020 році коефіцієнт зріс до 0,09, демонструючи незначне покращення. У 2021 році продовжився позитивний тренд, і значення показника досягло 0,17. У 2022 році спостерігався значний стрибок до 0,26, що вказує на значне збільшення частки власного капіталу в структурі фінансування.

Проте в 2023 році відбулося різке зниження коефіцієнта автономії до рівня 0,09, що знову свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

### 2.3. Конкурентний аналіз ТОВ «Мегабуд-БК»

Конкурентний аналіз є важливим елементом стратегічного управління компанії, оскільки дозволяє оцінити її позиції на ринку та виявити сильні і слабкі сторони у порівнянні з конкурентами. Для ТОВ "Мегабуд-БК", що працює в сфері будівництва та виробництва бетонних і залізобетонних конструкцій, конкурентний аналіз має особливе значення через високу конкуренцію на ринку будівельних матеріалів та послуг, а також швидко змінювані умови економічного середовища. Оцінка конкурентоспроможності компанії дозволяє зрозуміти, які фактори визначають її успіх на ринку, а також сприяє розробці стратегій для підвищення ефективності та збереження конкурентних переваг у майбутньому.

Проведемо конкурентний аналіз ТОВ «Мегабуд-БК» за моделлю Портера, що дає змогу оцінити основні фактори конкурентного середовища, загрози і можливості для розвитку компанії.

Таблиця 2.1 – Конкурентний аналіз ТОВ «Мегабуд-БК» за методикою М. Портера

Сила конкуренції	Рівень впливу	Детальний опис
Загроза нових конкурентів	Середній	Сектор будівництва має високі бар'єри входу через значні інвестиції, необхідність ліцензування та обладнання. Але можливість появи мобільних малих компаній створює потенційну загрозу.
Конкуренція всередині галузі	Високий	Ринок насичений сильними конкурентами, які пропонують аналогічні послуги. Гостра конкуренція спостерігається в сегментах залізобетонних конструкцій і виробництва бетону.
Загроза заміників	Низький	Традиційні будівельні матеріали, такі як бетон і залізобетон, мають обмежену кількість альтернатив завдяки їх унікальним характеристикам.
Сила постачальників	Середній	Постачальники сировини для виробництва бетону і залізобетону мають помірний вплив. Компанія може знизити ризики за рахунок довгострокових контрактів і диверсифікації джерел постачання.
Сила покупців	Високий	Покупці можуть впливати на ціни та вимагати індивідуальні рішення, особливо великі клієнти, такі як промислові компанії та забудовники. Конкуренція в ціновому сегменті додатково посилює цей тиск.

*Джерело: складено автором*

У будівельній галузі, середовищі функціонування ТОВ «Мегабуд-БК», загроза нових конкурентів оцінюється на середньому рівні. Високі бар'єри входу, як-от капітальні витрати, необхідність у спеціалізованому обладнанні та технологіях, стримують появу нових гравців. Однак розвиток мобільних будівельних підприємств і малих компаній створює потенційний ризик, особливо в ніші індивідуального будівництва.

Зауважимо, що конкуренція всередині галузі є дуже високою. Ринок переповнений компаніями, які пропонують подібні послуги, зокрема в сегменті виготовлення залізобетонних конструкцій і бетону. Конкурентна боротьба часто базується на ціні, якості продукції, швидкості виконання замовлень і логістичних можливостях.

Аналізуючи складову «загроза замінників», зауважимо, що вона залишається низькою. Будівельні матеріали, які використовує компанія, мають обмежену кількість прямих альтернатив через їхню унікальну міцність і довговічність. Інноваційні матеріали, такі як легкі композити, ще не набули достатнього поширення для заміни залізобетону в масштабному будівництві.

Сила постачальників є середньою. Виробництво залізобетонних конструкцій і бетону залежить від стабільного постачання якісної сировини (цементу, піску, щебеню, арматури). При цьому зауважимо, що ТОВ «Мегабуд-БК» може обмежити вплив постачальників, укладаючи довгострокові контракти й використовуючи кілька джерел для забезпечення своєї діяльності.

Сила покупців в даній сфері є високою. Споживачі, особливо великі будівельні компанії та девелопери, мають значний вплив на ціноутворення. Вимоги до якості, швидкості доставки, а також прагнення отримати індивідуальні рішення змушують компанію знижувати маржу й шукати додаткові конкурентні переваги. З одного боку, це сприяє вдосконаленню сервісу, але з іншого – збільшує тиск на витрати.

Загалом, можемо стверджувати, що ТОВ «Мегабуд-БК» функціонує у високо конкурентному середовищі, але завдяки комплексному підходу до виконання замовлень, диверсифікації послуг і ефективній логістиці має всі можливості зберігати свої позиції на ринку.

Наступним етапом конкурентного аналізу ТОВ «Мегабуд-БК» здійснимо SWOT-аналіз (див. табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Мегабуд-БК»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Висока якість продукції та послуг, підтверджена сертифікатами відповідності.	Залежність від вартості сировини та палива, що впливає на цінову політику.
Наявність сучасного обладнання (стаціонарні та мобільні бетонні заводи).	Відсутність інтегрованої ERP-системи для автоматизації бізнес-процесів, що може ускладнювати управління і планування.
Розвинена логістика та парк техніки для доставки і заливки бетону.	Обмежені можливості для швидкої адаптації в умовах ринку, де необхідні швидкі рішення для масштабування.
Комплексний підхід до будівельних рішень, включаючи проектування і монтаж.	Високі витрати на утримання і оновлення техніки та обладнання, що збільшує операційні витрати.
Значний досвід у проведенні складних земляних і будівельних робіт.	Залежність від великих замовників і тиск із їхнього боку щодо ціноутворення.
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Зростання попиту на комплексні будівельні послуги завдяки активізації будівництва.	Війна в Україні створює значні ризики для стабільності ринку та безпеки будівельних проєктів.
Розвиток технологій і впровадження інноваційних рішень у будівництві.	Економічна нестабільність, зокрема через військові дії, що може призвести до зменшення інвестицій у будівельні проєкти.
Можливість укладення довгострокових контрактів із великими замовниками.	Підвищення вартості сировини та матеріалів, що впливає на рентабельність і конкурентоспроможність.
Розширення спектра послуг, зокрема у сфері монтажу металоконструкцій і покрівельних робіт.	Високий рівень конкуренції, що може ускладнити розширення на нові ринки без належної підтримки управління та контролю.
Участь у державних і муніципальних проєктах із благоустрою територій.	Загроза невизначеності фінансування великих проєктів через зміну державної політики або економічні труднощі.
Масштабування діяльності на нові регіони та ринки, зокрема за рахунок інвестицій в технології.	Відсутність цифровізації та впровадження ERP-системи може уповільнити процес масштабування і збільшення ефективності.

*Джерело: складено автором*

В результаті аналізу, можемо стверджувати наступне. Сильні сторони ТОВ «Мегабуд-БК» полягають у високій якості продукції та послуг, що підтверджується сертифікацією відповідності стандартам. Використання сучасного обладнання для виробництва бетону, як стаціонарних, так і мобільних бетонозмішувальних заводів, дозволяє компанії забезпечувати високий рівень виробничих потужностей. Розвинена логістика та наявність техніки для доставки і заливки бетону роблять процес будівництва більш ефективним і своєчасним. Окрім того, компанія має значний досвід у виконанні складних земляних робіт, що дозволяє їй працювати з різними типами клієнтів, від малих підприємств до великих замовників.

Однак серед слабких сторін можна відзначити відсутність інтегрованої ERP-системи, що ускладнює автоматизацію бізнес-процесів і управління виробництвом. Це створює проблеми з плануванням, обліком і контролем, що може стати на заваді в умовах необхідності швидкого масштабування і оптимізації діяльності. Крім того, компанія залежить від вартості сировини та палива, що впливає на ціноутворення і рентабельність. Операційні витрати на утримання та оновлення техніки також знижують загальну ефективність.

Можливості для розвитку компанії лежать у збільшенні попиту на будівельні послуги, особливо в умовах активізації будівництва інфраструктурних об'єктів, особливо зважаючи на перспективний прорив в будівництві в контексті повоєнного відновлення України. Цей тренд відкриває можливості для укладення нових довгострокових контрактів і розширення на нові ринки. Впровадження нових технологій у будівництво та автоматизація процесів через цифрові рішення, зокрема ERP-системи, дають ТОВ «Мегабуд-БК» можливість підвищити свою ефективність та гнучкість. Масштабування діяльності за рахунок розширення присутності в нових регіонах України і інвестицій в нові технології також може стати важливим етапом розвитку підприємства, створюючи додаткові джерела доходу.

Натомість загрози, що виникають у зв'язку з війною в Україні, значно впливають на ринок будівництва і можуть створити нестабільність. Так,

фіксуємо загрозу затримок в виконанні проєктів і зменшення попиту на будівельні послуги через економічну невизначеність. Підвищення вартості сировини та матеріалів, а також економічні труднощі можуть призвести до зниження рентабельності і конкурентоспроможності компанії. В умовах високої конкуренції на будівельному ринку та необхідності адаптації до швидко змінюваних умов можуть уповільнити розвиток компанії, якщо вона не впровадить сучасні технологічні рішення.

Останнім етапом конкурентного аналізу, зважаючи на тему обраного дослідження, проведемо аналіз цифрової готовності ТОВ «Мегабуд-БК».

Індекс цифрової готовності (Digital Readiness Index, DRI) — це інструмент, що оцінює здатність компанії адаптуватися до цифрових технологій і впроваджувати їх у свою діяльність для підвищення конкурентоспроможності. Розрахунок індексу цифрової готовності базується на кількох основних показниках, таких як рівень автоматизації бізнес-процесів, використання цифрових інструментів у управлінні, рівень комп'ютерної грамотності працівників, наявність ERP-системи, інноваційний потенціал, рівень кібербезпеки та інші (див. табл. 2.3.), що розраховується як середнє арифметичне оцінок по всіх критеріях.

Отже, цифрова готовність ТОВ «Мегабуд-БК» на рівні 2.56 за шкалою від 1 до 5, що вказує на середній рівень цифрової готовності. Це свідчить про те, що компанія має певні основи для використання цифрових технологій, однак існує значний потенціал для покращення в цій сфері.

Зауважимо, що інноваційний потенціал ТОВ «Мегабуд-БК» ще не повністю розкритий, що свідчить про можливості для вдосконалення процесів і впровадження нових технологій. Низький рівень інтеграції з онлайн-платформами та недостатній бюджет на цифрові технології також обмежують можливості для масштабування компанії. Рівень комп'ютерної грамотності працівників потребує покращення, що може бути досягнуто за допомогою навчання та підвищення кваліфікації. Зауважимо, що ТОВ «Мегабуд-БК» використовує окремі цифрові інструменти для управління

проеєктами, але вони не є частиною інтегрованої системи. Рівень кібербезпеки на достатньому рівні, хоча необхідно впровадити додаткові заходи для захисту даних.

Таблиця 2.3 – Аналіз цифрової готовності ТОВ «Мегабуд-БК»

Критерій оцінки	Оцінка (1-5)	Пояснення
Використання ERP-системи	1	Відсутність ERP-системи обмежує автоматизацію процесів
Рівень автоматизації бізнес-процесів	2	Низький рівень автоматизації, більшість процесів ручні
Цифрові інструменти в управлінні проектами	3	Використовуються окремі інструменти для управління проектами, але не є системними
Кібербезпека	4	Є основні заходи з кібербезпеки, але необхідні покращення
Інноваційний потенціал	3	Є можливості для впровадження інновацій, але потребує додаткових інвестицій
Комп'ютерна грамотність працівників	3	Середній рівень комп'ютерної грамотності, але є прогалини
Інтеграція з онлайн-платформами	2	Обмежена інтеграція з онлайн-платформами та іншими цифровими каналами
Інвестиції в цифрові технології	2	Недостатнє фінансування на цифрову трансформацію
Доступність даних для прийняття рішень	3	Дані збираються вручну, але є можливості для впровадження систем для збору та аналізу даних
Значення індексу:	2.56	Середнє значення показників

*Джерело: складено автором*

Наголосимо, що на сьогодні виникає проблема з розширенням діяльності, оскільки маючи потенціал, підприємство концентрується на виробництві бетону, перш за все, через не здатність контролювати виробничі процеси. В той же час, відсутність ERP-системи є значним обмеженням для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, що також впливає на ефективність управління проектами і ресурсами.

Таким чином, приходимо до висновку, що ТОВ «Мегабуд-БК» має резерви для розвитку в напрямку цифровізації. Впровадження ERP-системи та інших сучасних цифрових інструментів, які дозволять оптимізувати процес управління виробничими процесами дасть змогу значно покращити ефективність управління і конкурентоспроможність компанії.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ

#### **3.1. Використання технологій предиктивного обслуговування обладнання на базі IoT та Big Data, як чинника нарощення конкурентоспроможності ТОВ «Мегабуд-БК»**

В умовах сучасного виробництва, де точність і ефективність є ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності, технології предиктивного обслуговування набувають особливої актуальності. Виробниче обладнання, яке використовується на підприємстві ТОВ «Мегабуд БК», є важливою частиною процесу виробництва цементу, бетону, залізобетонних та металоконструкцій. Забезпечення його безперебійної роботи та зниження простоїв стають критичними факторами для досягнення високої продуктивності та зниження витрат.

Загалом, предиктивне обслуговування обладнання — це сучасний підхід до управління технічним обслуговуванням, що базується на прогнозуванні можливих збоїв або несправностей на основі аналізу даних про фактичний стан обладнання. На відміну від традиційного планово-попереджувального обслуговування, де ремонтні роботи виконуються за встановленим графіком, предиктивне обслуговування використовує дані в реальному часі для передбачення поломок ще до того, як вони відбуваються.

Ключовий принцип предиктивного обслуговування полягає в тому, що замість планових перевірок і ремонтів через певні інтервали часу, обладнання постійно моніториться за допомогою сенсорів і датчиків, які збирають інформацію про його роботу. Ці дані можуть включати температуру, вібрацію, тиск, швидкість обертання та інші критичні параметри. На основі зібраної інформації спеціальні аналітичні програми або алгоритми прогнозують, коли ймовірність виникнення несправності стане високою, що

дозволяє заздалегідь здійснити необхідне технічне обслуговування або ремонт. Основна мета полягає в мінімізації незапланованих простоїв обладнання, підвищенні його ефективності та продовженні терміну служби.

Технології Інтернету речей (IoT) та аналізу великих даних (Big Data) виступають основою для впровадження предиктивного обслуговування. IoT дозволяє обладнанню бути «розумним», тобто оснащеним сенсорами, що постійно збирають і передають інформацію про стан пристроїв на центральні сервери або хмарні платформи та можуть фіксувати різноманітні параметри роботи обладнання, що дозволяє створити детальну картину його поточного стану. Завдяки постійному підключенню до мережі, дані з сенсорів передаються в режимі реального часу, що забезпечує оперативний моніторинг роботи обладнання, що дозволяє миттєво виявляти відхилення від норми та оперативно реагувати на потенційні загрози. Важливим аспектом в даному ключі є можливість підключення IoT-пристроїв до інших бізнес-систем, таких як ERP або системи управління виробничими процесами (MES), що дає змогу інтегрувати інформацію про стан обладнання в загальну картину бізнес-операцій.

Big Data є другою ключовою складовою предиктивного обслуговування, оскільки дозволяє обробляти і аналізувати великі обсяги інформації, що надходять від різних датчиків і сенсорів. Алгоритми на основі машинного навчання та штучного інтелекту використовуються для аналізу цих даних, що дозволяє не лише відслідковувати поточний стан обладнання, але й виявляти закономірності, які можуть вказувати на ймовірність виникнення поломки в майбутньому. Big Data забезпечують глибокий аналіз, враховуючи різноманітні історичні та поточні дані про обладнання, що дозволяє створювати точні прогнози і таким чином мінімізувати ризики простоїв та поломок.

Доцільність використання предиктивного обслуговування полягає у його здатності знижувати витрати підприємства на технічне обслуговування і ремонти. Завдяки тому, що поломки можуть бути передбачені заздалегідь,

ремонтні роботи будуть проведені в оптимальний час, мінімізуючи вплив на виробничий процес, що є особливо важливо для ТОВ «Мегабуд БК», де зупинка виробничих ліній через поломки обладнання може призвести до значних фінансових втрат та затримок у виконанні замовлень.

Предиктивне обслуговування також знижує витрати на запасні частини та матеріали, оскільки підприємство може точніше прогнозувати, які компоненти будуть потрібні для ремонту, і уникати надлишкових запасів. Крім того, зменшення кількості несподіваних поломок позитивно впливає на тривалість життя обладнання, що знижує амортизаційні витрати в довгостроковій перспективі.

Відповідно, приходимо до висновку, що для ТОВ «Мегабуд БК» використання технологій IoT та Big Data у контексті предиктивного обслуговування дозволить забезпечити стабільну та безперебійну роботу обладнання, що виступить важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів. Наголосимо, що цей підхід також сприятиме підвищенню якості продукції та оперативності виконання замовлень, що в свою чергу покращить репутацію компанії серед клієнтів і партнерів.

Варто наголосити, що на сьогодні Інтернет речей (IoT) відіграє важливу роль у трансформації виробничих процесів завдяки здатності забезпечувати безперервний зв'язок між обладнанням і інформаційними системами підприємства. IoT дає можливість використовувати сучасні технології для збору, передачі та аналізу даних у режимі реального часу, що підвищує ефективність управління виробництвом, забезпечує контроль за роботою обладнання та зменшує ризики, пов'язані з простоем або поломками.

Суть IoT у виробництві полягає в тому, що всі ключові елементи виробничої системи – від окремих машин до цілих ліній – оснащені сенсорами та підключені до мережі. Ці пристрої постійно збирають дані про різноманітні параметри роботи обладнання, такі як температура, тиск, вібрація, рівень енергії та інші показники, що дозволяє контролювати

процеси на всіх етапах. Основним компонентом IoT у виробництві є сенсори, які встановлюються на обладнанні для постійного моніторингу його стану та продуктивності. Сенсори можуть фіксувати широкий спектр параметрів, включаючи механічні (вібрація, швидкість обертання), теплові (температура), електричні (напруга, струм), хімічні (вологість, рівень забруднень) тощо. Ці дані надсилаються на центральні сервери або хмарні платформи для подальшого аналізу. Сенсори працюють в режимі реального часу, тому будь-які відхилення від нормальних параметрів можуть бути виявлені миттєво, що дозволяє швидко реагувати на потенційні проблеми, наприклад, перегрівання двигуна або підвищення вібрацій, що може свідчити про знос деталей. Завдяки цьому підходу підприємства можуть не лише ефективніше контролювати роботу обладнання, але й запобігати поломкам, що зменшує витрати на ремонт і простої. Крім того, підкреслимо, що сенсори можуть збирати історичні дані, що дозволяє відслідковувати довгострокові зміни у роботі обладнання та визначати тренди, які можуть вказувати на потребу в технічному обслуговуванні, а отже це сформує можливість для впровадження предиктивного обслуговування, коли ремонтні роботи плануються на основі фактичного стану обладнання, а не за фіксованим графіком.

Коли дані з IoT-сенсорів інтегровані з ERP-системами (системами планування ресурсів підприємства) або MES-системами (системами управління виробничими процесами), керівництво підприємства отримує можливість в реальному часі бачити повну картину роботи виробничих ліній, що забезпечить краще планування завантаження обладнання, відслідковування витрат матеріалів, контроль якості продукції та швидке реагування на будь-які проблеми.

Нами відображено порівняльний аналіз традиційного та предиктивного обслуговування обладнання в табл. 3.1.

Відповідно, ми бачимо, що впровадження предиктивного обслуговування в діяльність ТОВ «Мегабуд-БК» дозволить досягти низки переваг, що відображені нижче.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз впровадження традиційного та предиктивного обслуговування обладнання ТОВ «Мегабуд-БК»

Критерій	Традиційне обслуговування	Предиктивне обслуговування (на базі IoT та Big Data)
Частота обслуговування	За фіксованим графіком (наприклад, раз на рік)	За фактичним станом обладнання, прогнозування збоїв
Підхід до ремонту	Ремонт після поломки або під час планових перевірок	Прогнозування можливих несправностей, ремонт до поломки
Тривалість простоїв	Висока, через непередбачені поломки	Знижена, мінімізація непланових простоїв
Витрати на технічне обслуговування	Високі, через часті аварійні ремонти та великі запаси запчастин	Знижені, через оптимальне планування і контроль запасів
Моніторинг стану обладнання	Переважно ручний, періодичний огляд	Автоматичний, безперервний моніторинг у реальному часі
Дані для аналізу	Обмежені, використовуються дані з попередніх обслуговувань	Великі обсяги даних з сенсорів, аналіз у реальному часі
Точність прогнозування	Низька, прогнозування проблем на основі досвіду	Висока, завдяки аналізу даних з IoT-сенсорів і Big Data
Термін служби обладнання	Скорочений через нерегулярне обслуговування	Продовжений, завдяки своєчасному втручанням

*Джерело: складено автором*

1. Скорочення витрат на технічне обслуговування. Традиційні методи технічного обслуговування, такі як ремонт після поломки або планові перевірки, часто призводять до надмірних витрат. Ремонт після аварії вимагає значних витрат на негайне відновлення обладнання, а планове обслуговування часто включає зайві витрати на деталі, які могли б прослужити довше. Предиктивне обслуговування, базоване на фактичних даних про стан обладнання, дозволяє проводити ремонт тільки тоді, коли це дійсно необхідно, що в свою чергу знижує витрати на непотрібні заміни компонентів і дозволяє краще управляти запасами запчастин.

2. Підвищення ефективності виробничих процесів. Предиктивне обслуговування дозволяє підвищити продуктивність виробничих ліній за рахунок своєчасного втручання в роботу обладнання до виникнення

серйозних проблем. Автоматичний моніторинг і аналіз даних в реальному часі дозволяють оперативно реагувати на можливі відхилення від нормальної роботи, що запобігає серйозним поломкам і зупинкам виробництва. Завдяки цьому знижується кількість незапланованих простоїв, що сприяє стабільній роботі виробничих ліній і підвищенню загальної ефективності підприємства.

3. Зниження часу простоїв через поломки обладнання. Одна з головних проблем виробничих підприємств – це несподівані простої, викликані поломками обладнання. Збої у виробництві призводять до втрат у вигляді недовиконаних замовлень, зривів термінів і підвищених витрат на аварійний ремонт. Завдяки предиктивному обслуговуванню можна виявити потенційні проблеми ще до їх виникнення, що дозволяє вчасно провести необхідний ремонт у зручний для виробництва час і уникнути незапланованих простоїв, що є критично важливим для підприємств, які працюють у безперервному циклі, тобто і для ТОВ «Мегабуд-БК».

Доречним вважаємо здійснити оцінку економічного ефекту від впровадження предиктивного обслуговування (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінка економічного ефекту від впровадження предиктивного обслуговування для ТОВ «Мегабуд-БК»

Показник	До впровадження предиктивного обслуговування	Після впровадження предиктивного обслуговування	Економічний ефект (у %)
Річні витрати на технічне обслуговування, грн	1 200 000 грн	900 000 грн	Скорочення на 25%
Середній час простоїв через поломки (год/рік)	300 годин	150 годин	Скорочення на 50%
Втрати через простої (грн/год)	10 000 грн	5 000 грн	Скорочення на 50%
Загальні річні втрати через простої, грн	3 000 000 грн	750 000 грн	Скорочення на 75%
Термін служби обладнання (роки)	10 років	12 років	Збільшення на 20%
Витрати на аварійний ремонт, грн	500 000 грн	250 000 грн	Скорочення на 50%

Джерело: складено автором

Як ми бачимо, в результаті впровадження предиктивного обслуговування на підприємстві ТОВ «Мегабуд-БК» ефект в цілому буде позитивним, що дозволить скоротити річні витрати на технічне обслуговування, зменшити час простоїв через поломки обладнання, що в свою чергу знизить втрати, пов'язані з невиконанням замовлень. Це призведе до загального підвищення ефективності виробництва і продовження терміну служби обладнання, що також позитивно вплине на зниження амортизаційних витрат підприємства.

Відповідно, приходимо до висновку, що впровадження системи предиктивного обслуговування на підприємстві дозволить ТОВ «Мегабуд БК» підвищити ефективність управління обладнанням, знизити витрати на обслуговування та забезпечити безперебійність виробництва, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій на ринку.

### **3.2. Застосування ERP-системи для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Мегабуд-БК»**

Як виробник цементу, бетону, залізобетонних конструкцій та металоконструкцій, ТОВ «Мегабуд-БК» стикається з численними викликами, пов'язаними з координацією різних виробничих етапів, управлінням запасами сировини, обліком фінансових ресурсів та плануванням логістичних операцій. Як нами було визначено під час аналізу діяльності організації, відсутність централізованої системи управління призводить до ручного ведення багатьох процесів, що знижує продуктивність і збільшує ризики помилок. Маємо наголосити, що у сучасних умовах ринку підприємства, що використовують застарілі або фрагментовані системи управління, втрачають свою конкурентоспроможність через неефективність внутрішніх процесів. Зростаюча складність виробництва та потреба в точній координації між відділами підприємства вимагають впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning), яка забезпечує інтеграцію всіх бізнес-процесів у єдине

інформаційне середовище. ERP-системи дають змогу оптимізувати використання ресурсів, автоматизувати ключові операції та забезпечити прозорість управління на всіх рівнях.

Важливим кроком на шляху посилення конкурентоспроможності може стати запровадження стратегічних інструментів Cascade (рис. 3.1).

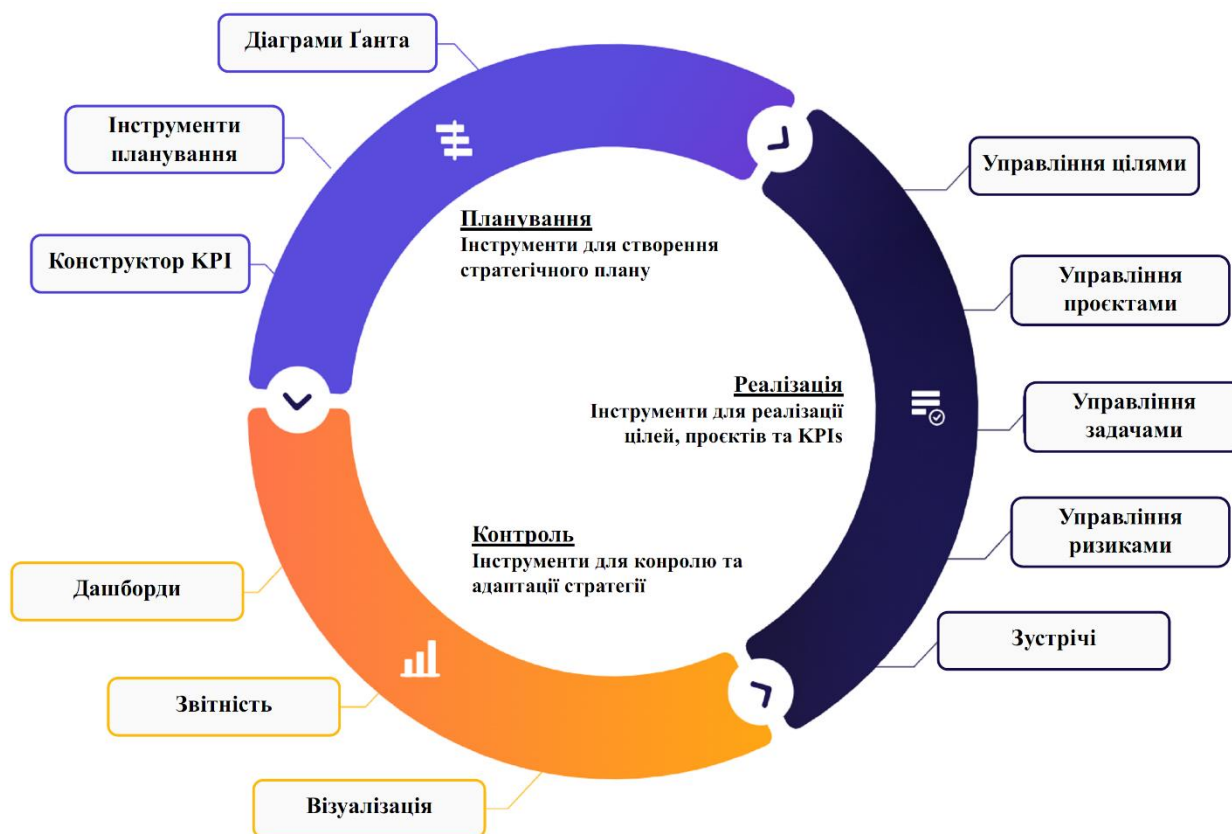


Рисунок 3.1 – Стратегічні інструменти платформи Cascade

Джерело: [22]

Відповідно, приходимо до висновку, що впровадження ERP-системи стає необхідним кроком для підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат та оптимізації управління ресурсами на ТОВ «Мегабуд-БК».

ERP-система виступає як потужний інструмент для управління всіма операціями на підприємстві, починаючи від виробничих процесів і закінчуючи фінансовими та кадровими аспектами. Вона дозволяє зібрати всю інформацію в єдиному інформаційному просторі, що значно спрощує

управління підприємством, покращує прийняття рішень, знижує ризики і витрати, а також забезпечує контроль над кожним етапом діяльності.

У виробничій частині ERP-система допомагає автоматизувати планування і контроль виробничих процесів, що особливо важливо для ТОВ «Мегабуд БК», де контроль якості продукції та дотримання строків є критично важливими. За допомогою цієї системи можна оптимізувати використання ресурсів, скоротити витрати на виробництво, а також здійснювати моніторинг продуктивності та ефективності робітників і обладнання.

Модуль закупівель ERP дозволяє автоматизувати процеси постачання сировини та матеріалів, що необхідні для виробництва. У випадку ТОВ «Мегабуд БК» це дозволить не лише знизити витрати на закупівлю, але й поліпшити взаємодію з постачальниками, здійснювати моніторинг цін та умов постачання, а також оптимізувати запаси матеріалів відповідно до реальних потреб підприємства. Управління запасами в ERP-системі дає можливість ефективно контролювати рівні матеріалів, комплектуючих і готової продукції на складах, що дозволить уникати дефіциту матеріалів, знижувати затрати на зберігання і допомагає оптимізувати процеси виготовлення продукції, покращуючи її доступність та знижуючи затримки в процесі виробництва.

Фінансовий модуль ERP-системи забезпечує автоматизацію бухгалтерського обліку, фінансового планування, а також контролю за витратами і доходами підприємства, що дасть змогу ТОВ «Мегабуд БК» здійснювати точний фінансовий моніторинг, знижувати ймовірність помилок при обліку та складанні звітності, а також здійснювати стратегічне планування фінансів підприємства. При цьому важливо зауважити, що управління персоналом в ERP-системі автоматизує всі аспекти кадрової роботи, включаючи набір, розрахунок заробітної плати, відстеження робочого часу та оцінку ефективності працівників, а відповідно позитивно впливає на кадрову політику підприємства, рівень мотивації та

продуктивності працівників, що безпосередньо дає змогу наростити загальну ефективність роботи підприємства.

Відповідно, можемо прийти до висновку, що впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «Мегабуд БК» дасть змогу інтегрувати і автоматизувати всі бізнес-процеси, підвищити ефективність роботи, знизити витрати, покращити якість продукції та послуг, а також забезпечити гнучкість і швидкість у прийнятті рішень, а відповідно посилити свою конкурентоспроможність на ринку.

Ефективність впровадження ERP-системи в ТОВ «Мегабуд БК» відображено нами в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Переваги впровадження ERP-системи в діяльність ТОВ «Мегабуд-БК»

Показник	До впровадження ERP-системи	Після впровадження ERP-системи
Управління бізнес-процесами	Розрізнене управління, відсутність інтеграції між відділами	Централізоване управління процесами через єдину платформу
Прозорість інформації	Обмежений доступ до інформації в реальному часі, затримки	Інформація доступна в режимі реального часу для всіх підрозділів
Точність даних	Можливість помилок при передачі даних між відділами	Висока точність даних завдяки автоматизації та інтеграції
Час на обробку замовлень та запитів	Повільне оброблення через ручні процеси та відсутність синхронізації	Швидке оброблення завдяки автоматизації і централізації інформації
Контроль за запасами	Можливі дефіцити або надлишки запасів через відсутність автоматизації	Оперативне управління запасами, оптимізація складських залишків
Виробничі цикли	Довгі виробничі цикли, залежність від людського фактора	Скорочення виробничих циклів завдяки автоматизації процесів
Витрати на операційні процеси	Високі витрати на ручну обробку інформації, неефективні операції	Зниження витрат через оптимізацію процесів та автоматизацію
Витрати на логістику	Високі витрати через неефективне управління доставками і транспортуванням	Зниження витрат завдяки оптимізації постачання та транспортування
Управління персоналом	Ручне управління кадрами, неефективна оцінка продуктивності	Автоматизація кадрових процесів, підвищення ефективності управління персоналом
Фінансове управління	Відсутність інтегрованого фінансового обліку, помилки в звітності	Автоматизоване ведення фінансів, точність у фінансовій звітності
Аналіз та звітність	Труднощі в аналізі через розрізнені дані, відсутність єдиної звітності	Легкий доступ до аналітики і звітів в реальному часі для прийняття рішень

Джерело: складено автором

Маємо зауважити про широке представлення на ринку ERP-систем, відповідно, на нашу думку для ТОВ «Мегабуд БК», зважаючи на специфіку його діяльності, оптимальним вибором буде ERP-система, яка здатна підтримувати складні виробничі процеси, управління запасами, логістикою та фінансами.

Нами сформовано порівняльний аналіз найпопулярніших на сьогодні на українському ринку, зокрема мова йде про SAP Business One, Microsoft Dynamics 365, а також Odoo (див. табл. 3.4.).

Таблиця 3.4 – Порівняльна таблиця ERP-систем для ТОВ «Мегабуд-БК»

Показник	SAP Business One	Microsoft Dynamics 365	Odoo
Тип рішення	Хмарне/локальне	Хмарне	Відкрите програмне забезпечення (модульне)
Масштабованість	Висока	Висока	Висока
Інтеграція з іншими системами	Висока	Висока	Середня (залежить від налаштувань)
Вартість впровадження	Висока	Висока	Низька (враховуючи відкритий код)
Підтримка виробничих процесів	Висока	Висока	Висока (залежить від налаштувань)
Підтримка фінансових операцій	Висока	Висока	Висока
Інтерфейс та зручність	Інтуїтивно зрозумілий	Інтуїтивно зрозумілий	Простий, але може потребувати кастомізації
Час впровадження	Середнє (3-6 місяців)	Довше (6+ місяців)	Швидке (місяць-два)
Очікувані витрати на підтримку	Високі	Високі	Низькі (завдяки відкритому коду)
Очікуваний економічний ефект	Оптимізація виробничих та логістичних процесів, скорочення витрат на транспортування, підвищення контролю за запасами.	Покращення інтеграції між підрозділами, зниження витрат на управління фінансами та закупівлею, автоматизація планування.	Зниження витрат завдяки кастомізації та відкритому коду, автоматизація основних процесів.

Джерело: складено автором

Як ми бачимо, вартість впровадження SAP Business One потребує значних інвестицій, але його перевагою є висока масштабованість і гнучкість, що дозволить ТОВ «Мегабуд БК» адаптувати систему до специфіки виробничих процесів. Однак, в той же час завдяки високій функціональності, зокрема в управлінні виробничими та логістичними процесами, очікується значне скорочення витрат на транспортування і зберігання матеріалів. Також зменшиться кількість помилок при плануванні виробництва і закупівель, що знизить витрати на закупівлю матеріалів та управління запасами.

Вартість впровадження Microsoft Dynamics 365 є також високою, проте дана система підтримує інтеграцію з іншими продуктами Microsoft, що може бути важливим для компаній, що вже працюють з цією екосистемою (чого ми не можемо сказати про ТОВ «Мегабуд БК»). Щодо економічного ефекту, то тут можна зауважити про зниження витрат на управління фінансами та закупівлею, автоматизація планування виробництва, що в кінцевому результаті допоможе покращити ефективність управління виробничими і логістичними процесами. Також дана система дозволяє значно знизити витрати на фінансовий облік і забезпечити точність фінансових звітів.

Завдяки відкритому коду і модульній структурі, Odoo є одним з найбільш економічно вигідних варіантів для середніх підприємств за рахунок зниження витрат на кастомізацію та підтримку, а також автоматизацію основних процесів, що дозволяє зменшити кількість помилок і скоротити час, необхідний для обробки даних. Вартість підтримки системи також є однією з найнижчих, що може бути вигідним для підприємства.

Зауважимо, що не зважаючи на економічну здавалось би вигідність впровадження системи Odoo, ми схилиємось до розгляду впровадження власне SAP Business One з декількох причин. Насамперед, дана система підійде для компанії, якщо передбачено подальше масштабування, а власне така мета стоїть перед досліджуваною організацією. По-друге, хоча вартість впровадження висока, система дозволяє знизити витрати на закупівлю матеріалів і транспортування, що значно посилить позиції організації на

конкурентному ринку. І по-третє, дана система є досить надійною, а враховуючи постійні кібератаки на українські підприємства, посилення даного напрямку буде також перевагою.

Обрахуємо економічну ефективність від впровадження SAP Business One в діяльність ТОВ «Мегабуд БК» (див. табл. 3.5.)

Таблиця 3.5 – Очікуваний ефект від впровадження ERP-системи SAP Business One в діяльність ТОВ «Мегабуд БК»

Показник	До впровадження ERP-системи	Після впровадження ERP-системи	Очікуваний економічний ефект
Витрати на операційні процеси	100%	80%	-20% (зниження витрат на обробку даних і операції)
Витрати на логістику	100%	85%	-15% (оптимізація транспортування і постачання)
Витрати на управління запасами	100%	75%	-25% (оптимізація запасів, зменшення надлишків)
Витрати на фінансове управління	100%	70%	-30% (автоматизація обліку та звітності)
Виробничі витрати	100%	85%	-15% (зменшення витрат через автоматизацію виробничих процесів)
Загальний економічний ефект	-	-	-17% (зниження загальних витрат на 17%)

*Джерело: складено автором*

Отже, очікуваний економічний ефект від впровадження SAP Business One в господарську діяльність ТОВ «Мегабуд БК» складе близько 17% зниження загальних витрат завдяки оптимізації всіх основних бізнес-процесів, включаючи управління запасами, логістикою, фінансами та виробництвом. Приходимо до висновку, що дане нововведення не тільки знижує витрати, але й підвищує ефективність управлінських рішень і дає змогу компанії адаптуватися до змін на ринку, що є ключовим для підтримки конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

Результати аналізу теоретичних аспектів взаємозв'язку інформаційних технологій і конкурентоспроможності підприємств показали, що сучасна ІТ-індустрія виступає не лише ключовим рушієм економічного розвитку, а й фундаментально змінює принципи ведення бізнесу. Завдяки стрімкому прогресу цифрових технологій, підприємства отримують унікальні можливості для оптимізації своїх процесів, розробки інноваційних продуктів і послуг, поліпшення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності роботи загалом.

Інформаційні системи, такі як ERP, CRM і SCM, стали основними інструментами управління, які сприяють інтеграції різних функцій підприємств у єдину екосистему. Це забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів, від фінансів і маркетингу до виробництва і логістики, що дозволяє не лише скоротити витрати, але й значно покращити якість обслуговування клієнтів. Наприклад, використання CRM-систем підвищує персоналізацію комунікацій із клієнтами, а ERP-системи забезпечують ефективне управління ресурсами в реальному часі.

В цілому, цифровізація бізнесу сприяє формуванню конкурентних переваг через інновації. Використання таких технологій, як штучний інтелект, Інтернет речей та аналітика великих даних, дозволяє підприємствам створювати нові продукти і послуги, які краще відповідають потребам споживачів. Це робить їхні пропозиції більш привабливими порівняно з конкурентами, одночасно скорочуючи витрати завдяки автоматизації рутинних завдань.

Окремої уваги заслуговує аналіз конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації. Впровадження ІТ-рішень дозволяє не лише підвищувати ефективність бізнес-процесів, але й захищати дані, що є особливо важливим у сучасному інформаційному середовищі. Проте, разом із можливостями цифровізація приносить нові виклики, зокрема потребу в

значних інвестиціях у кібербезпеку, навчання персоналу і модернізацію інфраструктури.

Методики оцінки конкурентоспроможності, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, цифровий аудит і показники КРІ, дозволяють підприємствам здійснювати комплексну діагностику внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на їхній розвиток. Застосування таких підходів допомагає визначити сильні сторони підприємства, виявити ризики і можливості, а також створити стратегічний план дій для адаптації до цифрових змін.

Приходимо до висновку, що інформаційні технології є не лише інструментом підтримки діяльності підприємств, але й основним фактором, який формує їхню конкурентоспроможність. Завдяки ІТ-інноваціям підприємства здатні вдосконалювати бізнес-моделі, покращувати управління ресурсами, створювати нові ринки та формувати стійкі конкурентні переваги. Успішне впровадження ІТ-рішень дозволяє компаніям знижувати витрати, підвищувати продуктивність, розширювати ринки збуту та забезпечувати довгостроковий розвиток у мінливому економічному середовищі.

Результати організаційно-економічного аналізу ТОВ «Мегабуд-БК», яке функціонує у галузі будівництва та виробництва будівельних матеріалів в Україні, показали, що воно демонструє високий рівень адаптивності до змін ринкового середовища завдяки комплексному підходу до управління, інноваційним технологіям та розвиненій матеріально-технічній базі. Одним із ключових напрямів успішної діяльності підприємства є виробництво будівельних матеріалів, зокрема бетону різних марок і залізобетонних конструкцій.

Організаційна структура компанії вирізняється багаторівневим підходом до управління, який поєднує централізоване керівництво з ефективною децентралізацією функцій на рівні окремих підрозділів. Це дозволяє оперативно приймати рішення, контролювати якість виконання робіт і координувати дії на різних етапах виробничого процесу.

Узагальнений аналіз виявив низку сильних сторін компанії, таких як інтеграція сучасних технологій, висока якість продукції, ефективна логістика та багаторічний досвід на ринку. Водночас було відзначено потенційні виклики, пов'язані з необхідністю модернізації обладнання, подальшою цифровізацією процесів і посиленням позицій на конкурентному ринку.

Цифрова трансформація є важливим елементом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У дослідженні було розроблено низку рекомендацій, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів підприємства. Виробництво цементу, бетону і залізобетонних конструкцій потребує стабільної роботи великогабаритного і складного обладнання, яке підлягає регулярному обслуговуванню та ремонту. Впровадження технологій предиктивного обслуговування на базі Інтернету речей (IoT) та великих даних (Big Data) може суттєво підвищити ефективність технічного обслуговування обладнання та зменшити витрати, пов'язані з простоем через поломки. Ця система працює на основі датчиків, встановлених на обладнанні, які збирають дані про його стан, включаючи температуру, вібрацію, тиск та інші параметри. За допомогою аналітичних інструментів на основі великих даних ці показники аналізуються в реальному часі для прогнозування можливих збоїв і поломок.

Одним із ключових напрямів вдосконалення визначено автоматизацію управлінських процесів через інтеграцію ERP-системи, зокрема, було проведено порівняльний аналіз та обрано найбільш перспективну ERP-систему (SAP Business One), що сприятиме зниженню операційних витрат, підвищенню прозорості управління ланцюгами постачання та покращенню клієнтоорієнтованості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белоусов Я. І., Серебряк К. І., Белоусова Л. І. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(3). С. 5-10
2. Бреус С. В., Денисенко М. П., Глухов М. О., Цимбаленко О. Е. ІТ-компанії: інформаційні технології як інструмент адаптації до сучасних реалій економічного розвитку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13 URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.66> (дата звернення: 5.11.2024).
3. Бреус С., Цимбаленко О., Глухов М. Інформаційні технології: їх роль у зміні бізнес-парадигми компаній. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-15> (дата звернення: 5.11.2024).
4. Гарькава В. Ф., Хитрова О. А., Пшенична М. В., Орленко О. В. Тренди розвитку менеджменту та бізнес-технологій в умовах формування сучасної української економіки. *Академічні Візії 2023*. №16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7670619> (дата звернення: 30.10.2024).
5. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.
6. Гринчук Ю. С., Музиченко А. О., Приходько К. О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 35-46
7. Завгородня Є., Мельник Т. Теоретичні засади конкуренції та конкурентоспроможності ІТ-сектору. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-30> (дата звернення: 10.10.2024).
8. Інформаційні системи в менеджменті/ Новак В.О., Симоненко Ю.Г., Бондар В. П., Матвеев В. П. К.: Каравела, 2008. 616 с.

9. Ковтуненко К.В., Дідан К.О., Ковальчук О.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 100-104.

10. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

11. Корецька В. О., Корецький О. В., Шлянчак С. О. Інформаційні технології як сучасна індустрія в світовій економіці. Телекомунікаційні та інформаційні технології. 2022. № 2 (75). С. 13–23. URL: <https://doi.org/10.31673/2412-4338.2022.021321> (дата звернення: 10.10.2024).

12. Курган Н. В. Обґрунтування вибору ERP-рішення для цифровізації обліку, аналізу та управління на підприємстві України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. Т. 1. №. 17. С. 238-249.

13. Куцик П., Лупак Р., Щупаківський Р., Качан О., Вірт М. Концептуальні засади узгодження галузевих структурних зрушень із потребами забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах цифрових трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. №2. С. 346-361.

14. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*, 2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37> (дата звернення: 2.11.2024).

15. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. *Економіка та суспільство*, 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-19> (дата звернення: 10.11.2024).

16. Літвінов Є.С. Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XIII Всеукр. наук. конф. студ., аспір. та молодих вчених,

м. Одеса, 29 листопада 2024 р. / за ред. д.е.н., проф. О.М. Кібік. Одеса, 2024. С. 144-147.

17. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

18. Макух О.І. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4(2). С. 139-146.

19. Мельник В.В., Михайлик Р.Г. Систематизація сутності конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 9(1). С. 206-210.

20. Мозгова Г.В., Косенко М.Д. Сучасний стан, проблеми та тенденції розвитку ІТ-ринку України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3 (08). С. 179–182.

21. Мозгова Г., Заїка О., Коваленко А. Застосування програмного забезпечення SAP ERP в інформаційно-аналітичному забезпеченні управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-54> (дата звернення: 5.11.2024).

22. Нагорна І.І., Корейба В.Д. Вплив цифровізації на стратегічне управління розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_6\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_49) (дата звернення: 30.11.2024).

23. Оксентюк А.О., Врублевський Є.В. Вплив інформаційних технологій на конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах господарювання. *Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій – Тернопіль 11-12 грудня 2013*. С. 313-314

24. Піжук О.І. Сучасні методологічні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 39–47. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-39-47> (дата звернення: 1.11.2024).

25. Попова Н.В., Россолов О.В. Конкуренентоспроможність підприємств транспортно-логістичної системи у цифровому середовищі. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 225-236.

26. Птащенко О.В., Наумік-Гладка К.Г. Вплив інформаційних технологій на конкурентоспроможність підприємницької діяльності. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2016. Volume 4, No. 6. p. 91-97.

27. Пугачевська К.Й., Гомба М.В. Генезис сутності конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 113-118.

28. Пушкар Т.А., Соболева Г.Г., Славута О.І. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №2. С. 165-170.

29. Райко Д.В., Конохова З.П. Роль інформаційних технологій у підвищенні конкурентоспроможності малих та середніх підприємств в умовах цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2024. №6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_7) (дата звернення: 12.10.2024).

30. Скопенко Н.С., Євсєєва-Северина І.В. Застосування сучасних інформаційних систем і технологій в управлінні з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2020.Т. 26, № 4. С. 58-70.

31. Скочиляс Н.В. Вплив цифровізації на стійкість і конкурентоспроможність ланцюгів постачання. *Ефективна економіка*. 2024. №4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_4\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_81) (дата звернення: 11.10.2024).

32. Терещенко Л. Оцінка економічного ефекту від впровадження управлінських інформаційних систем: загальні принципи оцінки. *Економіка та суспільство*. 2021. 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-44> (дата звернення: 7.11.2024).

33. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

34. Хаустова В.Є., Решетняк О.І., Хаустов М.М., Зінченко В.А. Аналіз розвитку ІКТ-сфери в Україні за міжнародними індексами та рейтингами. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 40-56.

35. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

36. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(3). С. 98-102.

37. Шмалій Н.А. Сутнісний зміст конкурентних переваг у досягненні стратегічних цілей. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2020. № 3. С. 116–125.