

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

«11» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№10 від «11» грудня 2024 р.)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на другому (магістерському) рівні вищої освіти  
на тему:

**«Напрями удосконалення системи управління розвитком  
аграрного підприємства в контексті цифровізації»**

Виконав: здобувач вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
група МЕ-23М

\_\_\_\_\_ Гавриленко Сергій Миколайович

«11» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник докт. пед. наук., професор  
\_\_\_\_\_ Наталія Юріївна Чередніченко

«11» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	7
1.1. Теоретичні основи дослідження концепції розвитку підприємства в контексті цифрової трансформації	7
1.2. Роль цифрових трансформацій в управлінні розвитком підприємства та підходи до їх оцінки	23
1.3. Особливості впровадження цифрових технологій в управлінні агропромисловими підприємствами	32
Розділ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСОПДАРСТВА «ГАЛИНА» В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	46
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності СФГ «Галина»	46
2.2. Техніко-економічний аналіз господарської діяльності СФГ «Галина»	48
2.3. Оцінка внутрішнього потенціалу та проблем управління розвитком фермерського підприємства в контексті цифрової епохи	57
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	66
3.1. Побудова стратегії розвитку підприємства на засадах концепції цифровізації	66
3.2. Особливості впровадження CRM-системи на СФГ «Галина»	72
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	86

## ВСТУП

Сьогодні одна з найактуальніших тенденцій пов'язана з впровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси організацій. У сучасну епоху компані роблять величезні інвестиції в цифрові технології, однак вони стикаються з проблемами та не отримують очікуваних результатів. Лівова частка цього пояснюється відсутністю чіткого розуміння того, які фактори є визначальними для успішної реалізації проекту цифрової трансформації.

Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації є складним завданням, і це пов'язано з необхідністю управлінської чіткості щодо особливостей цифрового середовища та готовності до інновацій. Підходи до ведення бізнесу серйозно зміняться під впливом цифрової трансформації, оскільки на перший план вийдуть використання технологій, онлайн-стратегії та аналіз даних. Досить часто це стає каменем спотикання в процесі цифрової трансформації. Однак для українських підприємств це стає надзвичайно актуальною проблемою. Майже всі вони мають вкрай застарілу матеріально-технічну базу, і не дивно, що дуже часто зусилля робляться в умовах кризи з численними обмеженнями, не маючи доступу до технологій, порожніх кишень та недостатньої кількості людських ресурсів. Це робить визначення особливостей розвитку управління підприємствами в умовах цифрової трансформації критично важливим для подолання існуючих викликів, формулювання ефективних стратегій управління та успішної реалізації цих цифрових ініціатив.

Дослідження має загальнотеоретичні, методологічні та характерні підходи, розкриті в працях зарубіжних та вітчизняних вчених щодо управління та розвитку підприємства в сучасну цифрову епоху. Зокрема, провідні вчені, серед яких вагомі внески в цю тему, включають: А.Н. Шумпетер, А. Макафі, К. Шваб, С. Хаузер, Й. П. Клерк, Е. Бріньольфссон, І.

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

Метою виконання кваліфікаційної роботи виступає узагальнення та систематизація теоретичних положень щодо процесу цифрової трансформації та вироблення рекомендацій, які дозволять удосконалити процес управління розвитком аграрного підприємства в контексті цифровізації. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання як:

- проаналізувати особливості процесу управління розвитком підприємства на сучасному етапі;
- розкрити сутність та основні аспекти цифрової трансформації;
- проаналізувати оцінку впливу цифрової трансформації на управління розвитком підприємства;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність СФГ «Галина»;
- дослідити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність СФГ «Галина»;
- провести діагностику стану розвитку підприємництва в контексті цифровізації;
- визначити проблемні аспекти управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації та розробити стратегію розвитку підприємства;
- розробити проект вдосконалення управління розвитком шляхом використання можливостей цифрової ери.

Об'єкт дослідження - процес управління розвитком підприємства. Предметом виступає система теоретико-методичних засад в управлінні розвитком агропромислового підприємства.

Методами дослідження, які будуть використані в даній кваліфікаційній роботі виступають наступні: метод теоретичного пізнання, який використовувався для аналізу теоретичних аспектів управління розвитком підприємства; методи фінансового та економічного аналізу, які використовувалися для оцінки виробничо-економічної діяльності СФГ

«Галина»; методи порівняння та конкурентного аналізу для оцінки впливу на визначення рівня стійкості підприємства та виділення перспективи його розвитку; метод графічний - для подання результатів досліджень та МРІ-метод, який буде використано для розробки проєкту щодо удосконалення процесу управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації.

Наукова новизна отриманих результатів міститься у формуванні цільового підходу до управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації, що забезпечує технологічний, організаційний та культурологічний аспекти. Дані рекомендації та результати дослідження були надані керівництву СФГ «Галина» та будуть використані на практиці як основа плану реалізації проєкту в майбутньому, що підкреслює їх практичну цінність.

Джерелами інформації обрано документи, що регламентують роботу в господарстві, річні звітні дані, статистичні довідники тощо.

Апробація результатів дослідження опублікована у вигляді тез доповідей на тему: «Напрями удосконалення системи управління розвитком аграрного підприємства в контексті цифровізації» на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### **1.1. Теоретичні основи дослідження концепції розвитку підприємства в контексті цифрової трансформації**

Кожен бізнес має одну основну мету - максимізацію прибутку. Зміни є єдиною константою разом із зміною споживчих уподобань і швидким технологічним прогресом, тоді як глобалізація робить адаптацію та вдосконалення обов'язковими для кожної компанії. У сучасному динамічному бізнес-середовищі така потреба, що сприятливий розвиток для підприємств стає критичним фактором для їх успіху та процвітання.

Єдиного тлумачення «розвитку бізнесу» поки що немає. Ретельний аналіз поточних визначень показує, що розвиток, у загальній перспективі, можна розглядати як динамічний процес, який приносить безперервні зміни в усіх аспектах ділових операцій.

Інша проблема полягає в тому, що «розвиток» і «зростання» часто аксіоматично сприймаються як синоніми, що не можна вважати цілком коректним, оскільки категорія «зростання» базується лише на кількісних змінах об'єкта, тоді як «розвиток» охоплює не лише кількісні, а й можливі якісні зміни. З іншого боку, у цьому контексті слід підкреслити, що зростання може бути одним із компонентів розвитку, але не визначає його вичерпно. Є кілька речей у повному спектрі діяльності, яку він охоплює, наприклад, вдосконалення процесів, оновлення технологій і розширення ринку.

Вважаємо за доцільне, сформулювати основні підходи до визначення дефініції «розвиток» у вигляді нижчеподаної таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення дефініції «розвиток»

Зміст	Автор
Розвиток є совокупність різнохарактерних економічних змін, цілеспрямоване інтенсивне перетворення, що проходять в соціально-економічній системі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів процесів, перехід і закріплення підприємства в різних організаційно-економічних станах	Богатирьов І. О. [8, с. 80]
Розвиток - цілеспрямовані та незворотні кількісні та якісні зміни, що відбуваються за дії певних закономірностей і призводять до структурних перетворень для довгострокового ефективного функціонування підприємства	Забродська Л.Д. [19, с. 21]
Розвиток, системна трансформація, ніколи не відбувається одноразово від гіршого до гіршого, а процес постійного вдосконалення, яке ніколи не зупиняється з часом, процес не завжди безперервний, здебільшого просуваючись ривками, уникаючи криз різної глибини та виміру	Матішак Ю.І. [19]
Розвиток - це процес переходу системи з одного стану в інше зі зміною якісних і кількісних характеристик	Талавиря О.М [8, с. 37]
Розвиток підприємства - це процес, що не припиняється в часі, планомірно продовжується, має сплесковий характер і відбувається за рахунок як якісних, так і кількісних змін, для переходу різних підсистем на якісно новий рівень завдяки адаптації до чинників, внутрішнього та зовнішнього середовища з метою досягнення найбільш ефективного стану підприємств	Василенко В.О. [19, с. 96]

*Джерело: складено автором за даними [8;19]*

Класифікація розвитку за видами надзвичайно різноманітна завдяки наявності багатьох ознак. На, наприклад, характером змін їх поділяють:

- спрямований, циклічний і спіральний розвиток;
- за ступенем змін - прогресивний і регресивний розвиток;
- за динамікою змін - еволюційні та революційні;
- за фундаментом змін - екстенсивні та інтенсивні;
- за корпоративною стратегією - адаптивна, реактивна та випереджувальна;
- за темпами зростання - експансивний і стабільний.

Класифікація розвитку за видами у виглядів таблиці 1.2.

Таким чином, розвиток підприємства на сучасному етапі є досить складним багатограним процесом. Збалансований підхід до всіх аспектів управління фінансами, виробництвом, інноваціями, маркетингом і кадрами є запорукою стабільного успіху компанії.

Таблиця 1.2 – Класифікація «розвитку» у розрізі її видів.

Вид розвитку	Тлумачення
Фінансовий розвиток	Розширення та підвищення фінансової спроможності компанії. Процес включає фінансування, управління ризиками, підвищення ефективності використання ресурсів і стабільне фінансове зростання.
Виробничий розвиток	Розширення та оптимізація виробничих можливостей компанії. Включає розробку та використання нових технологій, удосконалення виробничих процесів, розширення виробничих потужностей, якість та ефективне виробництво.
Інноваційний розвиток	Прийняття нових ідей, технологій, продуктів або процесів з метою підвищення конкурентоспроможності та адаптивності діяльності фірми до навколишнього середовища. Інновації можуть бути пов'язані з технологічним прогресом, новими методами управління або новими маркетинговими стратегіями.
Маркетинговий розвиток	Удосконалення маркетингових стратегій і заходів для належного позиціонування продукту/послуги на ринках. Включає рекламні кампанії, дослідження ринку, брендинг та інші пов'язані дії щодо залучення та підтримки клієнтської бази.
Кадровий розвиток	Розвиток трудових ресурсів підприємства. Ними будуть навчання та зростання персоналу, формування продуктивної системи управління персоналом, мотивація та кар'єрний ріст співробітників.
Екологічний розвиток	Впровадження екологічно чистих технологій і практик для зменшення негативного впливу підприємства на навколишнє середовище
Стратегічний розвиток	Організаційна стійкість і довгострокова стратегічна роль компанії - формулювання та реалізація стратегій. Такі стратегічні розробки включають аналіз ринку, планування розвитку продуктів і послуг, нові бізнес-моделі та інші елементи стратегічного управління.
Соціальний розвиток	Поліпшення відносин з різними зацікавленими сторонами, такими як співробітники, клієнти, постачальники та суспільство в цілому. Це може включати програми корпоративної соціальної відповідальності, політику прав людини та інші заходи для покращення стосунків із соціальним середовищем.

*Джерело: розроблено автором*

Отже, важливо пам'ятати, що прогрес не відбувається без змін, це передбачає впровадження нових концепцій, стратегічних планів, технологій, а також способів роботи. Зміни дозволяють покращити процеси та оптимізувати внутрішню структуру організації. Ці нові технології та методи роботи можуть ще більше підвищити продуктивність працівників, а також ефективність процесів.

Технології активно поширювалися, і вони не тільки історично були основним двигуном соціальної еволюції, але й завжди були актуальною проблемою для більшості бізнесменів. З одного боку, здатність вміло

адаптуватися до змін підвищує ефективність і конкурентоспроможність, відкриваючи широкі перспективи для подальшого зростання. З іншого боку, існує цілком реальний ризик зазнати краху, втрати більшої частини інвестицій або банкрутства. У той же час, з історичної точки зору, можна з упевненістю сказати, що ті фірми, які не враховують сучасні тенденції, не впроваджують технології у своє функціонування і утримуються від будь-яких змін і нововведень, стають морально застарілими, що призводить до його неминуча ліквідація.

Поетапне впровадження цифрових інновацій у бізнес-процеси сьогодні стало імперативом. Компанії повинні будуть постійно продовжувати трансформацію, якщо вони хочуть залишатися попереду на ринку, а також завдяки найновішій доступній автоматизації, яка допомагає підвищити продуктивність і підтримувати найвищий рівень кібербезпеки.

Революція цифрової ери вимагала від будь-якої організації переосмислити себе або принаймні свої бізнес-операції. Більшість, якщо не всі, великих компаній інвестували величезні суми в те, що відомо як «цифрова трансформація». Очікується, що інвестиції досягнуть 6,8 трильйонів доларів до 2023 року, але часто без будь-якої явної вигоди чи окупності. Хоча ці невдачі відбуваються багатьма способами, вони, швидше за все, є результатом недооцінки багатьох кроків або етапів, залучених до успішного виконання програми трансформації [29].

Поняття трансформації є широким і використовується в багатьох інших галузях науки при описі процесів зміни різних об'єктів.

Розглядаючи в аспекті системного та синергетичного ставлення, усі системи розвиваються з часом у циклах. При цьому вони зазнають постійних змін. У першу чергу це стосується соціальних систем, які є макросистемами і постійно зростають у стохастичному зовнішньому середовищі, яке формує імпульси для трансформаційних процесів. Тому стверджується, що трансформація є незворотним процесом якісних змін; однак виникнення і

поширення деструктивних явищ у розвитку систем є одночасно їх трансформацією.

У таблиці 1.3 відображено деякі підходи до розуміння сутності «трансформація».

Таблиця 1.3 – Наукові підходи до визначення дефініції «трансформація»

Зміст	Автор
Трансформація - це погане творче руйнування та хороші радикальні інновації	Й. Шумпетер
Трансформація - зміни, багатоконпонентні динамічні процеси, реформи та зміни, що вводять новий порядок, які, як правило, не є продовженням еволюційного кроку в заданому напрямку. Це може принести проривні зміни, які можуть анулювати минулий досвід	Е. Тоффлер
Трансформація відрізняється від елементарних змін самих елементів системи, як і будь-яка реорганізація, і включає такі перетворення між системою, структурою, формами і функціями системи, організацією, міжособистісними відносинами та інтересами, складовими і факторами, показниками і компонентами, які тягнуть за собою перетворення цільової спрямованості діяльності суб'єктів господарювання та ролі того чи іншого сектору в національній економіці	О. Барановський [21]
Трансформація є інтегративним і багатопроцесним явищем, що включає велику кількість процесів на різних рівнях різних видів виробництва - трансформаційних процесів	С. Кудлаєнко [24]
Трансформація - це перехідний процес, який, як правило, передбачає спільну дію і може відбуватися як у рамках державного регулювання, так і поза ним, як на рівні всієї держави, так і на рівні її окремих частин	Дж. Стігліц [41]

*Джерело: складено автором за даними [21;24;41]*

Науковець Інна Якушко пропонує розглядати трансформаційний перехід з двох аспектів:

1. Кількісного як накопичення великої кількості процесів, що спричиняють зміни в системі та її основних параметрах функціонування та розвитку.

2. Якісного - вже внаслідок цього статичний кінцевий стан їх реалізації [24, с. 76].

Кількісна трансформація охопила б цілі процеси від цифровізації економіки до впровадження нових технологій взагалі у всіх сферах. Це також передбачає перехід переважно на безготівкові способи оплати, онлайн-

платежі, електронну комерцію тощо. Тобто трансформація буде цілком суперечливою та різноманітною і не обмежуватиметься такими аспектами, як збільшення обсягів стартапів.

Якісна трансформація представлена новими бізнес-моделями в контексті застосування цифрових ресурсів і використання мережевого ефекту. Це також нав'язує зміну форм взаємодії між компаніями, споживачами та державними органами за допомогою електронних платформ, соціальних мереж, а також цифрових засобів зв'язку. Крім того, це охоплює створення нових секторів, таких як штучний інтелект (AI), блокчейн, інтернет і хмарні сервіси зберігання даних, які можуть призвести до трансформації промислової та ринкової структури.

Розвиток цифрових технологій сприяє інноваційному розвитку, зміні способів виробництва, потреби та взаємодії учасників активного процесу, визначає сучасну спрямованість на принципову реалізацію системи соціальної та економічної організації суспільства.

Поява комп'ютерів у середині двадцятого століття поштовхнула до розвитку технологій. Обчислення великого обсягу даних, а також складних обчислень за досить короткий час у порівнянні з традиційним режимом робить умови сприятливими для появи нових галузей, таких як наука, інженерія та бізнес. Це справді домінує в проведенні досліджень, розвитку технологій і вдосконаленні процесів.

Сучасні цифрові технології - це вже не інструменти, а наріжний сервіс у більшості галузевих операцій. Інформаційні технології вплинули на всі сфери життя, будь то охорона здоров'я та освіта чи виробництво та фінанси. Про це свідчать інтеграційні процеси, простота взаємодії, нові продукти та послуги. Вони стали основними інструментами, які не тільки впливають на конкурентоспроможність бізнесу, але й можуть значно підвищити показники якості життя населення.

Основою успішного впровадження технологій сьогодні є цифровізація. Це дуже актуальна та обговорювана в науковій літературі тема. Ця категорія

представляє процес перетворення традиційних процесів, послуг, продуктів та інфраструктури в цифрову форму за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. У багатьох наукових дослідженнях глибоко проаналізовано специфічний зміст цієї категорії, а також її різні аспекти.

Таким чином, з доступної інформації про значення категорій «трансформація» та «цифрування» можна зробити висновок, що цифровізація - це процес, за допомогою якого різні системи трансформуються, зокрема економічні, та регулярна модель їх функціонування.

Цифровізація - це складний багатосторонній і багатогранний процес, який охоплює новизну та зміни в різних життєвих ситуаціях.

Зрештою, після наукового аналізу визначень цифровізації можна виділити кілька ключових моментів:

1. Діджиталізація - це не умова, а процес. Він постійний і охоплює всю сферу життя суспільства;
2. Цифровізація стимулює суттєві зміни як у бізнес-процесах, так і в соціальній сфері;
3. Оцифрування безпосередньо залежить від цифрових технологій, де цифрові технології діють як допоміжна платформа для оцифрування інформації та автоматизації різних процесів.

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

Цифровізація є основою цифрової трансформації. Це те, що не слід вважати окремим проектом, який можна відокремити від інших проектів. По суті, цифрова трансформація відображає організаційні зміни, спричинені різноманітними процесами цифровізації та оцифрування.

Перетворення аналогової інформації та даних у цифрову форму відоме як оцифрування. Наприклад, перетворення рукописного тексту в машинописний можна назвати оцифруванням.

Як виявив аналіз BDI та Roland Berger, наразі не існує загально визнаного визначення терміну «цифрова трансформація». Крім того, терміни «оцифрування» та «оцифрування» часто використовуються альтернативно [28].

Таблиця 1.4 – Наукові підходи до визначення дефініції «цифровізація»

Зміст	Автор
Цифровізація - це результат, який відповідатиме очікуванням, які належним чином і терміново висунуті суспільством, і водночас відповідатиме можливостям, що пропонуються для отримання високих прибутків, які зазвичай охоче шукають виробники та власники бізнесу. Цифровізація - це розвиток економічних, соціальних, виробничих і технологічних зв'язків, техніко-технологічних зв'язків між усіма іншими виробничими системами в суспільстві та зміна їх суб'єктивно-об'єктивної орієнтації, спричинена інформаційно-комунікаційними технологіями.	М. Руденко
Це одна з визначальних тенденцій у розвитку людської цивілізації, створення більш інклюзивного суспільства, кращих механізмів управління, доступу до охорони здоров'я, освіти та банківської справи, вищої якості та охоплення державними послугами, нових шляхів співпраці та можливості мати більше товарів за нижчими цінами [6].	К. Маркевич
Цифровізація - це інкорпорація, впровадження та поширення найсучасніших цифрових технологій в усіх сферах життя сучасної людини в умовах глобалізації [17, с. 34].	С. Сидоренко
Включає в себе технологію, яка впроваджується для реконфігурації процесів і проектів. Наприклад, навчання робочої сили використанню нових програмних платформ, які сприяють швидкому запуску продуктів [25].	Accenture
Таким чином, оцифрування являє собою реорганізацію бізнес-процесів на основі нових можливостей радикально оцифрованих бізнес-процесів і активів, і це просто може призвести до нових бізнес-моделей і соціальних змін.	SAP
Цифровізація - це застосування цифрових технологій для створення та підтримки нових можливостей отримання прибутку від створення прибутку та створення вартості. Це процес переходу до цифрового бізнесу.	The Gartner Glossary

*Джерело: складено автором за даними [6;17;25]*

Підсумовуючи, можна резюмувати, що цифрова трансформація є досить складним процесом, який стосується як сфери державного, так і приватного управління та передбачає перехід на цифрові технології, насамперед орієнтовані на користувача, з метою оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування та адаптації до світу, що постійно

змінюється. Стратегічне управління є серцем успішної цифрової трансформації, партнерство та постійна адаптація є венами.

Станом на 2021 рік 69% вибірки проектів цифрової трансформації приречені на провал [35], оскільки було досягнуто досить жалюгідної статистики щодо переваг, отриманих від впровадження проектів цифрової трансформації у 2022 році. З цифровою трансформацією та ШІ впроваджується 89% найбільших компаній світу, лише 31% очікуваного збільшення доходу та 25% очікуваної економії коштів від цієї діяльності було досягнуто [44].

Більше того, як уже зазначалося, частка інвестицій у проекти цифрової трансформації лише зростає. Така стратегічна терміновість проектів і величезна схильність до ризику для підприємців втратити величезну частину ресурсів «основної бази активів» в надії позитивно вплинути на позицію компанії в майбутньому настійно рекомендує придивитися до успішного управління розвитком підприємства під час цифрової трансформації, зосереджуючись на поширених помилках компаній під час реалізації такого проекту.

На думку вченого Томаса Чаморро-Премюзіка, проблема полягає в упередженому ставленні менеджерів до впровадження технологій та їхньому незнанні інших суттєвих факторів, таких як культура чи талант. Загалом компанії, які купують технології лише тому, що вони дешеві на ринку, або заради новинок у своїй галузі, не задумуючись над подальшими кроками чи майбутнім розвитком цих технологій, є найближчими до поразки та втрати своїх інвестицій.

Тому важливо розуміти, що основною причиною недосягнення підвищення продуктивності завдяки новим технологіям була нездатність інвестувати в розвиток навичок - зокрема перенавчання та підвищення кваліфікації наявних працівників, які працюють у фірмі. Таким чином, для багатьох фірм це являє собою досить велику проблему переконати їх існуючу

робочу силу, зокрема, досвідчених співробітників або навіть їхнє вище керівництво щодо доцільності впровадження нової технології.

Цифрова трансформація, якщо її розпочати без чіткого визначення, залишити лише бачення того, що вона передбачає, є великою проблемою. Унікальність і різноманітні відмінності, які варіюються від типів бізнесу до галузей, а також культур, не визначають справжнього значення трансформації з точки зору заміни старих технологій новими, збору великих обсягів даних, найму армії спеціалістів із обробки даних або намагаючись скопіювати деякі речі, які роблять Google або Amazon. Швидше, суть цифрової трансформації полягає в тому, щоб створити організацію, яка керується даними та впливає на важливі рішення, дії та процеси має впливати інформація, що керується даними, а не людська інтуїція. Тому компанія трансформується лише в тому випадку, якщо змінює поведінку людей і підходи до організації діяльності [43].

Тому головними чинниками успішного контролю над розвитком фірми мають бути адекватне стратегічне бачення та цілі, злагоджені дії менеджерів, які готові не лише інвестувати, а й трансформувати природу інвестування, бізнес-процеси та працівників (рис. 1.1).

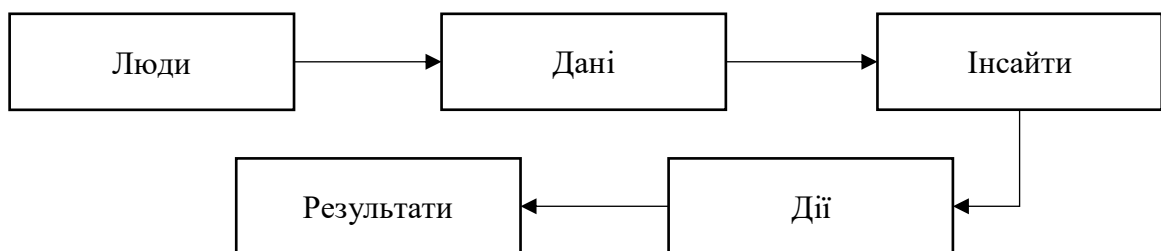


Рисунок 1.1 – Базові компоненти для проведення успішної цифрової трансформації

Джерело: [43]

Людські ресурси це адекватна основа та початок цифрової трансформації, дійсно є необхідним схваленням зацікавлених сторін компанії. Оскільки працівники компанії є, мабуть, найважливішою зацікавленою стороною в цьому випадку - їхні знання, навички та здатність

до адаптації є вирішальними у впровадженні нових цифрових технологій і процесів. Часто в процесі цифрової трансформації виникають такі види діяльності, як автоматизація завдань, впровадження аналітики даних, розширення присутності в інтернеті тощо. Все це вимагало б зацікавленості та активної участі працівників. Співробітники повинні підготуватися до вивчення нових технологій і процесів і змінити свій підхід до виконання робочих завдань. Слід також зазначити, що успішна цифрова трансформація може спровокувати побоювання та опір серед працівників, оскільки це призведе до зміни їхніх робочих процедур та навичок. Таким чином, спілкування та підтримка співробітників стають такими ж важливими, як і інші частини процесу.

Крім того, клієнти та партнери можуть надати корисні рекомендації та поради щодо вдосконалення продуктів та послуг компанії. Оскільки зацікавлені сторони часто мають різні очікування та вимоги, важливо враховувати їх під час планування та реалізації ініціатив цифрової трансформації. Таким чином, співпраця з усіма зацікавленими сторонами створює основу для успішної цифрової трансформації, яка допомагає розвивати компанію та задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін.

Впровадження цифрових технологій у сучасний бізнес надає безліч можливостей для оптимізації бізнес-процесів і рішень для підвищення конкурентоспроможності. Однією з головних переваг цієї процедури є збір, оцінка й аналіз даних. Це пояснюється тим фактом, що цифрові інструменти дозволяють компаніям збирати велику кількість інформації значною мірою автоматично, знижуючи ризик людської помилки в процесі та прискорюючи її відстеження.

Крім того, технічно такий точний аналіз даних досягається за допомогою інтелектуальних аналітичних систем і штучного інтелекту. Це допомогло б компаніям отримувати цінну інформацію та, таким чином, приймати кращі рішення. Зокрема, з точки зору аналітики даних, можливо

виявлення нових тенденцій на ринку, розуміння вимог клієнтів, підвищення ефективності виробництва при скороченні витрат.

Процес збору даних значно покращився, а їх аналіз - це питання, яке мають розділяти не лише великі корпоративні компанії, але й малі та середні компанії. Це запропонує кожному підприємству краще зрозуміти своїх клієнтів, як вони можуть налаштувати свою стратегію відповідно до потреб клієнтів, а також підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. У епоху цифрових технологій якісні дані є фактором, який може визначати успіх, а також стійке зростання компанії. Отже, вдосконалення процесу збору, а також оцінки та аналізу даних визначено серед найбільш значущих переваг, які приходять від сучасної цифрової трансформації бізнесу.

Інсайти. Хоча дані називають новою нафтою, залишається питання, як і з нафтою, хто має певну цінність даних, пов'язану з тим, чи можна їх очистити та використати для певних цілей. Без моделі, системи, фреймворку чи хорошої науки про дані кожна інформація така ж марна, як нулі й одиниці. Але ті самі дані стають розумінням, якщо мати правильний досвід та інструмент. Тут технологія поступається аналітиці - науці про те, щоб зрозуміти дані.

Технологія, з точки зору інформації, включає здатність зберігати, передавати та обробляти величезні обсяги даних за допомогою баз даних, інструментів обробки даних та обчислювальної потужності. Це також допомагає в автоматизації процесу збору та зберігання типів даних. Однак інформація не може просто існувати всередині технології. Вона може бути лише засобом для аналізу та використання. Перший обробляє та аналізує дані, а другий інтерпретує та знаходить інформацію з даних. Він застосовує статистичні методи, машинне навчання, глибокий аналіз та інші методології для пошуку закономірностей і прихованих зв'язків у даних. Analytics перетворює необроблені дані в інформацію, яка є корисною для прийняття рішень, оптимізації процесів і підвищення ефективності бізнесу.

Таким чином, технологія разом з аналітикою є ключем до отримання переваг від даних. Компанії повинні мати хорошу інфраструктуру для зберігання та обробки даних, що стосується наявності професіоналів для аналізу даних і вироблення на їх основі зрозумілих рекомендацій. Такий підхід дозволяє розкрити весь потенціал даних і отримати конкурентну перевагу на ринку.

Надзвичайно важливим елементом управління розробкою в успішних умовах цифрової трансформації є вміння знаходити застосування та правильно використовувати отримані знання. Тому що отримати інформацію за допомогою аналізу даних і аналітики - це лише половина успіху. Тоді справжнім показником успіху буде те, чи зможе команда справді «отримати» цю інформацію в чітких термінах і діяти на її основі таким чином, щоб покращити бізнес.

Процес включає стратегічні, а не лише аналітичні показники. Підказки повинні бути спочатку основою стратегії, а потім планів дій. Це може залучати різних професіоналів всередині організації, від аналітиків до керівників.

Однак, щоб діяти на основі розуміння, стратегічного мислення недостатньо. Це вимагає зміни внутрішніх процесів, реакції на мінливий ринок, а також, найголовніше, управління змінами. Організація повинна бути готова до змін і мати механізми для перетворення розуміння в реальні дії, дотримуючись організаційної культури та лідерства. Розуміння даних - це невелика частина того, що таке цифрова трансформація - це здатність вносити ці зміни ефективним чином, щоб досягти успіху в цифровому світі.

Результати це позначено як останній етап, але не остаточний, радше початок нових циклів ітерацій і вдосконалень, які відбудуться пізніше. Цифрова трансформація - це подорож яка потребує невпинного оновлення та вдосконалення на додаток до реагування на екологічні та внутрішні зміни в організації.

Оцінка на цьому етапі виконує кілька важливих функцій. По-перше, перевіряє, чи справді бажані зміни принесли очікуваний ефект на процеси та стратегію. Це важливо з точки зору оцінки прибутку від інвестицій у цифрову трансформацію та прийняття рішення про наступні дії.

По-друге, надає інформацію з оцінки результатів для виправлення стратегій і планування подальших дій. Інформація, отримана від організації, може допомогти зрозуміти, що отримано під час вирішення проблем і процесів для вдосконалення.

По-третє, це покращує якість даних у ітераційній системі зворотного зв'язку, а отже, і її цінність. Нові результати свідчать про те, що вдосконалені процеси збору даних можуть бути вдосконалені всередині організації, а також покращені процеси обробки інформації, що робить їх більш передбачуваними та цінними.

Отже, це не пункт призначення, а пункт у подорожі. Постійний процес, який дозволяє компаніям змінювати та покращувати спосіб ведення бізнесу. Цей перехід між діями аналізу даних і вимірюванням - це сила цифрової трансформації, яка дозволяє компаніям бути більш рухливими та конкурентоспроможними в епоху цифрових технологій.

У контексті цифрової трансформації переосмислення бізнес-моделей і стратегій є необхідністю, оскільки цифрові технології впливають на те, чому і як ми працюємо та взаємодіємо з клієнтами, партнерами та співробітниками.

Поява цифрових технологій дозволяє компаніям переглянути те, як вони створюють і доставляють цінність клієнтам. Зокрема, необхідно провести повторну перевірку щодо існуючої ціннісної пропозиції та того, як доступні цифрові активи, дані та ідеї можуть створювати, надавати та використовувати для них нові та розширені послуги та продукти. Зміна моделей доходів. Вони також дозволяють компанії досліджувати нові моделі доходів, а також потоки. Наприклад, підписки, оплата реклами, платформи обміну та багато іншого.

Звичайно, це перший крок для оцінки поточної моделі доходу в перспективі цифрових технологій і пошуку способів її розширення або зміни.

Цифрові технології дозволяють компаніям оптимізувати свою діяльність і процеси. Використовуючи автоматизацію, робототехніку та інші інновації, вони можуть досягти підвищення ефективності та продуктивності. Компанії повинні переглянути свої операційні моделі, визначити, де цифрова трансформація почне діяти, і спланувати, як це буде реалізовано.

Цифрова трансформація відкрила і продовжує відкривати нескінченні можливості співпраці та партнерства з іншими організаціями. Таким чином, компанія може розглянути створення платформ або екосистем, де вона буде партнером з іншими організаціями для спільного створення та надання продуктів або послуг. Це, власне, допомагає отримати доступ до нових ринків, краще зрозуміти потреби клієнтів і, що найважливіше, прискорити інновації.

Впровадження аналітики та штучного інтелекту: цифрова трансформація вимагає зміни підходів до аналізу даних та використання штучного інтелекту. Компанії повинні нарощувати свої аналітичні м'язи, маючи інтелектуальні інструменти аналітики, щоб мати можливість приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, використовуючи дані.

Таким чином, кібербезпека та захист даних є ключовими міркуваннями, які слід враховувати в цифровій трансформації. Компанії повинні дбати про захист своїх цифрових систем та інфраструктури, а також особистої інформації, що належить їхнім клієнтам. У сучасному світі технологій існує велика стурбованість щодо того, чи є кібербезпека та захист даних зростаючими проблемами, пов'язаними з цифровими перетвореннями. Наскільки цифрова трансформація є вигідною для бізнесу, вона також приносить нові загрози, пов'язані з кібератаками та порушеннями конфіденційності даних. Тому компанії повинні приділяти велику увагу захисту своїх цифрових систем та інфраструктури, а також особистої інформації своїх клієнтів.

Система управління інформаційною безпекою повинна включати розробку та впровадження політик інформаційної безпеки, які стосуються, зокрема, таких питань:

- використання паролів;
- засоби контролю доступу;
- оновлення програмного забезпечення;
- управління проблемними випадками кібербезпеки.

Доцільно проводити регулярні оцінки ризиків і перевірки безпеки, щоб знайти ймовірні вразливості та підвищити безпеку.

Не менш важливо знати, що кібербезпека - це не лише технічні заходи. Це робить кібербезпеку справою всіх співробітників компанії. Таким чином, навчання персоналу стає важливою складовою успішної цифрової трансформації. Люди повинні знати основні принципи кібербезпеки, як розпізнавати фішингові атаки, уникати витіку інформації та дотримуватися найкращих практик безпеки.

Моніторинг має бути постійним, а аналіз системи безпеки повинен бути забезпечений. Це передбачає впровадження системи моніторингу подій, щоб потенційні загрози та атаки можна було ідентифікувати в режимі реального часу. Процедури реагування на інциденти безпеки також повинні швидко діяти, щоб можна було скоротити якомога більше збитків після виявлення будь-якої кібератаки.

Тому загалом без належної кібербезпеки та захисту даних жодна цифрова трансформація не буде ефективною. Сьогодні компанії повинні розуміти, що кіберзагрози зростають, а отже, вони повинні вживати заходів, щоб запобігти їм, а також виявити їх. Сучасні технології захисту, розробка політики безпеки, навчання персоналу та моніторинг є вирішальними для забезпечення безпеки в цифровому середовищі. Таким чином, лише таким чином бізнес зможе впевнено рухатися вперед у своїй цифровій трансформації та досягти успіху в епоху цифровізації. Це складний і багатовимірний процес, який вимагає зміни організаційної культури,

процесів і структури. Керівництво має бути рішучим і стратегічним у впровадженні цифрових стратегій, а співробітники повинні бути готові до нових викликів і навчання. Таким чином, підприємства, які ефективно впровадили цифрову трансформацію, можуть отримати величезні переваги на ринку, забезпечуючи ефективність, інновації та кращий досвід споживача.

## **1.2. Роль цифрових трансформацій в управлінні розвитком підприємства та підходи до їх оцінки**

З Цифрова трансформація - один із гарячих трендів сучасного світу. Це повністю змінює те, як підприємства працюють і як вони конкурують на ринку. Усі швидкі технологічні зміни, посилення конкуренції та зростаючі вимоги споживачів змусили підприємства шукати нові способи оптимізації процесів для підвищення продуктивності.

Дослідження, опубліковане у Statista стверджує: « у 2022 році витрати на цифрову трансформацію досягнуть 1,6 трильйона доларів, що на 16% більше, ніж роком раніше, тоді як прогнозується, що глобальна сума витрат на цифрову трансформацію до 2026 року становитиме 3,4 трильйона доларів» [33]. Це відображає підвищений інтерес компаній до використання технологій і перспектив проектів цифрової трансформації.

Управління розвитком також передбачає три основні горизонти для бізнесу в результаті реалізації цих проектів:

- 1) більша ефективність управління через кращі процеси управління;
- 2) підвищення якості прийняття рішень за рахунок аналітичного розгляду величезних даних;
- 3) розширення можливостей за рахунок ширших і новостворених ринків, продуктів і послуг.

Підтримка бізнес-суб'єктів цифрової трансформації на базовому рівні - це новий клас ІТ-технологій та алгоритмів, які системно переплітаються з моделюванням глобального цифрового простору, що характеризується

гіперконтактністю та гіпермобільністю. В основі це відкриття четвертої промислової революції, технології штучного інтелекту, роботи та сенсори, великі дані, цифрові платформи, 3D/4D-друк, багаторівневі системи зв'язку [36].

Технологічне забезпечення цифрової трансформації, згідно з поділом, запропонованим вченим Клаусом Швабом, складається з трьох блоків: фізичного, цифрового та біологічного, які тісно взаємопов'язані та виступають каталізаторами розвитку один одного.

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

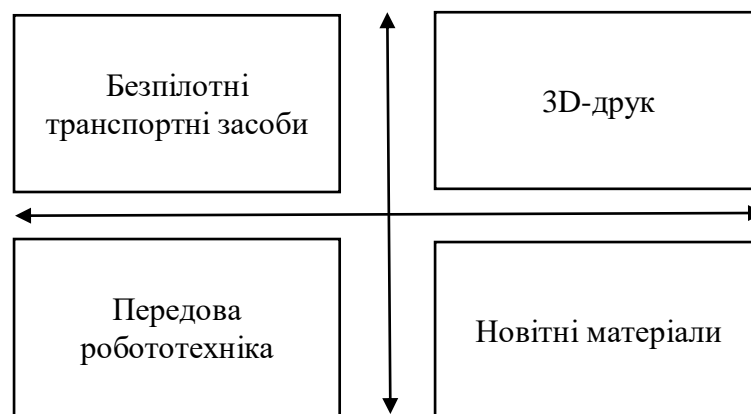


Рисунок 1.2 – Головні тренди в технологічних змінах

*Джерело: складено автором*

Безпілотні транспортні засоби - це ті, які рухаються самостійно та працюють без втручання людини, перебуваючи безпосередньо там. Дрони, роботизовані вагони для доставки та безпілотні навантажувачі є одними з безпілотних транспортних засобів, які працюють для підвищення ефективності та безпеки перевезень, особливо у вантажному та громадському транспорті, оскільки підтримка дронів є найбільш доцільною у важкодоступних місцях доставки. Безпілотні автобуси зменшують затори та покращують потік у місті.

3D-друк - створення тривимірного об'єкта за допомогою адитивних процесів на друкарській машині, яка наносить матеріал різними способами.

3D-друк починає трансформувати виробничий процес від створення лише окремих деталей на вимогу до окремих і складних деталей. Швидке виготовлення прототипів і запасних частин для компаній-виробників, що скорочує час і витрати. Біологічне моделювання, що застосовується в медичній промисловості для розробки біологічних тканин і імплантатів для людини. Інновації можуть бути впроваджені дизайнерами через створення унікальних виробів.

Розширена робототехніка - використання інтелектуальних або вдосконалених роботів і автоматизація процесів у виробництві та інших галузях. Застосування передової робототехніки полегшує автоматизацію процесів у виробництві та обслуговуванні для досягнення підвищеного рівня продуктивності та якості. Роботи виконують роботу, яка є небезпечною або монотонною для людини. Починаючи від повністю автоматизованих заводів і закінчуючи медичними роботами, це технологія, яка застосовується в різних секторах.

Новітні матеріали означає матеріали, виготовлені за допомогою сучасних технологій, вони зазвичай мають певні характеристики, такі як міцність, легкість і стійкість до корозії. Для підвищення якості та зменшення ваги виробу використовуються новітні матеріали. Наприклад, їх можна використовувати у виробництві літаків, сонячних панелей і навіть у будівельному секторі серед багатьох інших, забезпечуючи таким чином розвиток стійких та ефективних рішень.

IoT є однією з основних технологій, які об'єднують матеріальний і цифровий блок. Це, як правило, включає підключення різних фізичних об'єктів і пристроїв до інтернету спеціально для передачі інформації, а також автоматизованих операцій.

Пристрої збирають і обробляють дані, пов'язані з навколишнім середовищем, станом обладнання та іншу інформацію, яка підтримує прийняття обґрунтованих рішень і оптимізацію процесів в мережі інтернеті. Це може включати дистанційне керування, моніторинг та аналіз даних і,

отже, робить використання інтернет ресурсів одним із важливих інструментів для різних підприємств, будь то виробництво, логістика, сільське господарство чи медицина тощо. Клаус Шваб у своїй книзі «Четверта промислова революція. Формування четвертої промислової революції» підкреслює, що розвиток інтернету є одним з основних аспектів четвертої промислової революції, де будуть реструктуровані способи виробництва та споживання в сучасному світі.

Ще однією важливою технікою управління інформацією є «ланцюг блоків», який часто називають «розподіленою базою даних» або «розподіленим реєстром». Це зберігає дані в структурі ланцюга блоків, що значно захищає та робить їх недоступними. Таким чином, це допомогло трансформувати фундаментальні способи обміну інформацією, зберігання та підтвердження в цифровій сфері.

Ось основні переваги такої технології є мережа, що створена розподіленою за своєю природою, оскільки дані зберігаються на різних комп'ютерах (вузлах) по всьому світу, що робить її стійкою до втрати даних і цензури. Підвищена безпека забезпечується криптографією, оскільки інформація в блоках закодована і не може бути підроблена або змінена без належного підтвердження. Інформація буде достовірною, оскільки нові блоки повинні бути узгоджені та підтвержені всіма учасниками мережі, тому цифрова інформація не підробляється. Прозорість - технологія блокчейн дозволяє всім сторонам переглядати всю історію транзакцій, таким чином є відкритість і довіра.

Не дивно, що технологія використовується для криптовалют, фінансів, логістики, ланцюга поставок, медицини, голосування та деяких інших. У результаті цього стає вірогідним створити справді децентралізовану систему, довіра до якої була б організаційною та без центральних органів, а базувалася б на математичних алгоритмах і криптографії, а не на посередниках чи централізованих органах контролю. Це технологія, яка справді може революціонізувати спосіб обміну інформацією між людьми в Інтернеті.

Таким чином, основою цифрової економіки є відповідна технологічна підтримка, яка варіюється від обладнання та пристроїв до промислових підприємств та їх цифрової трансформації. Сучасні фізичні технології, такі як 3D-виробничі системи та робототехніка, кардинально змінюють умови виробництва в бік швидшого та ефективнішого створення речей. Потім штучний інтелект та інтернет ресурси трансформують можливості обробки та аналізу даних, докорінно реорганізуючи виробництво та надання більшості галузевих послуг у бік набагато більш автоматизованих та оптимізованих процесів. Біологічний блок забезпечує вплив на біологічні системи для покращеної діагностики, лікування та розробки нових біологічних продуктів. Загалом, ці рішення є серйозним поштовхом для компаній у покращенні внутрішніх інновацій і конкурентоспроможності в цифровій сфері.

Розглянувши інструментарій, характерний для цифрової трансформації, переходимо до розгляду способів оцінки ефективності цифрових рішень в управлінні розвитком підприємства. Оцінка ефективності є важливою операцією під час трансформації, оскільки вона дає можливість визначити, як впроваджені технології впливають на траєкторію підприємства. Існують різні підходи і методи оцінки ефективності в залежності від конкретних цілей і особливостей проекту. Є кілька способів перегляду оцінки.

Економічний рівень: здатність оцінювати цифрові рішення на економічному рівні є важливим кроком у процесі цифрової трансформації для підприємств. Оскільки компанії вкладають значні ресурси у впровадження нових технологій і цифрових ініціатив, ефективне вимірювання цього процесу стає обов'язковим. Одним із основних економічних показників виділяється зростання прибутку. Рішення можуть виявитися корисними для збільшення продажів, залучення нових клієнтів і підвищення рівня продуктивності та ефективності бізнес-процесів. Наприклад, запровадження електронної комерції, індивідуальних пропозицій

та ефективних систем управління запасами, а також логістики сприятиме виведенню бізнесу на новий рівень.

Ще одним показником ефективності є скорочення витрат. За допомогою цифрових технологій і автоматизації всіх надлишкових процесів він мінімізує час виконання завдань, помилки в роботі та оптимізує використання ресурсів. Наприклад, автоматизація виробничих процесів, використання хмарних сервісів у зберіганні та обробці даних, а також використання роботизованої автоматизації процесів можуть знизити витрати на робочу силу, матеріали та інфраструктуру.

Підвищення продуктивності праці. Такий важливий економічний показник також допоможе оптимізувати процес організації праці, зменшити спілкування між працівниками та обмін інформацією, зробити доступ до інформації та інструментів. Що, в свою чергу, може підвищити продуктивність праці, а отже, і результати виробництва.

Крім того, необхідно оцінити довгостроковий вплив цифрових рішень на їх ефективність. Це підвищення конкурентоспроможності на ринку, залучення та утримання клієнтів, розширення географії діяльності, розробка нових моделей для бізнесу та відкриття нових можливостей для розвитку компаній.

Ефективність зазвичай оцінюють через зростання прибутку, зниження витрат і підвищення продуктивності праці, те ж саме стосується цифрових рішень. Такий огляд слід сприймати більше як інтегрований, розглядаючи аспекти з короткострокової та довгострокової перспектив. Ретельний аналіз та економічне спостереження призведе до успіху цифрової трансформації підприємства.

Організаційний рівень. Цифрові рішення слід оцінювати на організаційному рівні, який є ядром цифрової трансформації. Розробка та впровадження цифрових технологій викликає зміни в організаційній структурі, бізнес-процесах та організаційній культурі. Ця оцінка може

показати, наскільки цифрові рішення ефективні для вдосконалення внутрішніх процесів і досягнення стратегічних цілей.

Одним з аспектів оцінки організаційного рівня є аналіз організаційних структурних змін. Внутрішні структури можуть бути змінені при впровадженні цифрових рішень, а також можуть бути створені нові підрозділи, перерозподілені обов'язки та відповідальність, адаптація до нових ролей і функцій. Оцінка змін в організаційній структурі допоможе визначити легкість впровадження змін і ступінь, до якого вони підвищують ефективність організації.

Крім того, також потрібен аналіз бізнес-процесів, оскільки він оцінює рівень організації. Очевидно, що цифрові рішення можуть сприяти автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Вони можуть заощадити час і покращити координацію та зв'язок між різними відділами чи особами, які беруть участь у бізнесі. Отримані зміни в бізнес-процесах, знову ж таки, підтвердити допомогу у визначенні впливу цифрових рішень на продуктивність і якість виконання завдань.

Організаційну культуру також слід розглядати в контексті цифрової трансформації. Іншими словами, цифрові рішення можуть впливати на організаційні структури, комунікацію та співпрацю. В цій роботі було проаналізовано, як зміни в організаційній культурі можуть свідчити про успіх у прийнятті цифрових рішень співробітниками та впливати на їх інноваційність та адаптивність.

Рівень задоволеності користувача завдяки забезпеченню цифрових впливів торкається досвіду клієнта новими можливостями, зручністю, персоналізацією та покращеною якістю обслуговування. Вимірює загальну задоволеність користувачів, щоб визначити, наскільки ефективно цифрові рішення відповідають потребам і очікуванням користувачів.

Методи вимірювання включатимуть опитування клієнтів, збір відгуків і аналітичний моніторинг цифрових каналів, через які клієнти взаємодіють. Ці дані допоможуть нам зрозуміти, наскільки цифрові рішення допомагають

покращити взаємодію з клієнтами, вирішити їхні проблеми та задовольнити їхні потреби.

Ще одна стратегія полягала б у оцінці задоволеності клієнтів і в процесі виявленні недоліків і подальшому вдосконаленні функцій цифрових рішень. Інформація від клієнтів може бути надзвичайно корисною у покращенні функцій, взаємодії, естетики та ефективності цифрових рішень. Щасливі клієнти, як правило, залишаються і продовжують користуватися послугами або продуктами компанії, і можуть схвалити їх іншим потенційним клієнтам, таким чином утримуючи та залучаючи нових клієнтів.

Рівень інновацій. Використовуючи цифрові сервіси, стає легше розробляти та впроваджувати нові продукти, послуги, технології та бізнес-моделі. Це, у свою чергу, представляє нові перспективи для компанії та спосіб зберегти конкурентні переваги.

Оцінку інноваційності можливо проводити за кількістю та результатами реалізованих і запланованих інноваційних проектів, рівнем інноваційної активності, співпраці зі стартапами чи інноваційними партнерами, рівнем застосованих передових технологій, відкритих стандартів. Таким чином, така оцінка може містити реакцію ринку на нові продукти чи послуги, прийняття інновацій клієнтами та вплив на загальну продуктивність підприємства, що розглядається як інновації.

Оцінка інноваційності допомагає бізнесу визначити свої плюси і мінуси в інноваційній сфері та спланувати подальші шляхи залучення та підтримки інновацій. Крім того, це вказує на ступінь внеску цифрових рішень у встановлення інноваційної культури в організації та підвищує її здатність реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Популярні методи включають заходи, засновані на ключових показниках ефективності. Такі заходи можуть включати фінансові фактори, як-от прибуток, збільшення продажів або скорочення витрат, або нефінансові фактори, як-от покращення клієнтського досвіду, збільшення швидкості процесу або підвищення рівня задоволеності працівників. Швидкість процесу

можна операціоналізувати через час, необхідний для виконання певних завдань, або відповісти клієнту з точки зору скороченого «часу реакції» на пошук клієнта. Задоволеність працівників найкраще відображає теоретичні аспекти та практичне вимірювання змінної. Це може включати показники залученості, задоволеності роботою або навіть показники вибуття.

Контроль ефективності цифрових рішень буде одним із найважливіших способів цього досягти. Це матиме форму наявності системної стратегії, для якої результати розгортання цифрових рішень слід відстежувати та вивчати з різних бізнес-вимірів. Одним з аспектів системи моніторингу буде збір і аналіз даних про вплив цифрових рішень. Це може включати вимірювання КРІ, згаданих вище, разом з деякими іншими конкретними показниками, що відображають результати впровадження цифрових рішень. Наприклад, це може включати дані про змінені бізнес-процеси, клієнтський досвід, результат або будь-який інший вимірний аспект.

Організації повинні проводити регулярні аудити та перегляд проектів, щоб визначити ступінь успішності впровадження цифрових рішень. Це може передбачати перевірку виконання поставлених завдань і цілей, а також аналіз витрат і ресурсів, оцінку якості виконання проектів, а також їх впливу на бізнес-показники.

Моніторинг цифрової інновації має залучати системи моніторингу зацікавлених сторін, включаючи керівництво, співробітників і клієнтів. Їхня думка, спостереження та відгуки допоможуть дати неупереджену оцінку ефективності цифрових рішень. Як правило, використання системи моніторингу результатів дозволяє компаніям отримувати неупереджену інформацію про ефективність цифрових рішень і вносити корективи в стратегії та плани розвитку.

Виходячи з цього з установкою цифрового перетворення, проведення аналізу основних чинників впливу цифрового перетворення та визначення методів оцінки ефективності реалізації цифрових рішень, доцільно з'ясувати,

як технології цифрового перетворення змінюють процес управління агропромисловими підприємствами.

### **1.3. Особливості впровадження цифрових технологій в управлінні агропромисловими підприємствами**

На сьогоднішній день управління розвитком агропромислових підприємств є одним із найактуальніших завдань, що ставляться в умовах сучасності. Це стосується трансформації глобального рівня від продовольчої безпеки до сталого економічного зростання, де сільськогосподарський сектор відіграє центральну роль. Агропромисловим підприємствам, які достатньо амбітні, щоб прагнути досягти високого рівня ефективності та конкурентоспроможності в сучасному світі в світлі цифрової трансформації, диктуються нові правила та можливості. Тенденції в управлінні та розвитку, що стосуються цифрової трансформації, вимагають високого ступеня наукового аналізу та подальших досліджень у різних вимірах, включаючи інноваційні технології, стратегічне планування та аналіз даних, а також реагування на зміни, пов'язані з законодавством та регулюванням.

Характерними особливостями процесу цифровізації агропромислових підприємств є його передбачуваність, висока продуктивність та адаптивність до швидкозмінного середовища. Це підвищить рівень продовольчої безпеки, сталості та прибутковості сільськогосподарських підприємств. Слід враховувати, що інформаційні технології у сільському господарстві сприяють підвищенню продуктивності, раціональному використанню ресурсів, реалізації ринкових можливостей, хорошій комунікації та оптимальному використанню ресурсів, а також адаптації до зміни, отже, він має сприятливі економічні, соціально-культурні та екологічні результати.

Очікується, що тим часом матеріалізація переваг розумного сільського господарства призведуть до радикальних змін у виробництві, маркетингу, логістиці та інших процесах, пов'язаних з бізнесом

сільськогосподарських підприємств. Крім того, це призведе до змін у сільській економіці, соціальній інфраструктурі, житті громади та управлінні природними ресурсами. У зв'язку з цим впровадження цифрових технологій має бути системним, особливо на рівні держави [3].

Індустрія 4.0 є емблемою значного технологічного прогресу, яку у 2015 році назвали Четвертою промисловою революцією. Відбувся поступовий розвиток від примітивних до сучасних рівнів і довготривалих етапів технологічного розвитку сільського господарства протягом тривалого періоду, які називають «Сільське господарство 1.0» до трансформації «Сільське господарство 4.0».

На рис. 1.3 представлено процес трансформації від «сільського господарства 1.0» до «сільського господарства 4.0».



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

*Джерело: складено автором*

Те, що багато фахівців визначають як «Сільське господарство 1.0», посилаючись на період, коли були розроблені початкові методи ведення сільського господарства до кінця 1800-х років. У такі часи було зазначено, що більшість селян в основному використовували для обробітку землі прості

саморобні ручні знаряддя, здебільшого залежні від енергії людини та тварин. Урожайність сільського господарства для того часу була надзвичайно катастрофічною, оскільки регулярно траплялися голод і брак їжі.

Нове сільське господарство: другий етап - «Сільське господарство 2.0» або «зелена революція» почалася наприкінці 1950-х років із запровадженням нових агрономічних методів управління, нових синтетичних пестицидів і добрив у системах ведення сільського господарства, а також керування певними машинами самими фермерами. Це підвищило продуктивність, ефективність виробництва та прибутковості на кожному рівні.

«Сільське господарство 3.0», або, як його називають, ера «точного землеробства», представляє те, що почалося в 1970-х роках після буму інформаційних технологій. Цифрові та інформаційні технології замінили людську працю в моніторингу та управлінні сільським господарством. Отже, це називається точним і розумним землеробством. Нещодавні здобутки полягали в покращенні енергозбереження в технологічних застосуваннях, оптимальному застосуванні води для зрошення, зменшенні застосування хімікатів на полях і, таким чином, підвищенні продуктивності сільськогосподарської системи.

Згідно з визначенням Міжнародного товариства точного землеробства, «точне сільське господарство (прецизійне землеробство)» - це інформаційна та управлінська стратегія, яка характеризується збором, обробкою та поєднанням часових, просторових і індивідуальних даних, а також додаткової інформації з метою оптимізації управлінських рішень щодо виявити мінливість для підвищення ефективності використання ресурсів, продуктивності, якості продукції, прибутковості та стійкості сільськогосподарського виробництва.

Сьогодні сільськогосподарський сектор переживає те, що називається «четвертою промисловою революцією в сільському господарстві». Якщо бути точним, це стратегії та інструменти, які дозволяють використовувати технології четвертої промислової революції для збору, аналізу та інтеграції

даних. Даний етап спрямований на найширшу і найточнішу підтримку прийняття менеджерами рішень. Його головна мета - підвищення економічної, екологічної та соціальної стійкості, а також прибутковості сільськогосподарських підприємств.

Ключові технології періоду «Сільське господарство 4.0» загалом включають IoT, великі дані, штучний інтелект і робототехніку, а також цифрову кооперацію, мобільність і відкритість до інновацій для розширення, прискорення та підвищення ефективності діяльності по всьому виробничому ланцюжку. Це потребує капітального ремонту виробничої інфраструктури шляхом розвитку об'єднаних господарств разом із освоєнням нового виробничого обладнання - тракторів і машин. І останнє, але не менш важливе: ера «Сільське господарство 4.0» буде керуватися продуктивністю, якістю, а також захистом навколишнього середовища. Це також передбачає зміну ланцюжка створення вартості та бізнес-моделей у бік накопичення, аналізу та обміну знаннями.

Сучасна цифрова трансформація сільського господарства представлена не лише новими інструментами та машинами, але й великою різноманітністю інноваційних методів, які змінюють спосіб виробництва їжі та управління сільськогосподарськими підприємствами.

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

Впровадження таких технологій могло б стати потужним засобом для підвищення ефективності виробництва. Наприклад, створення бази, що забезпечує накопичення даних забезпечує збір і аналіз записів, що стосуються врожайності, аналізів ґрунту, а також прогнозів погоди серед інших параметрів, що стосуються землеробства. Саме завдяки обробці такої інформації можна приймати продуктивні рішення щодо того, які сільськогосподарські ресурси застосовувати, як і коли проводити зрошення та обробку полів на основі прогнозу погоди та прогнозування врожаю. Тим часом аналітика вимагає кращого управління фермою для більш ефективного

використання ресурсів за менших витрат. І нижчі витрати, що в кінцевому підсумку призводить до покращення виробництва та прибутковості сільського господарства.

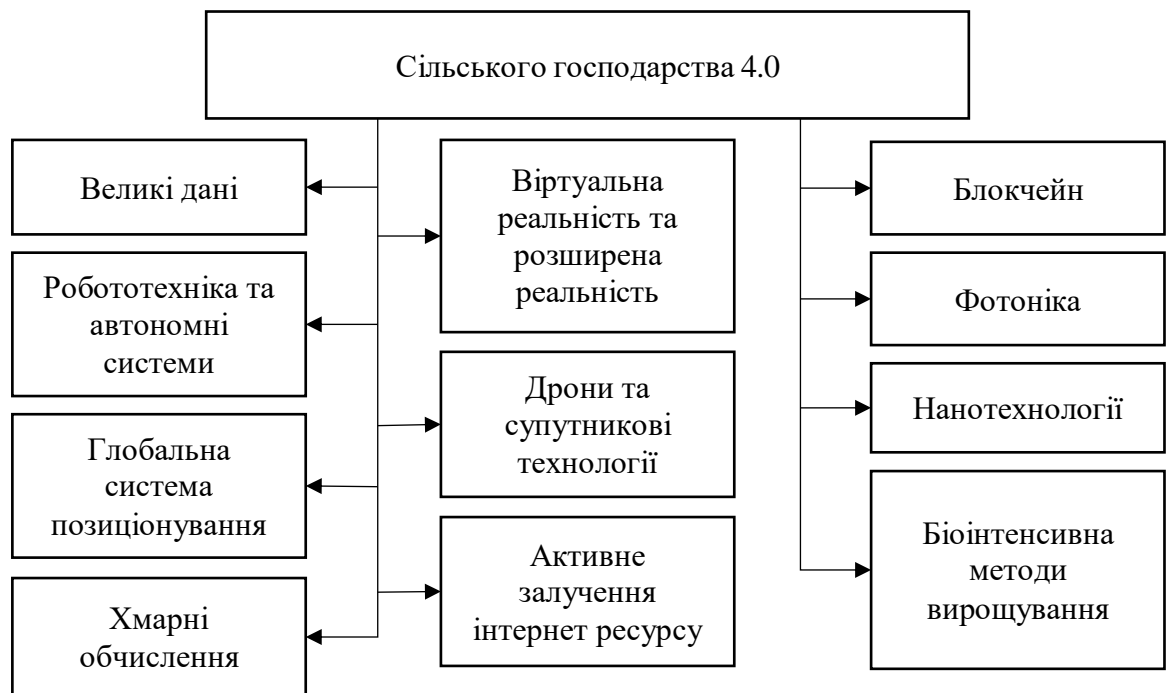


Рисунок 1.3 – Ключові технології для «Сільського господарства 4.0»

*Джерело: складено автором*

Хмарні технології відіграють важливу роль у зберіганні, обробці та поширенні інформації, що полегшує взаємозв'язок між будь-якими сільськогосподарськими підприємствами. Завдяки хмарним технологіям фермерські господарства можуть зберігати великі обсяги інформації щодо виробництва, якості ґрунту, погоди та інших аспектів у надійному та простому для доступу онлайн-сховищі. Це покращує обробку та аналіз цієї інформації, що зрештою дозволяє використовувати її для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які максимізують виробництво та збільшують врожайність. Крім того, це сприяє об'єднанню зусиль різних ферм щодо проектів та обміну інформацією між фермами, що допоможе просувати передові практики сільського господарства між ними.

Інтернет ресурс відкриває необмежені перспективи моніторингу та контролю в реальному часі майже кожного аспекту економіки. Це дозволяє

прикріплювати різні датчики до кожного аспекту ферми, наприклад, стежити за ростом рослин, відстежувати рух худоби та контролювати стан сільськогосподарського обладнання. За допомогою інтернету фермер отримує важливу інформацію, що панує на фермі, вчасно виявляє проблеми для підготовки операцій, а також оптимізації виробничих процесів. Це сприяє підвищенню продуктивності та ефективності виробництва в сільському господарстві.

Штучний інтелект розширить ефективність автоматизації виробництва в сільському господарстві для розведення здорових тварин і моніторингу здоров'я рослин і тварин, а також для використання розумної підтримки прийняття рішень. Застосування штучного інтелекту дозволить розробляти системи, які можуть виконувати автоматичний аналіз даних про стан сільськогосподарських тварин і рослин і, отже, надавати оператору інформацію, яка є інструментом для прийняття зважених рішень. Він також може генерувати рекомендації щодо найбільш сприятливої продуктивності добрив і пестицидів, що підтримує підвищення ефективності та зменшення забруднення навколишнього середовища. Штучний інтелект також може передбачати різного роду ризики, пов'язані з погодними умовами та іншими факторами, пов'язаними з виробництвом, і може допомогти фермерам покращити управління фермою для кращих результатів.

Автоматизація в сільському господарстві відкриває шляхи для підвищення продуктивності. Це поєднується зі зменшенням сильної залежності від ручної праці. Автоматизація звичайних функцій, наприклад збирання врожаю, поливу та обробітку, може оптимізувати робочі процеси набагато ефективніше з точки зору часу та ресурсів для виробників. Роботи можуть працювати в середовищах, несприятливих для людської праці або де остання була б небезпечною, і тому вони можуть працювати цілодобово. Це додатково підвищує якість роботи та оптимізує виробничі процеси в сільському господарстві, що є двома ключовими елементами для продовольчої безпеки та збільшення виробничих потужностей.

Такі моделі допоможуть прищепити здатність вирощувати різні культури на таких оброблених полях і експериментувати з різноманітними техніками вирощування та догляду, не ризикуючи фермером практикувати це за допомогою своїх реальних ресурсів. Це також може бути корисним для навчання нових фермерів і працівників техніці безпеки під час роботи, правилам догляду за рослинами і тваринами, сучасним технікам вирощування.

Технічне обслуговування в прямому ефірі забезпечуватиме доповнена реальність. Інструкції будуть надаватися фермеру через окуляри VR або смартфон так само, як візуалізуються кроки, необхідні для ремонту або обслуговування обладнання. Ця технологія також може допомогти фермерам у ідентифікації рослин і шкідників. Вони можуть значно полегшити маркування рослин і виявлення шкідливих комах, таким чином реагуючи на проблеми швидше та ефективніше. Програми VR можна використовувати для глибшого розуміння через візуалізацію даних фермером - для звичайної людини та навіть для більшості фермерів записи, такі як загальний обсяг продукції, рівень вологості та характеристики ґрунту, існують переважно в цифрах лише на папері. Тим не менш, було б реально намалювати інтервенційні карти полів і сільськогосподарських угідь за допомогою застосування VR. Різні параметри, такі як вологість, поживність і, нарешті, врожайність, можуть контролюватися фермерами в реальному часі.

Водні технології та використання води можуть бути одними з найважливіших інновацій, які охоплює сучасне сільське господарство, оскільки доступної для використання води обмежена. Більш сучасні підходи включають передові застосування крапельного зрошення, які забезпечують мінімальну втрату води рослинами та максимальний полив рослин. Моніторинг рівня ґрунтових вод і збір води мають стати основними складовими для оптимального використання водних ресурсів. Такі технології дозволяють фермерам планувати полив відповідно до потреб рослини та уникати надмірного зволоження ґрунту. Таким чином, «розумне»

використання води не тільки зменшує вплив сільського господарства на навколишнє середовище, але й покращує продуктивність і фінансову життєздатність ферм, що є дуже важливим у сценарії, коли «стале сільське господарство» все частіше стає синонімом наявності життєздатної економічної моделі.

GPS зробив обробку ґрунту дуже адаптованою до конкретної ділянки. Трактори та знаряддя можуть знати своє точне місцезнаходження, не перекирвати та не переробляти, а також економити час і уникати марної витрати ресурсів. Це може додатково автоматизувати керування полем для підвищення ефективності операції.

Фотоніка в сільському господарстві надає величезні можливості для оптимізації виробництва та створення сталого та продуктивного середовища для вирощування рослин. Це може включати керування освітленням у теплицях за допомогою світлодіодів, спектральну діагностику здоров'я рослин, оптичний моніторинг вологості ґрунту та хімічного складу для ідеального складу ґрунту, використання лазерних методів для точного зрізання рослин, польовий моніторинг, а також спостереження протягом періоду росту та збору врожаю за допомогою дронів і супутників. Фотоніка значною мірою сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності виробництва сільськогосподарських культур, одночасно зменшуючи вразливість, з якою стикається більшість економік через сільськогосподарську діяльність, і підвищить стійкість економіки.

Нанотехнології дозволяють створювати нові матеріали та технології, що покращують властивості рослин і підвищують продуктивність. Зокрема, його застосування охоплює розробку ефективних добрив і засобів обробки, що оптимізують живлення рослин, матеріалів, що захищають рослини від шкідників і хвороб, включаючи контроль над шкідниками за допомогою наночастинок і нанодатчиків для моніторингу параметрів рослини в реальному часі, таких як вологість, рівень живлення. Крім того, можна буде підвищити якість і стійкість насіння за допомогою нанотехнологічних

методів, що ще більше підвищує продуктивність сільського господарства.

Блокчейн може не тільки захистити, але й зробити прозорим ланцюжок постачання сільськогосподарської продукції, реєструючи кожен крок виробництва та постачання в незмінній книзі, щоб можна було проводити моніторинг і перевірку якості, безпеки та походження кожного продукту. Виробники можуть вести облік своїх ресурсів і виробничих процесів, що викликало б довіру споживачів і можливість відстеження цього продукту від поля до столу. Це допомогло б їм дізнатися про можливу проблему, яка існує в ланцюжку постачання, і вирішити її для кращої якості та безпеки сільськогосподарської продукції.

Безпілотники та супутники для точного моніторингу врожаю та своєчасного огляду. Датчики для визначення того, які заходи захисту рослин потрібні в точно визначеному місці, щоб зменшити кількість використання хімікатів на ділянці. Піонери в цьому секторі намагаються створити систему управління врожаєм на основі передбачення, яка автоматично вживатиме необхідні заходи. Безпілотники та датчики також беруть на себе роль у мережевих інтелектуальних системах підтримки прийняття рішень для фермерів. Окрім встановлення датчиків дистанційного керування для кожної окремої рослини, дрони-сенсори є більш привабливим рішенням, оскільки вони регулярно відстежують усе поле та надають дані в режимі реального часу.

Методи біоінтенсивного вирощування зосереджені на виведенні нових сортів культур, які є кращими з точки зору таких характеристик, як висока врожайність, стійкість до шкідників і хвороб. Це розвине можливість отримання підвищеної врожайності з обмежених сільськогосподарських угідь, що стане шляхом до сталого та продуктивного виробництва продуктів харчування. Саме тому він має посилити продовольчу безпеку, включаючи стійкість сільськогосподарського сектора до кліматичних негараздів та інших викликів.

Автоматизація є основою для прийняття розумних і своєчасних рішень.

Надання актуальної інформації за допомогою інтелектуальних даних від моніторингу з розширеними засобами аналізу, допомагає фермерам приймати обґрунтовані та своєчасні рішення. Він реєструє можливість спостереження за умовами рослин/тварин, погодними умовами, водним режимом тощо, що підвищує продуктивність і якість продукції. Аграрії можуть вчасно реагувати на виявлені проблеми, що дозволить зменшити втрати, збільшити врожайність та зберегти довкілля. Таким чином моніторинг стає важливою ланкою успішного ведення сільського господарства в сучасних умовах.

Контроль у «Сільському господарстві 4.0» є ще одним важливим фактором, який дозволяє економічно ефективно виробництво. Використання автоматизованих систем і передових роботів в різних сільськогосподарських програмах допоможе фермерам отримати високу продуктивність при оптимальній якості роботи.

До них відносяться системи, які контролюють вологість ґрунту та підтримують оптимальний графік поливу для росту рослин. Наприклад, «розумна» система контролює параметри, пов'язані з водою, такі як моніторинг вологості ґрунту та прогноз погоди, щоб визначити найкращий час для поливу.

Крім того, це можуть бути збирання врожаю, обробка ґрунту та інші рутинні роботи. Така менша залежність від людської праці забезпечує вищу продуктивність і стандартизує якість, тим самим економлячи час і ресурси фермера. Контроль роботи за допомогою автоматизованих систем стане важливою складовою «Сільського господарства 4.0» та успіху в управлінні сільським господарством у сучасному світі.

Прогнозування повинно бути наріжним каменем ефективного управління виробництвом. Удосконалені системи підтримки прийняття рішень для точного землеробства дозволять фермерам аналізувати величезні обсяги даних - дані про погоду, дані про ріст, дані про врожайність, дані про здоров'я худоби тощо. Для прогнозування потенційних ризиків і прийняття

рішення щодо оптимальної стратегії виробництва. Наприклад, він може запропонувати рекомендації щодо часу поливу, внесення гною та заходів проти хвороб і шкідників для підвищення якості та врожайності. Саме звідси подолання ризиків і вдосконалення виробничих процесів приходить до успіху для фермерів, які практикують те, що отримало назву «Сільське господарство 4.0».

У наш час кількість зацікавлених покупців в умовах, за яких отримана ними їжа виробляється, готується та переміщується, продовжує зростати. Нові технології дозволяють удосконалити процеси збирання, транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції. GPS разом з IoT відстежує переміщення сільськогосподарської техніки та вантажів, оптимізує маршрути доставки та контролює температуру під час зберігання за допомогою сенсорного IoT. Це, безсумнівно, зменшує втрати продукту, зберігаючи при цьому якість продукту до надходження на ринок. Логістика в «Сільському господарстві 4.0» забезпечить оптимізований ланцюжок поставок разом із належною роботою всієї агросистеми.

Найпопулярнішими технологіями «Сільського господарства 4.0» у світі сьогодні є робототехніка та інтернет. У 2022 році світовий ринок робототехніки для сільського господарства склав 11 мільярдів доларів, і прогнозується, що до 2028 року він зросте до 24,3% [26]. Що стосується світового ринку IoT, то станом на 2021 рік він склав 11,4 мільярда доларів, тоді як прогнозований приріст до 2026 року становить +9,8% [27].

Незважаючи на складну економічну ситуацію, деякі з перерахованих вище практик впроваджують у свою роботу українські підприємства. Такий підхід, незважаючи на складні економічні умови, є важливим кроком у розвитку українського сільського господарства та менеджменту в цілому.

Наразі, підсумовуючи практику вітчизняних підприємств, Н. Воробей зазначає, що існують комплексні проекти управління обладнанням, системний облік палива, облік продуктивності праці, точне землеробство, розумне землеробство, цифрове фермерство [3].

Складне управління обладнанням. Прикладна організація сучасних інформаційних технологій та установок управління для адекватного моніторингу їх підтримки, ремонту та функціонування. Їхня мета полягає в тому, щоб максимально використовувати машини та обладнання для підвищення продуктивності в найбільш економічно ефективний спосіб.

Система управління паливом. Запропонована система стосується належного обліку палива, витраченого на сільськогосподарську діяльність, що має великий вплив на облік витрат щодо паливної ефективності сільськогосподарської техніки.

Розумне землеробство. Цей підхід передбачає використання інтелектуальних сільськогосподарських технологій GPS і датчиків для оптимізації сільськогосподарських операцій для рекомендованого вирощування. Це включає в себе точне внесення добрив, зрошення та обробку ґрунту для підвищення продуктивності та зменшення шкоди навколишньому середовищу.

Точне землеробство. Він передбачає застосування численних датчиків і аналітичних інструментів для прийняття рішень, пов'язаних із сільським господарством. Все це дозволяє вести розумне землеробство. Система дозволяє фермерам і сільськогосподарським підприємствам приймати рішення на основі даних щодо найбільш ефективного використання своїх сільськогосподарських і виробничих потужностей.

Цифрове сільське господарство. Рішення для повністю оцифрованого сільського господарства, що складається з штучного інтелекту та використання великих даних для покращення кожної дії від посадки та збору врожаю до подальшого зберігання в процесі виробництва.

У своєму загальному підході до сільського господарства вказані проекти та напрямки натякають на заохочення сучасних технологій та інновацій для підвищення продуктивності, скорочення витрат, покращення стійкості та модернізації та підвищення конкурентоспроможності та екологічної стійкості сільського господарства. Ці проекти є важливими для

продовольчої безпеки та забезпечення сталого розвитку.

Проаналізувавши супутні тенденції управління розвитком сільськогосподарських підприємств у зв'язку з впливом епохи «Сільське господарство 4.0» на процеси в сільському господарстві, слід також звернути увагу на інші питання управління сільськогосподарськими підприємствами та переглянути сучасні практики у відділах, кадрах, маркетингу, фінансовий облік, безпека та кіберзахист тощо, які застосовуються.

Здоровий процес найму та навчання персоналу є необхідною умовою для розвитку будь-якої організації. Однією з майбутніх тенденцій рекрутингу є використання штучного інтелекту та аналітики для пошуку способу підвищення ефективності рекрутингу. Відповідні алгоритми дозволяють виконувати різноманітні операції, починаючи від обробки резюме, перевірки та навіть проведення співбесід. Таким чином, об'єктивний спосіб прийняття рекрутерами рішень на основі даних є більшим внеском у кращий відбір і меншу людську помилку.

У ці цифрові часи, коли інноваційні інтелектуальні технології та трансформація впроваджуються в усі сфери бізнес-операцій, розвиток корпоративного управління вимагає системного та повного стратегічного планування не лише під час впровадження технологій у діяльність компанії, але й способів зміни корпоративної культури.

У першому розділі ми спробували проаналізувати сутність управління розвитком підприємства в інформаційній цифровій трансформації. Проведено загальний аналіз та загальні визначення таких явищ як підприємства, розвиток, трансформація, цифровізація та цифрова трансформація. Було зроблено висновок, що для розробки та реалізації успішних проектів цифрової трансформації підприємством необхідно враховувати п'ять основних компонентів у процесі управління людьми, даними, інсайтами, діями та результатами.

Крім того, ключовою тенденцією сьогодення, як відомо, є інвестиції в цифрову трансформацію. Технології, що впливають на контроль управління

розвитком підприємства, узагальнено можна розділити на три блоки: фізичний, цифровий та біологічний. Крім того, не можна не помітити, що всі вони пов'язані, особливо в процесі вдосконалення.

Крім того, визначено, що оцінка ефективності використання цифрових технологій в управлінні розвитком підприємства може бути економічною, організаційною та інноваційною. Широкого застосування в управлінській практиці також набуло впровадження показників ефективності для визначення рівня впливу цифрових змін на процес управління розвитком підприємства.

Також визначено цифрові технології, які є основними в управлінні агропромисловим підприємством, та як вони впливають на діяльність компанії щодо окремих бізнес-процесів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСОПДАРСТВА «ГАЛИНА» В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

#### **2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності СФГ «Галина»**

Селянське фермерське господарство «Галина» розташоване в селі Златопілля Кропивницького району Кіровоградської області, де займається господарською діяльністю вже 25 років, розпочавши діяльність у 1999 році. Засновник та керівник фермерського господарства Німенко Галина Григорівна.

Основним напрямком діяльності досліджуваного підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових та олійних культур. Крім того, СФГ «Галина» займається оптовою торгівлею зерном, тютюновою сировиною, насінням та кормами для тварин, а також додатковими видами діяльності у рослинництві.

СФГ «Галина» перебуває на обліку в Головному управлінні статистики області та діє як платник єдиного внеску, що підтверджується реєстрацією в ГУ ДФС у Кіровоградській області. Аналіз показав, що дане підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, технічних і кормових культур.

Як зазначено в Статуті (Додаток А), на керівника покладається обов'язок здійснення контролю за досліджуваним господарством, відповідальність перед державою, різними підприємствами, установами, організаціями, окремими споживачами чи їх групами. Керівник господарства укладає договори та ініціює інші юридично значимі для господарства дії відповідно до чинного законодавства. Проте, якщо того вимагає ситуація, керівник має можливість доручити свої обов'язки члену СФГ «Галина» або особі, яка працює за контрактом.

Окрім голови фермерського господарства, СФГ «Галина» має кілька посадових осіб, яким доручено наглядати за управлінням як на стратегічному, так і на тактичному рівнях.

Досить інформативно ілюструє організаційну структуру СФГ «Галина» рисунок 2.1.

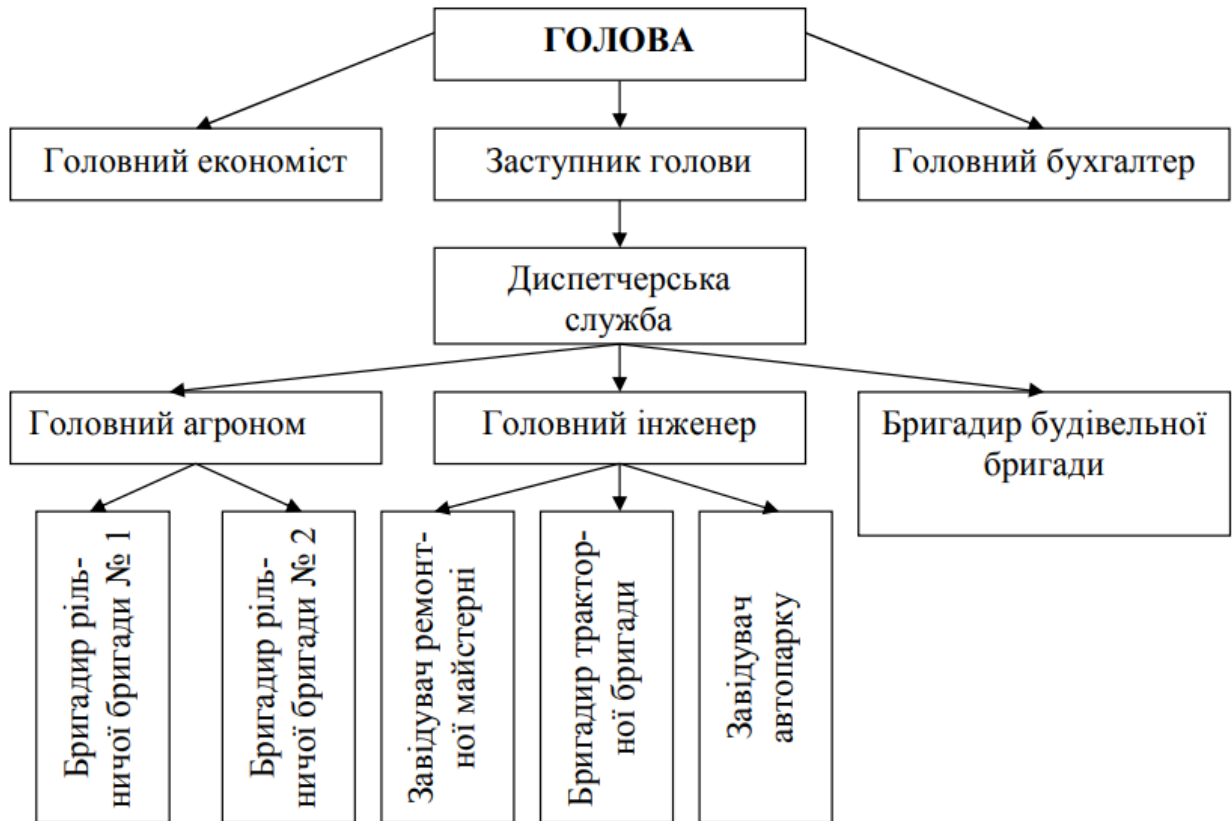


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління СФГ «Галина»

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Головний бухгалтер відповідає за ведення повної документації по всіх рахунках і обліку грошових коштів, цінностей на товари і основних засобів. Крім того, ця роль передбачає відображення операцій, пов'язаних із рухом цих активів, у бухгалтерському обліку, коли має місце їх виникнення.

Головний економіст здійснює контроль за планово-господарською діяльністю, зосереджуючись насамперед на аналізі проблемних питань та пропонуванні шляхів їх вирішення щодо сільськогосподарського виробництва та економічних процесів.

Керує агрослужбою головний агроном, на якого покладено кілька основних обов'язків, а саме: забезпечення виконання сільськогосподарських завдань як вчасно, так і за відповідними технологіями. Зокрема, в його обов'язки входить підготовка землі до обробітку, внесення засобів захисту рослин, посів рослин, збирання врожаю та інші пов'язані з цим завдання.

Інженерний відділ контролює та керує головним інженером, який відповідає за забезпечення якісного технічного обслуговування різних галузей та господарських процесів. Його роль включає нагляд за технічним станом машинно-тракторного парку, а також постачання запчастин, масла та інших необхідних ресурсів.

У підсумку, вважаємо за важливе, здійснити техніко-економічний аналіз господарської діяльності СФГ «Галина» для визначення ефективності використання наявного земельного ресурсу досліджуваного підприємства.

## **2.2. Техніко-економічний аналіз господарської діяльності СФГ «Галина»**

Для проведення техніко-економічного аналізу господарської діяльності СФГ «Галина» необхідно використати форми фінансової звітності «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва» впродовж 2019-2023 років, що містяться в Додатку Б.

Техніко-економічний аналіз господарської діяльності СФГ «Галина» включає аналіз наступних показників, зокрема показників ліквідності, стабільності, оборотності та рентабельності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, наскільки підприємство може своєчасно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями виключно за рахунок грошових коштів. Нормативне значення даного показника має коливатися в межах від 0,25 до -0,5. Як видно з рисунку 2.2, для досліджуваного підприємства розрахунковий показник є в межах норми,

за виключенням 2021 року, коли коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,2607.

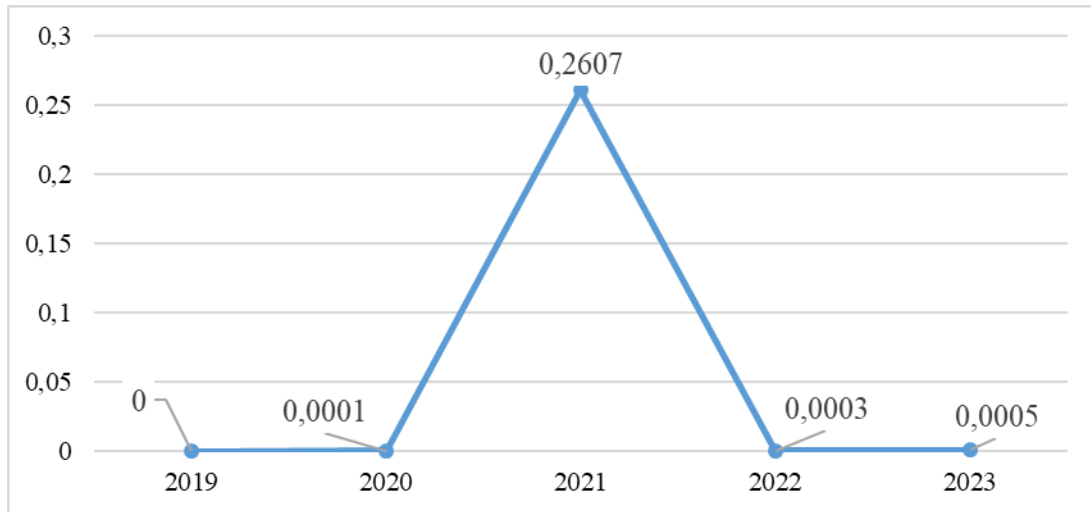


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Нормативне значення даного показника має бути більшим за 1. Як видно з рисунку 2.3, для досліджуваного підприємства розрахунковий показник є в межах норми.

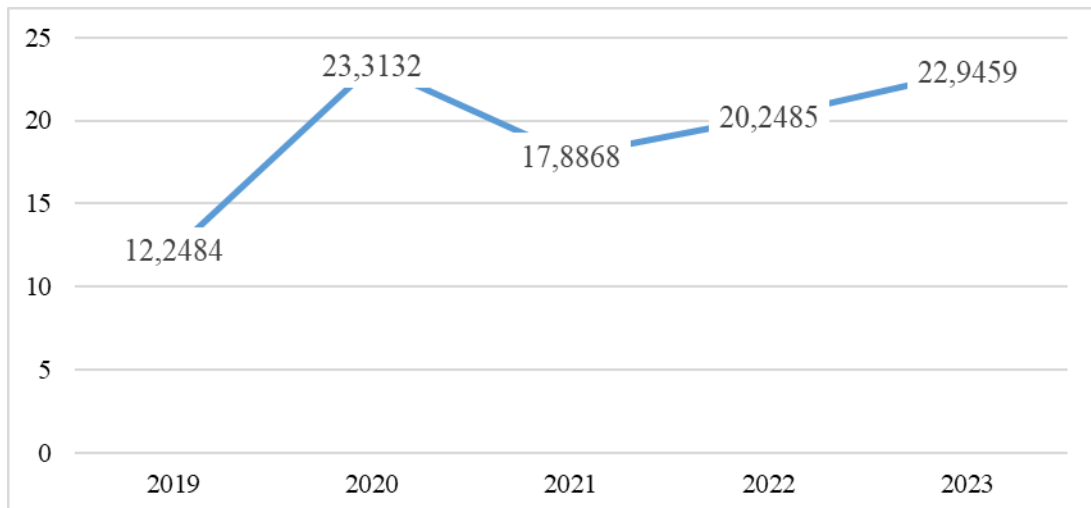


Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнту поточної ліквідності СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Коефіцієнт фінансової стійкості оцінює частку власного капіталу в загальній структурі фінансування. Як видно з рисунку 2.4, для досліджуваного підприємства розрахунковий показник є в межах норми та становить більше одиниці.

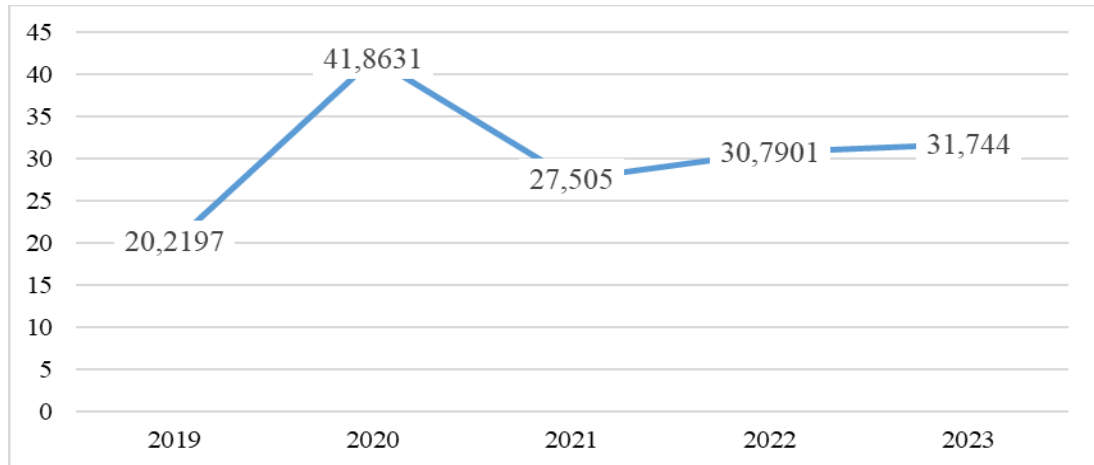


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнту фінансової стабільності СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Коефіцієнт автономії показує, наскільки підприємство фінансується за рахунок власних ресурсів. Нормативне значення даного показника має бути більшим за 0,5. Як видно з рисунку 2.5, для досліджуваного підприємства розрахунковий показник є в межах норми.

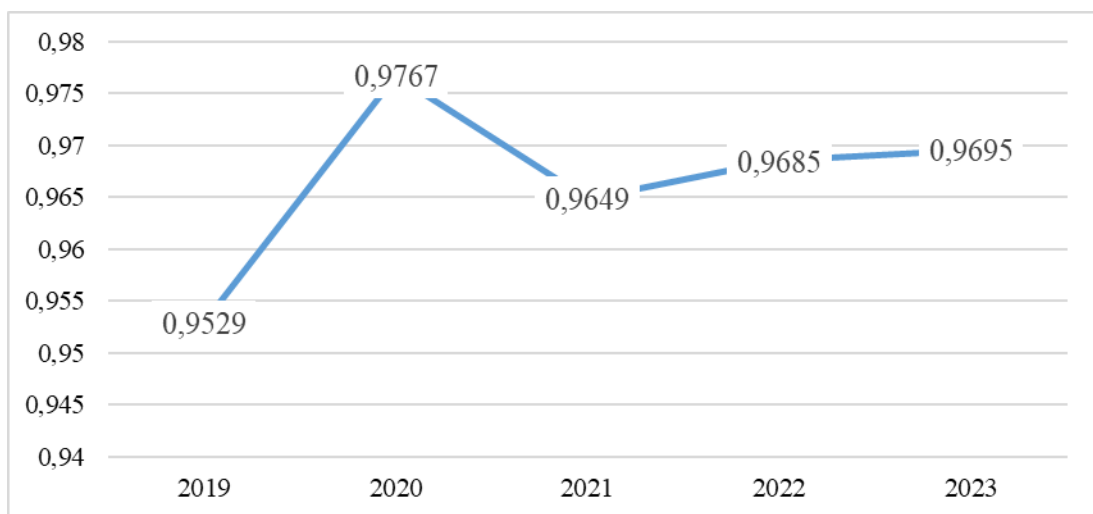


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнту автономії СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Коефіцієнт фінансової залежності показує частку позикового капіталу по відношенню до власного капіталу. Як видно з рисунку 2.6, для досліджуваного підприємства розрахунковий показник становить більше 1, що не відповідає нормативу та свідчить про зниження фінансових ризиків, пов'язаних із нижчим рівнем боргових зобов'язань.

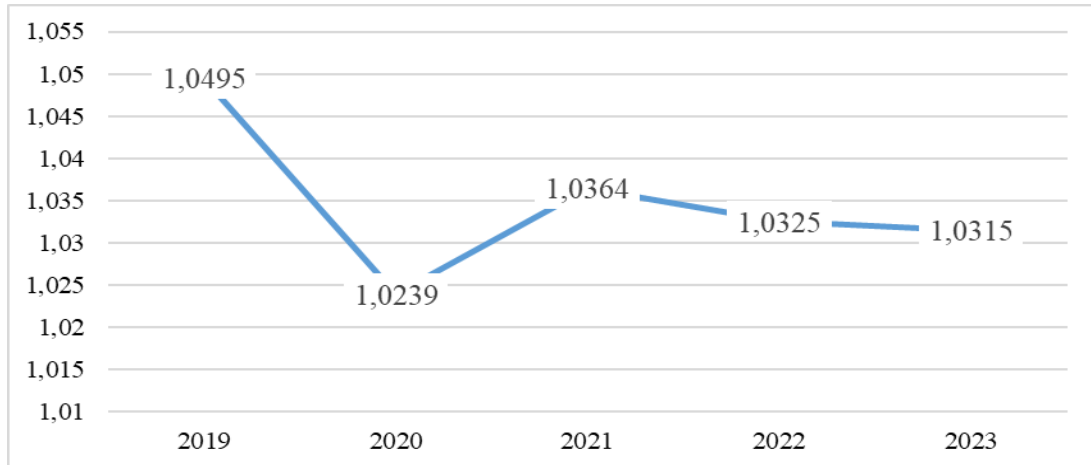


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнту фінансової залежності СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Коефіцієнту концентрації залученого капіталу вказує на частку позикових ресурсів у структурі капіталу. Отримані результати підтверджують, що досліджуване підприємство має низький ступінь ризику фінансової залежності, як видно з рисунку 2.7.

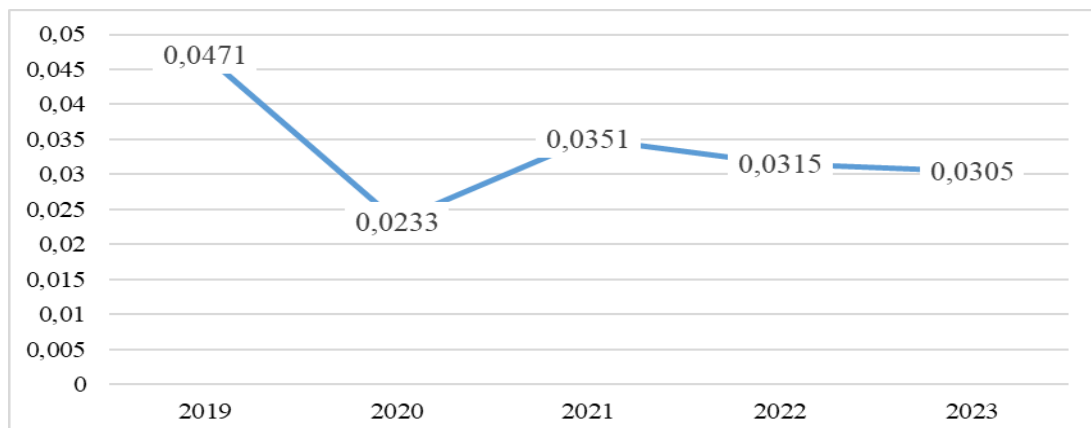


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнту концентрації залученого капіталу СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Коефіцієнт концентрації власного капіталу вказує на частку власного капіталу в структурі активів, причому вищий коефіцієнт означає більшу фінансову стабільність бізнесу. Як видно з рисунку 2.8, для досліджуваного підприємства характерним є змінна динаміка даного коефіцієнта.

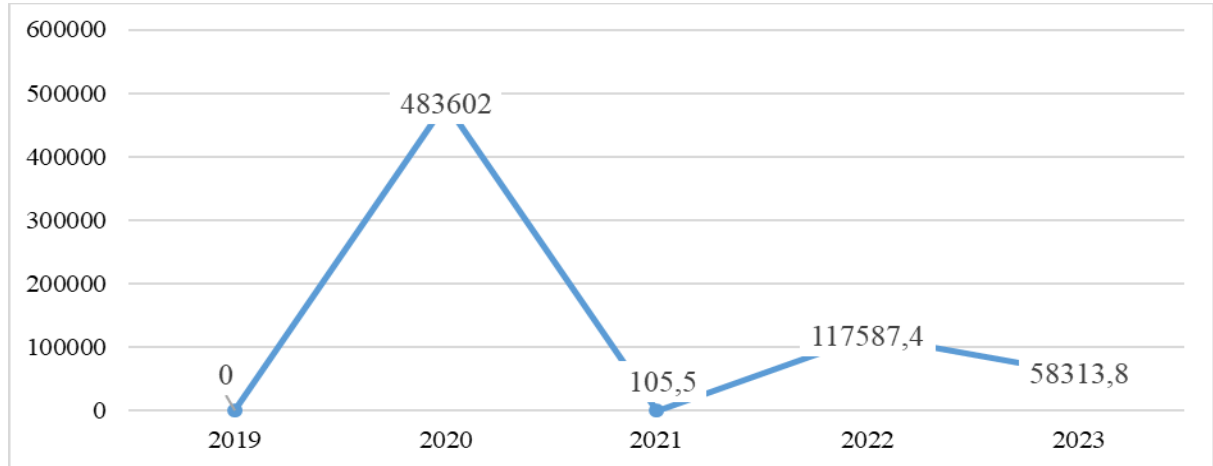


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнту концентрації власного капіталу СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу є важливим показником фінансової стійкості підприємства. Як видно з рисунку 2.9, підприємство в основному фінансується за рахунок власного капіталу, що свідчить про високу фінансову стабільність.

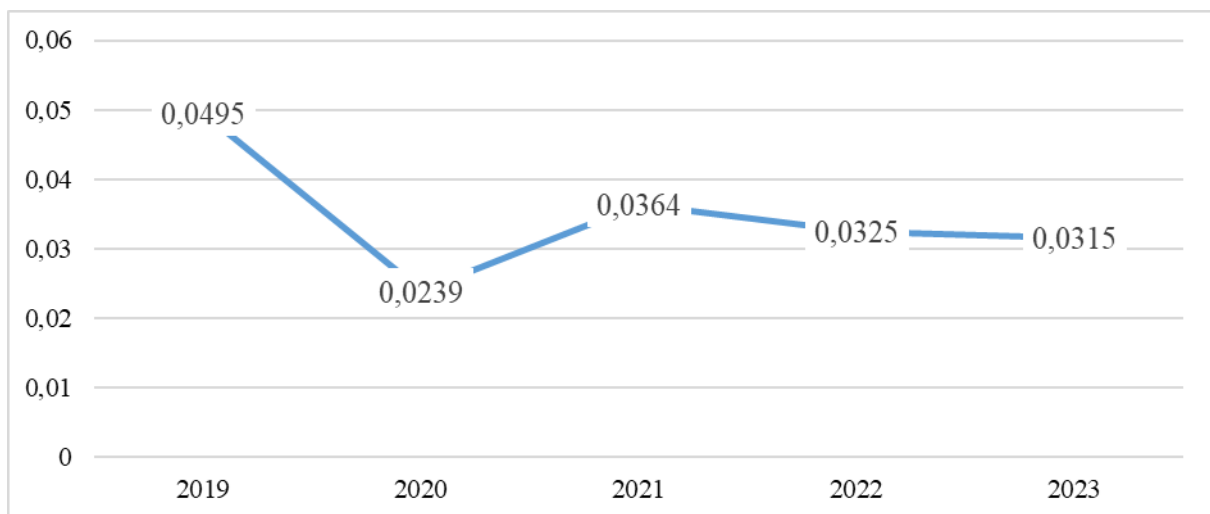


Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнту співвідношення залученого і власного капіталу СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Коефіцієнт стійкості фінансування являє собою фінансовий показник, який характеризує частку власного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування підприємства. Його завдання — оцінити фінансову стабільність підприємства, тобто здатність підприємства забезпечувати свої фінансові потреби за рахунок власних ресурсів. Як видно з рисунку 2.10, підприємство, в основному, фінансується за рахунок власного капіталу, що свідчить про високу фінансову стабільність.

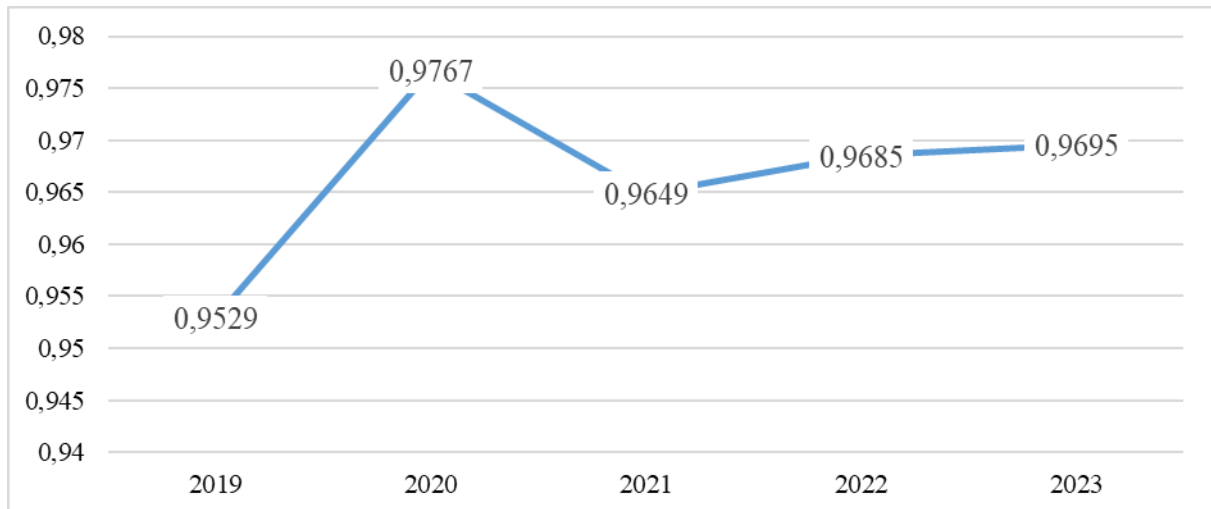


Рисунок 2.10 – Динаміка коефіцієнту стійкості фінансування СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Коефіцієнт поточних зобов'язань — це фінансовий показник, що характеризує частку поточних (короткострокових) зобов'язань у структурі джерел фінансування підприємства. Використовується для оцінки рівня залежності підприємства від короткострокових боргів і здатності їх обслуговувати.

Для підприємства, як видно з рисунку 2.11, характерним є нормальний рівень ліквідності.

Далі, вважаємо за потрібне, здійснити аналіз показників оборотності досліджуваного підприємства, зокрема коефіцієнтів оборотності активів, оборотних активів, кредиторської та дебіторської заборогованостей (рис. 2.12).

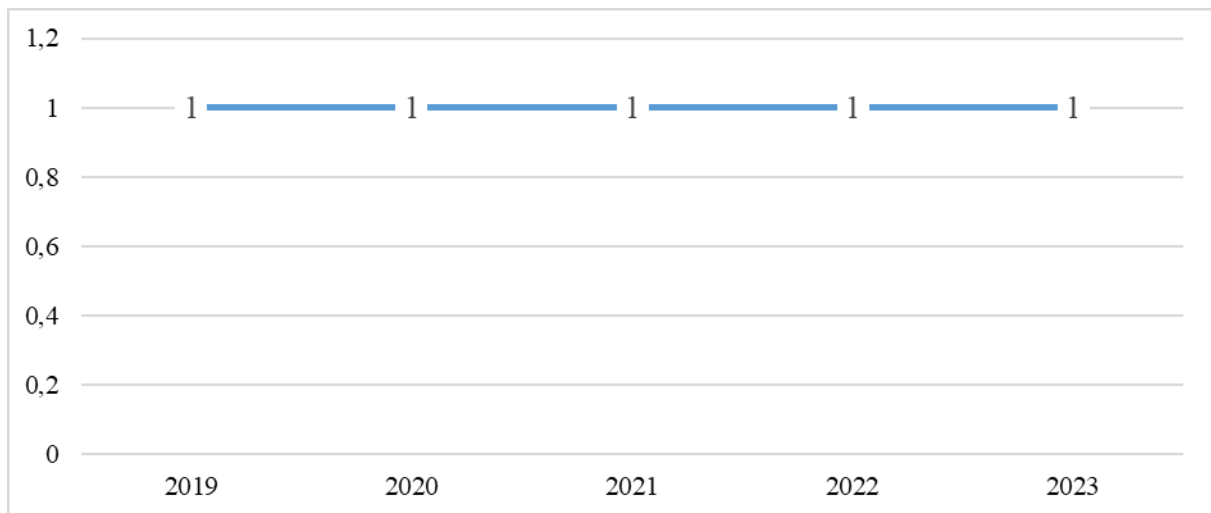


Рисунок 2.11 – Динаміка коефіцієнту поточних зобов'язань СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт оборотності активів показує, наскільки ефективно активи використовуються для отримання доходу. Розраховані значення цього коефіцієнта свідчать про ефективне управління активами.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує швидкість, з якою поточні активи перетворюються на дохід. Виходячи з наведених раніше розрахунків, очевидна негативна тенденція, що свідчить про неефективне використання оборотних активів.

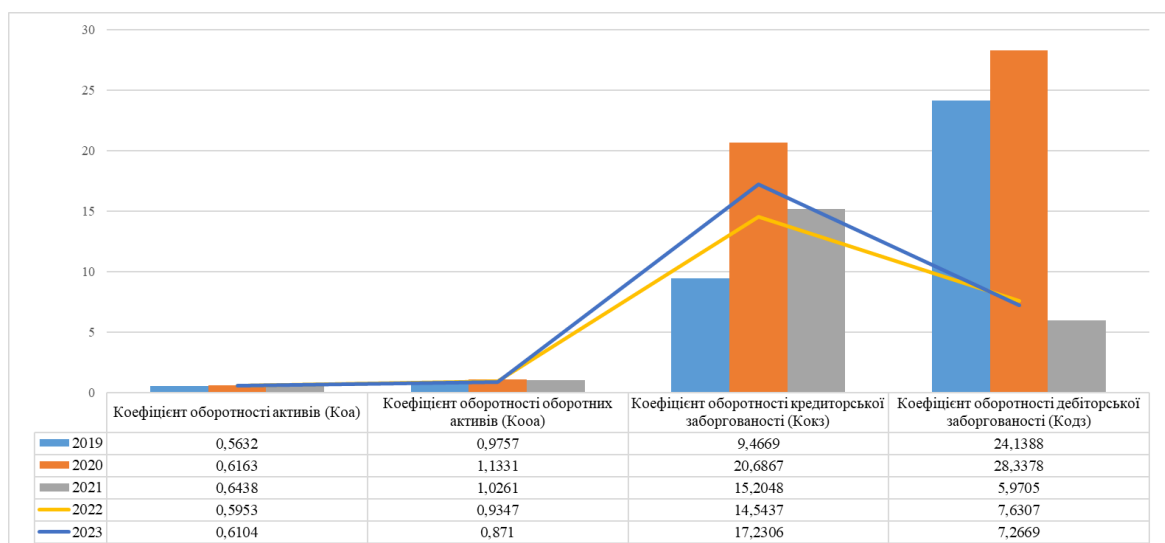


Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнтів оборотності СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, як швидко підприємство погашає свої борги перед кредиторами, тоді як коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вимірює швидкість, з якою підприємство отримує платежі від своїх боржників.

Розраховані значення свідчать про погіршення ліквідності.

Фондовіддача оцінює, наскільки ефективно використовуються основні засоби. Дані, наведені на рисунку 2.13, показують збільшення коефіцієнта до 2,1691 у 2023 році, що свідчить про те, що основні засоби працюють досить ефективно.

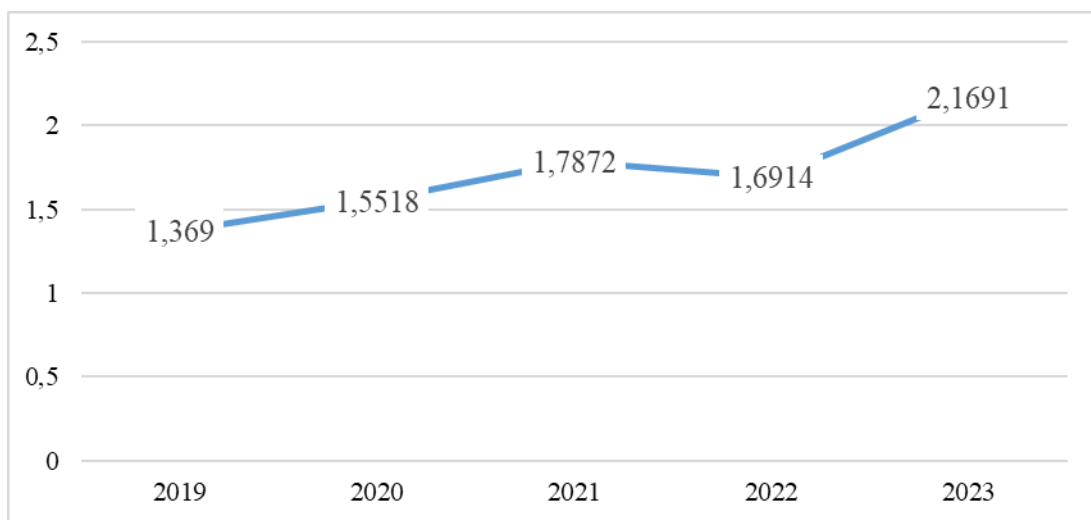


Рисунок 2.13 – Динаміка показника фондовіддачі СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

*Джерело: складено автором за матеріалами підприємства*

Загалом, вважаємо за доцільне, критично оцінити динаміку ключових показників фінансового результату, графічне відображення яких подаємо у вигляді рисунку 2.14. Як видно з рис. 2.14, підприємство впродовж досліджуваного періоду функціонувало досить ефективно, мав місце чистий прибуток, поряд із тим, його значення наприкінці 2023 року значно знизилося до 2820,4 тис. грн, що свідчить про погіршення фінансового стану фермерського господарства.

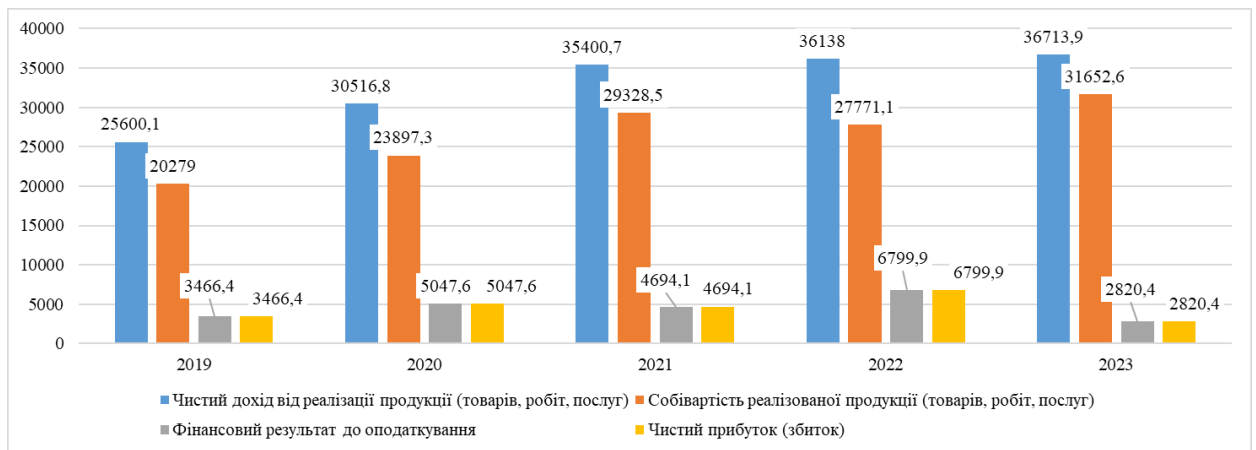


Рисунок 2.14 – Динаміка показників фінансовго результату СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Далі, вважаємо за потрібне, здійснити аналіз показників рентабельності досліджуваного підприємства, зокрема коефіцієнтів рентабельності власного капіталу, діяльності та продукції (рис. 2.15).

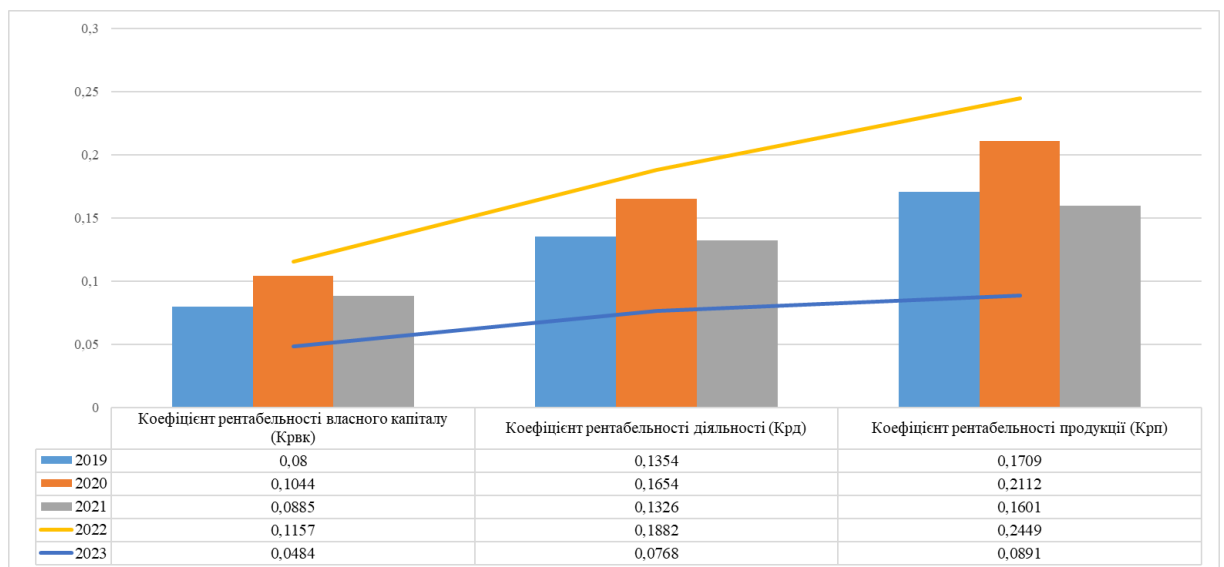


Рисунок 2.15 – Організаційна структура управління СФГ «Галина» впродовж 2019-2023 років

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу відображає прибуток, створений власним капіталом. Зниження цього коефіцієнта може свідчити про зменшення доходу власників або вказувати на неефективний ресурс використання.

Коефіцієнт рентабельності діяльності демонструє ефективність операційної діяльності. Як видно з рисунку 2.15, для досліджуваного підприємства характерним є зниження значення показників, що свідчить про низьку рентабельність аналізованого підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції являє собою фінансовий показник, що відображає ефективність виробництва та реалізації продукції та показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної одиниці виручки від реалізації або собівартості продукції. Цей коефіцієнт широко застосовується для оцінки прибутковості бізнесу. Як видно з рисунку 2.15, для досліджуваного підприємства характерним є неефективне управління витратами та прибутковою діяльністю.

Загалом розрахункові дані свідчать про погіршення фінансового стану досліджуваного підприємства, що потребує відповідного реагування керівництва СФГ «Галина», однією з яких може слугувати впровадження CRM-системи на підприємстві.

### **2.3. Оцінка внутрішнього потенціалу та проблем управління розвитком фермерського підприємства в контексті цифрової епохи**

Оцінка стану розвитку підприємства в рамках цифрової епохи потребує ґрунтовного підходу, оскільки цифрові технології впливають на всі грані бізнесу. Дуже важливо розуміти, як підприємства використовують цифрові інструменти для вдосконалення своєї діяльності, залучення клієнтів і вдосконалення своїх продуктів і послуг. Сільськогосподарський сектор є особливо важливим у цьому цифровому контексті. Зі збільшенням населення світу та зміною кліматичних умов зростає попит на сільськогосподарську продукцію, що створює як виклики, так і можливості для сільськогосподарського бізнесу. Завдяки використанню даних і сучасних інформаційних систем цифрові технології дозволяють сільському господарству досягати більш точного та ефективного виробництва.

Тим не менш, серйозні проблеми для бізнесу та інвестиційної діяльності виникають через повномасштабне вторгнення Росії та геополітичну нестабільність. Підприємства стикаються зі зростаючими ризиками та невизначеністю, що ускладнює їхню здатність інвестувати в інновації.

Навпаки, складні обставини часто створюють можливості для зростання та інновацій. Підприємства, які можуть адаптуватися до мінливих умов і впроваджувати креативні рішення, можуть підвищити свою конкурентоспроможність та стабільність. Інновації можуть мати вирішальне значення у вирішенні проблем, що виникають через геополітичну нестабільність, таким чином захищаючи ланцюжки поставок і оптимізуючи операції.

Інвестиції в інновації дозволяють підприємствам зберегти конкурентну перевагу та підвищити свою адаптивність до мінливих обставин, що може включати створення нових технологій, впровадження більш ефективних процедур і вивчення нових ринків. У цьому контексті інвестування в інновації є одночасно викликом і можливістю для підприємств, які можуть використовувати можливості, які пропонує їхнє середовище, для досягнення сталого зростання та стабільності.

Оцінка та аналіз інноваційного потенціалу дозволяє чітко планувати дії, ставити цілі та визначати методи їх досягнення. Цей процес має вирішальне значення для застосування системного підходу до інноваційних починань та розвитку творчих здібностей персоналу. Оцінка використовує систему бального рейтингування, створену для кожного показника та фактора, яка встановлює значущість кожного компонента в розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

При такому оцінюванні кожній складовій інноваційного потенціалу надається певна оцінка:

- 0 балів – потенціал елемента не використовується зовсім;
- 1 бал – мінімальне використання потенціалу елемента;

- 2 бали – помірне використання потенціалу елемента;
- 3 бали - значне використання потенціалу елемента» [8].

Аналіз експертних оцінок дозволяє зробити висновки про спроможність підприємства впроваджувати інновації або про необхідність підвищення окремих аспектів його інноваційного потенціалу задля забезпечення сталого розвитку.

Результати оцінки інноваційного потенціалу СФГ «Галина» наведено у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Результати оцінювання інноваційного потенціалу СФГ «Галина»

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

Джерело: сформовано автором за матеріалами СФГ «Галина»

Далі, вважаємо за потрібне, подати у графічному вигляді результати бального оцінювання компонентів інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства у вигляді рисунку 2.16.



Рисунок 2.16 – Графічне відображення результатів бального оцінювання компонентів інноваційного потенціалу СФГ «Галина»

*Джерело: складено автором*

Таким чином, СФГ «Галина» зарекомендувало себе як надійне підприємство, отримавши загальну оцінку інвестиційного потенціалу 38 балів із 45-ти можливих. Оцінки різних аспектів діяльності фермерського господарства дозволяють зрозуміти її сильні та слабкі сторони.

Що стосується виробничих можливостей, СФГ «Галина» демонструє потужне використання своїх виробничих потужностей, забезпечуючи міцну основу для зростання. Тим не менш, удосконалення необхідні як для гнучкості виробництва, так і для вдосконалення використовуваних технологій.

У сфері кадрових можливостей підприємство має персонал належної кваліфікації, проте є помітні обмеження в їх готовності до адаптації та творчій ініціативі.

Науково-технічні можливості СФГ «Галина» вважаються середніми, характеризуються мінімальними витратами на наукові дослідження та інтеграцію науково-технічних досягнень у собівартість продукції.

У секторі маркетингових можливостей СФГ «Галина» демонструє надійні показники, що характеризуються високим рівнем раціональності у використанні каналів розподілу та гнучкою стратегією ціноутворення. Проте оцінка організаційних можливостей показує результативність нижче середнього, що відзначається низьким ступенем інноваційної орієнтації та відсутністю узгодженості між організаційною культурою та інноваційним зростанням.

Фінансові можливості досліджуваного підприємства характеризуються як міцні, з високими показниками ліквідності та стабільним фінансовим станом. Загальна оцінка інноваційного потенціалу показує, що СФГ «Галина» має значний потенціал для інновацій, враховуючи можливості для підвищення різних елементів, таких як гнучкість виробництва, науково-технічні ресурси та організаційна спрямованість. Крім того, фінансова стабільність підприємства та маркетингові переваги забезпечують міцну основу для постійного просування інвестиційних ініціатив.

Отже, СФГ «Галина» не вважає інноваційну діяльність своєю основною стратегічною ціллю, а натомість зосереджується на впровадженні важливих інновацій для підвищення поточної операційної ефективності. У результаті просування більш масштабних інноваційних проектів може бути відкладено або визнано менш пріоритетним для розподілу ресурсів. Саме тому, вважаємо, за потрібне розглянути ключові фактори, які негативно впливають на інноваційну діяльність досліджуваного підприємства (табл. 2.2).

Наразі важливо підкреслити необхідність запровадження інноваційних ініціатив, які зосереджуються на поступових змінах та оптимізації процесів, оскільки це може призвести до значного підвищення ефективності та роботи підприємства без значних початкових витрат.

Таблиця 2.2 - Фактори, які негативно впливають на інноваційну діяльність СФГ «Галина»

Фактори	Оціночні бали, 2023	Оціночні бали, 2022	Оціночні бали, 2021
<i>Загальноекономічні фактори</i>			
Нестача власних коштів	2	3	3
Нестача фінансової підтримки з боку держави	1	1	1
Низький попит на нові товари, роботи, послуги	2	2	1
Висока вартість нововведень	3	3	3
Високий економічний ризик	3	3	2
<i>Внутрішні фактори</i>			
Низький інноваційний потенціал організації	5	5	5
Нестача кваліфікованого персоналу	3	2	1
Нестача інформації про нові технології	3	3	1
Нестача інформації про ринки збуту	2	2	1
Нерозвиненість коопераційних зв'язків	3	2	1
<i>Інші фактори</i>			
Недостатність законодавчих та нормативно-правових документів, що регулюють та стимулюють інноваційну діяльність, недосконалість діючих технічних регламентів, правил, стандартів щодо обліку передових виробничих технологій.	1	1	1
Нерозвиненість інноваційної інфраструктури (посередницькі, інформаційні, юридичні, банківські та інші послуги)	2	3	2
Невизначеність економічної вигоди від використання інтелектуальної власності	2	2	1
Регуляторні ризики, пов'язані із забезпеченням сталості якості олійної продукції	5	5	5
Природно-кліматичні, біологічні ризики, пов'язані з системами, що використовуються у переробній діяльності	1	1	1
Налагодженість ефектів науково-технічних нововведень	1	1	1
<b>Оцінка проводилася за наступною шкалою: 1 – незначний або малоістотний; 2 – значний; 3 – основний чи вирішальний; 4 - важко з відповіддю; 5 – даний фактор відсутній</b>			

*Джерело: сформовано автором за матеріалами СФГ «Галина»*

Вищезгадані інновації, які зазвичай передбачають нижчий рівень ризику та витрат, також можуть бути життєво важливими для підтримки конкурентоспроможності підприємства, зосереджуючись на підвищенні продуктивності, скороченні витрат і покращенні якості продуктів або послуг. Загалом такі інновації відзначаються швидким і простим впровадженням, що полегшує ідентифікацію результатів і коригування. Цей аспект особливо важливий у стрімкому та непередбачуваному середовищі, де здатність адаптуватися та швидко реагувати є важливими факторами успіху.

Як зазначалося раніше, СФГ «Галина» наразі стикається з кількома проблемами, що стосуються різних аспектів її діяльності, що впливає з повномасштабного вторгнення Росії та коливаються економічних умов.

Економічна криза та нестабільність, спричинені глобальними подіями, є головною проблемою. Незважаючи на досягнення помітно позитивних фінансових результатів у 2022 році — одного з найкращих в історії СФГ «Галина» завдяки ефективному управлінню ризиками, диверсифікації ринку та адаптивності, численні загрози залишаються. Зокрема, наявність збройної небезпеки створює значні проблеми для планування фінансових ресурсів та інвестицій, необхідних для підтримки стабільності та стимулювання зростання бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Ще однією проблемою, з якою стикається СФГ «Галина» в цьому контексті, є гарантування безпеки співробітників, що включає створення стратегій евакуації, обладнання бомбосховищ, мінімізацію залежності від зовнішніх джерел енергії та можливість швидкого переміщення як персоналу, так і обладнання в безпечніше місце, якщо військові дії посиляться. Крім того, вкрай важливо постійно шукати нових постачальників і підтримувати з ними партнерські відносини, враховуючи значний ризик непередбачених обставин і затримок у постачанні, які можуть призвести до втрати клієнтів — результат, який є вкрай небажаним у поточних умовах.

Важливо зазначити, що повномасштабне вторгнення Росії призвело до значної загрози життю та здоров'ю, що змусило багатьох кваліфікованих

робітників залишити територію. Цей відтік призвів до кадрової нестачі на підприємстві СФГ «Галина», зокрема, порівняно з попереднім періодом, кількість працівників знизилася у 2023 році до 23 осіб. Отже, хоча СФГ «Галина» має першокласне обладнання для роботи, їй важко знайти та утримати кваліфікований персонал.

На підприємстві відсутня злагоджена система навчання персоналу, що призводить до низької ініціативи ключових спеціалістів, які відчують моральну втому та перевтому через нестачу робочої сили. Крім того, перевірка технологічного стану СФГ «Галина» показує, що вона перебуває на перехідній фазі між Третьою та Четвертою промисловими революціями. Хоча господарство реалізує окремі ініціативи, пов'язані з цифровими технологіями, залишаються сфери, які можна автоматизувати до розгортання проектів цифрової трансформації.

Важливо підкреслити, що, незважаючи на значний потенціал для інновацій, СФГ «Галина» наразі не готова робити значні інвестиції в інноваційні ініціативи. Отже, зростання підприємства відбувається переважно шляхом широкого розширення та розвитку, а не через інтенсивні методи. Такий підхід призводить до бюрократичних труднощів і неефективного управління бізнес-операціями, включаючи відстеження товарів і замовлень, а також процеси комунікації та прийняття рішень. Зі збільшенням масштабів операцій ефективний контроль за товарами та замовленнями стає дедалі складнішим.

СФГ «Галина» часто стикається з помилками, затримками та проблемами під час відстеження товарів і виконання замовлень через використання застарілих практик бухгалтерського обліку, зокрема журналів, що заповнюються вручну. Враховуючи лінійно-функціональну структуру організації, широкі формальні процедури, опору на паперову документацію, а ієрархічні системи сприяють тривалому процесу та перешкоджають швидкому прийняттю рішень. Крім того, неможливість оперативно надати актуальну інформацію або внести необхідні корективи ускладнює

спілкування з потенційними партнерами та постачальниками. Ці проблеми разом перешкоджають розвитку фермерського господарства та створюють численні перешкоди для її діяльності.

Наразі головна проблема в керуванні зростанням фермерського господарства в умовах цифрової трансформації полягає в її небажанні та нездатності брати участь у великомасштабних проектах, які вимагають значних ресурсів і фінансових інвестицій для досягнення довгострокових результатів. Враховуючи проблеми, пов'язані з організацією внутрішніх робочих процесів, підвищення ефективності підприємства має передбачати пріоритетність інноваційних проектів, які акцентують увагу на поступових змінах і цілеспрямованій оптимізації процесів. Ці ініціативи сприяють поетапному вдосконаленню робочих процесів, мінімізуючи непотрібні витрати та час, витрачений на їх виконання, що зрештою призводить до підвищення продуктивності та якості роботи.

Ще одна перевага полягає в тому, що оптимізація точок дозволяє визначити конкретні області, де витрати можна мінімізувати, що особливо актуально під час економічної кризи, адже кожна гривня важлива.

Поступові зміни заслуговують на увагу, тому що вони менш ризиковані, оскільки вони не вимагають різких перетворень. Такий підхід дозволяє підприємству уникнути значних початкових витрат і потенційних значних втрат, які часто пов'язані з радикальними інноваціями. Зосереджуючись на оптимізації процесів і поступових модифікаціях, підприємство може досягти швидкого підвищення продуктивності, що має вирішальне значення в умовах невизначеності та змін. Крім того, ще одна перевага полягає в простому впровадженні нових технологій і процесів, що підтримує стабільність організації та допомагає в адаптації її робочої сили.

Враховуючи ці моменти, СФГ «Галина» може отримати значну вигоду від інвестицій у поступові інновації та оптимізацію конкретних процесів. Такий підхід може призвести до значного підвищення ефективності та діяльності, а також зменшити ризики та забезпечити фінансову стабільність.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

#### **3.1. Побудова стратегії розвитку підприємства на засадах концепції цифровізації**

Актуальність розвитку підприємства, особливо в таких умовах, як нестабільний політико-економічний фон і цифрова трансформація, стала кардинальною для кожного розміру та виду підприємства. Без належної здатності до адаптації та інвестицій в інновації організація навряд чи виживе, не кажучи вже про процвітання. Отже, забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в цих умовах має бути основною частиною стратегії будь-якого підприємства.

У світлі аналізу, проведеного в попередніх розділах, на даний момент СФГ «Галина», незважаючи на досить позитивні фінансові результати у 2022 році, свідчить про готовність підприємства працювати в складних умовах, адаптуватися до нових умов ринку, гнучко реагувати на це в будь-якій ситуації, впроваджуючи рішення щодо ризиків, але все ще вказує на те, що підприємство стикається з численними викликами.

Важливо відзначити, що зростання будь-якої організації має бути не лише чинником накопичення додаткових ресурсів, а й оптимізації процесів та інновацій. Одноразове впровадження або нового устаткування, або розширення бази робочої сили може призвести до збільшення випуску лише на дуже короткий час. Отже, це не є стійкою стратегією в довгостроковій перспективі.

Щоб досягти успіху СФГ «Галина» має прагнути до постійної оптимізації процесів, впровадження новітніх технологій та інновацій, що сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і конкурентним

перевагам. Однак, враховуючи екологічну нестабільність, неготовність компаній до значних ризиків і міркувань, впровадження певної кількості передових технологій на даному етапі, таких як IoT, розумна фабрика, VR/AR, було б вкрай недоречним і неефективним інвестуванням.

Цей проект полягатиме у впровадженні CRM-системи в компанії. В основному він зосереджений на комплексі кроків для покращення організації внутрішнього робочого процесу, комунікації з постачальниками і покупцями, найму та навчання персоналу.

Враховуючи ризики, визначені в попередньому розділі, і обмежені ресурси, які є, компанія повинна належним чином структурувати процес змін відповідно до можливих етапів, які компанія пройде під час реалізації проекту.

Для ефективного управління змінами найкращою з цієї точки зору є модель Левіна, відома як три зміни або зміни в три етапи. Модель передбачає системний підхід до управління змінами та активне залучення до процесу змін усіх учасників організації. Це буде особливо корисно з огляду на умови, в яких працює компанія. Перевагою цієї моделі є збалансований підхід до технічних аспектів і людського фактору. Це дозволяє передбачити результати змін. Кожен етап має конкретні цілі та завдання, які слугуватимуть мірою прогресу організації та того, як ці зміни впливають на її функціонування.

Стадія розморожування. Це перший етап, на якому СФГ «Галина» залишається «відмороженим», тобто застосовує у своїй діяльності традиційні методи роботи. Саме на цьому етапі слід правильно визначити всі потреби компанії та повідомити керівництву та ключовим відповідальним особам компанії про важливість впровадження змін і майбутні вигоди. На цьому етапі компанія повинна визначити всі можливості, які вона може заробити після проходження проекту.

Важливими кроками на цьому етапі є визначення переліку потреб компанії, формулювання цілей проекту та ключових показників ефективності, попередня оцінка вартості проекту, аналіз необхідної кількості

ресурсів для проекту в цілому в термінах кількості людей, які будуть залучені до проекту, аналізу того, як це буде працювати з точки зору організаційної культури, та оцінки ризиків, пов'язаних із реалізацією проекту.

Аналіз виниклих проблем та потреб проводився в попередньому розділі та відображений на рис 3.1.

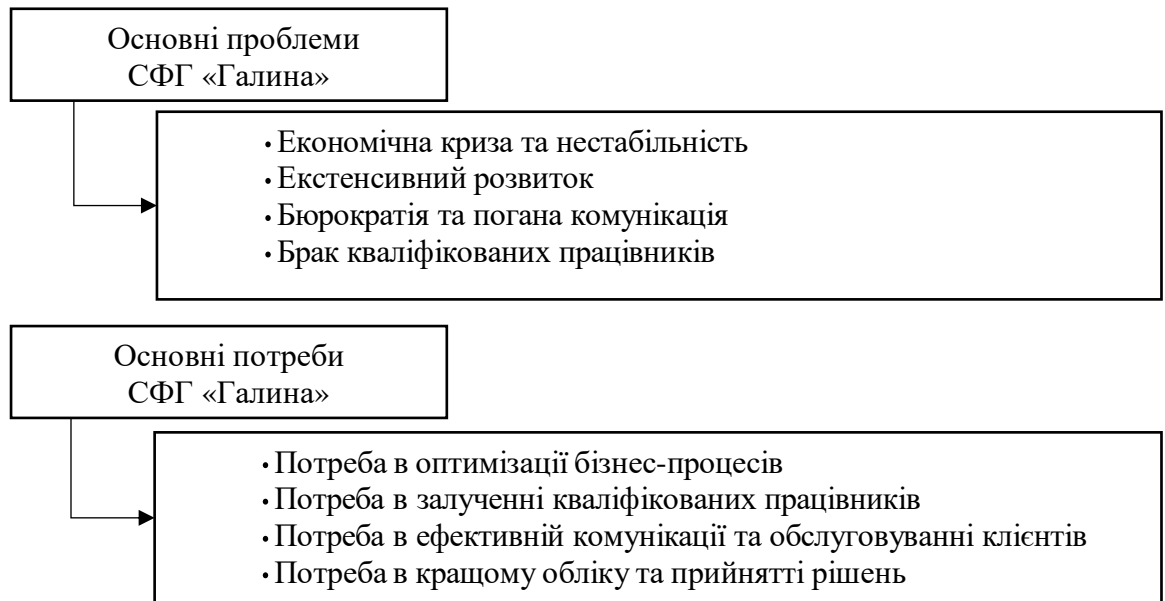


Рисунок 3.1 – Основні потреби та проблеми СФГ «Галина»

*Джерело: складено автором*

Перевагами реалізації проекту є підвищення ефективності та продуктивності, оскільки він сприяє оптимізації організаційних процесів для підвищення продуктивності співробітників і скорочення часу, необхідного для виконання завдань.

Компанія зможе підвищити свою конкурентоспроможність, одночасно збільшуючи свої частки ринку, впроваджуючи інноваційні технології та точкові вдосконалення продуктів і залучаючи нову групу клієнтів. Кращі бізнес-процеси та обслуговування клієнтів допомагають покращити продажі, таким чином збільшуючи прибуток бізнесу.

Зменшення ризиків плюс підвищення безпеки. Запровадження точкових удосконалень, які ґрунтуються на зменшенні ризиків, допоможе зберегти компанію на плаву навіть у непередбачуваних умовах.

Таким чином, можна буде залучити таланти, пропонуючи можливості роботи за сучасними технологіями та підвищити кваліфікацію співробітників. Відомо, що це підвищує якість прийняття рішень у стратегічному управлінні.

Гнучкість реагування на зміни ринку. Усі вищезазначені вдосконалення дозволять компанії бути достатньо гнучким, щоб швидко реагувати на будь-які зміни на ринку чи потребах клієнтів. Основна мета цих удосконалень зробити СФГ «Галина» стійким шляхом підвищення конкурентоспроможності та оптимізації бізнес-процесів.

Для цього висуваються такі цілі:

1. Підтримання фінансової стабільності та підвищення прибутковості компанії за рахунок оптимізації бізнес-процесів, покращення продуктивності.
2. Зменшення ризиків і покращення позицій на ринку шляхом розробки інновацій і реагування на зміни ринку, щоб забезпечити стабільність.
3. Поліпшення обслуговування та взаємодії з клієнтами завдяки продуктивній комунікації та вдосконаленому обслуговуванню, яке задовольняє їхні проблеми.
4. Залучення та розвиток висококваліфікованого персоналу. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також залучення нових талантів в організацію.
5. Удосконалення бухгалтерського обліку та прийняття рішень на основі даних, забезпечення бухгалтерського обліку та аналізу даних для прийняття більш обґрунтованих рішень. Крім того, на цьому етапі належне спілкування з основними зацікавленими сторонами буде мати вирішальне значення, якщо проект вимагатиме зміни їхнього звичайного режиму роботи. Крім того, своєчасний зворотній зв'язок може допомогти визначити основні потреби, які необхідно вирішити, а також сформулювати цілі проекту.
6. Ще один стратегічний крок - оцінка готовності компанії до девелоперського проекту. Оцінка готовності спрямована на визначення всіх таких потреб і очікуваних потенційних проблем, з якими зіткнеться компанія

під час реалізації проекту. Вони можуть включати технологічні, фінансові, людські ресурси та інші параметри, які можуть вплинути на успіх проекту. Це підготує компанію до впорання та усунення збоїв до реалізації проекту. Таким чином, для оцінки готовності організації до змін рекомендовано використовувати опитувальник, оскільки він адекватно репрезентує різні аспекти готовності організації до змін.

Для визначення потреб, встановлення проекту та оцінки готовності цілей компанії до змін запускаються бенчмаркінгові заходи. Це дозволить вам перевірити ефективність проекту за іншими порівняннями з подібними проектами.

Один із ключових пунктів відноситься до результатів бенчмаркінгу, які можуть послужити основою для створення стратегії вдосконалення та активізації за лініями підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого росту компанії.

Розподіл сил опору за категоріями показано на рисунку 3.2.

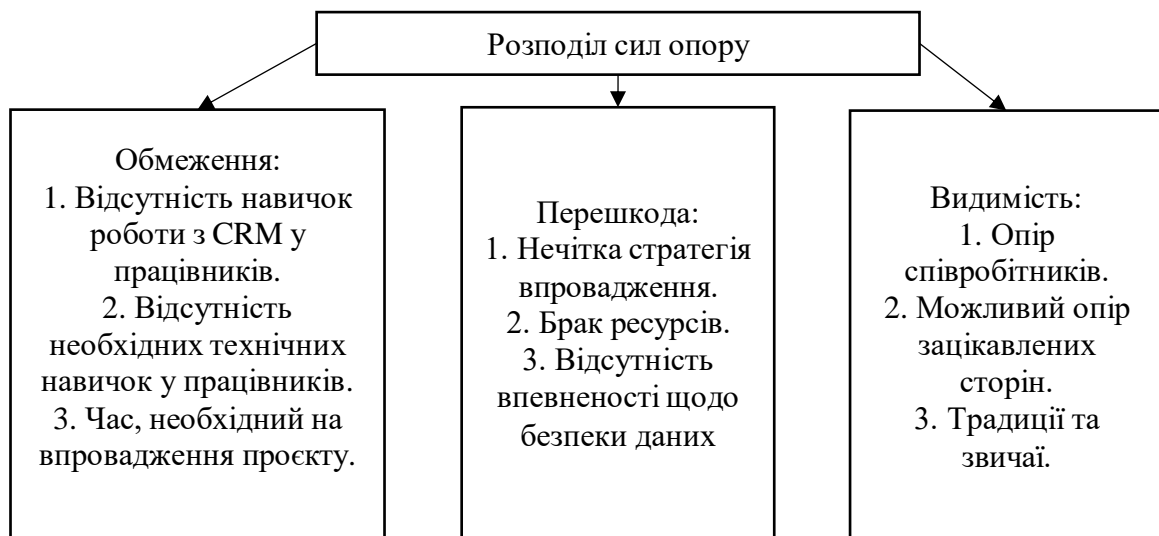


Рисунок 3.2 – Розподіл сил опору за категоріями

*Джерело: складено автором*

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

Одним із важливих заходів на цьому етапі є організація пілотного запуску програми чи проекту, щоб мати інформацію, де досягнуті результати

можна було б упорядкувати та проаналізувати для належного контролю та подальшого вдосконалення проекту. Пілотний запуск - це етап, на якому можна визначити потенційні проблеми та оптимізувати стратегію реалізації проекту перед його розгортанням.

Таблиця 3.1 – Сили, що сприяють змінам та сили опору

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

*Джерело: сформовано автором*

Тестовий запуск дає можливість залучити обмежену кількість учасників, щоб оцінити ефективність проекту та його вплив на саму організацію. Це також дає можливість зібрати деякі відгуки від учасників і виправити будь-які ймовірні недоліки, перш ніж залучати всіх співробітників компанії до нової системи.

Для СФГ «Галина» цей етап має особливе значення, оскільки можна очікувати опір персоналу та залучати до процесу висококваліфікований персонал. Тому тестування проекту в мініатюрі серед кількох співробітників з кожного відділу буде дуже доречним, щоб параметри системи можна було виправити, якщо потрібно, на основі їхньої реакції. Результатом стане CRM-система з систематично параметризованими налаштуваннями, які повністю придатні для роботи компанії.

Етап заморожування. На цьому етапі впровадження системи в роботу підприємства завершено. Однією з особливостей цього етапу є постійний

моніторинг результатів використання CRM-системи.

Результати впровадження CRM-системи систематично оцінюються для перевірки впливу на різні аспекти бізнесу. Проводиться аналіз взаємодії з клієнтами, а також співробітниками, які використовують нововведення. Ретельно оцінюються ключові показники ефективності, включаючи, але не обмежуючись цим, задоволеність клієнтів, ефективність внутрішньої комунікації та інші.

На основі отриманої інформації та зворотного зв'язку здійснюється коригування та вдосконалення процесів використання CRM-системи. Необхідні модифікації внесено для підвищення ефективності та задоволення як клієнтів, так і персоналу. Одночасно проводиться експертиза впливу CRM-системи на результативність бізнесу, показники ефективності, економічні результати та інші фактори.

Аналіз процесу управління являє собою взаємодію системи CRM і максимізацію вигоди від її застосування в сприятливих умовах роботи для всіх зацікавлених сторін компанії.

Таким чином, проаналізувавши існуючі проблеми та потреби компанії, сформувавши ідею та завдання проекту впровадження CRM системи в роботу СФГ «Галина», визначивши оптимальну стратегію розвитку компанії, що забезпечує успішну реалізацію проекту, рекомендуємо розглянути етапи проекту, визначити показники та необхідні ресурси для його реалізації.

### **3.2. Особливості впровадження CRM-системи на СФГ «Галина»**

Підхід до реалізації запропонованого проекту передбачає поетапне внесення змін, що супроводжується постійною оцінкою та моніторингом результатів. Це вказує на те, що проект реалізовуватиметься поетапно, де на кожному етапі будуть визначені різні підпроцеси та встановлено пріоритети для їх виконання.

Кожен наступний підпроцес буде ініційовано лише після завершення

попереднього та оцінки його результатів. Крім того, важливо підкреслити, що стратегічна увага фермерського господарства спрямована на розширення та розвиток. Таким чином, поточну систему CRM потрібно вдосконалити відповідними функціями, щоб забезпечити її ефективність та користь як для малого, так і для великого бізнесу.

Рисунок 3.3 ілюструє основні етапи реалізації вищезгаданого проекту.



Рисунок 3.3 – Основні етапи впровадження проекту СФГ «Галина»

*Джерело: складено автором*

Основною функцією систем CRM є підвищення ефективності бізнес-процесів, спрямованих на залучення та утримання клієнтів, що включає такі сфери, як маркетинг, продажі, обслуговування та технічне обслуговування. Сучасні CRM-системи зосереджені на аналізі ринку та розумінні конкретних потреб клієнтів. Використовуючи цю інформацію, підприємства можуть розробляти нові продукти чи послуги, таким чином досягаючи своїх цілей і покращуючи свої фінансові показники.

Отже, першочерговою вимогою до СФГ «Галина» є можливість

конфігурувати систему та поетапно додавати окремі компоненти. Крім того, важливо відзначити, що хоча СФГ «Галина» є невеликим підприємством, його прагнення захопити значну частку ринку та стати лідером вимагає, щоб система була не тільки відповідною, але й ефективною для використання в контексті значного розширення бізнесу. Це означає, що місцеві українські рішення, розроблені для малого бізнесу з обмеженими можливостями, не вважаються придатними. Крім того, зі зрозумілих причин СФГ «Галина» не розглядає впровадження російських CRM-систем, які зараз досить популярні в Україні, зокрема мова про amoCRM, Bitrix24.

Враховуючи все вищезазначене, можна визначити, що найбільш ефективним рішенням для СФГ «Галина» буде впровадження іноземної CRM системи. Після аналізу варіантів, представлених на ринку, для подальшої оцінки було вибрано три найбільш поширені іноземні системи CRM: Microsoft Dynamics 365 CRM, SAP CRM та Salesforce Sales Cloud, компаративна характеристика яких подана у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Компаративна характеристика найпопулярніших CRM-систем

<b>Критерій</b>	<b>Microsoft Dynamics 365 CRM</b>	<b>SAP CRM</b>	<b>Salesforce Sales Cloud</b>
Країна	США	Німеччина	США
Функціональність	Широкий набір інструментів для повного циклу управління клієнтськими відносинами та продажами	Широкий набір інструментів та забезпечення потужних аналітичних можливостей	Широкий набір інструментів для забезпечення ефективності в продажах та маркетингу
Можливість масштабування	Ефективне використання, як малими, так і великими підприємствами	Ідеальна для середніх та великих підприємств	Ефективне використання, як малими, так і великими підприємствами
Інтегрування	Сильна інтеграція з іншими продуктами Microsoft	Інтеграція з іншими системами SAP	Інтеграція з різними додатками та сайтами
Вартість	від \$25 користувач/міс.	від \$100 користувач/міс.	від \$25 користувач/міс.

Джерело: складено автором на основі [12-15]

Вивчаючи доступні системи, можна помітити відмінні характеристики кожної з них. SAP CRM виділяється завдяки потужним можливостям інтеграції з іншими системами SAP, що робить його особливо корисним для середніх і великих підприємств, які зараз використовують або мають намір прийняти додаткові продукти SAP. Крім того, важливо підкреслити, що витрати на ліцензування мінімальні, але все одно в чотири рази вищі, ніж у інших варіантів CRM.

Salesforce Sales Cloud є ефективним варіантом для малого бізнесу, відрізняється простотою реалізації та зручним інтерфейсом.

Витрати на доступ одного користувача до цієї системи відповідають ціні Microsoft Dynamics 365 CRM. Тим не менш, важливо враховувати, що досліджуване підприємство вже використовує основні служби Microsoft Office і планує перейти на Microsoft 365.

Враховуючи, що співробітники добре розуміють продукти та принципи роботи Microsoft, а також вищезазначені фактори, Microsoft Dynamics 365 CRM є ідеальним CRM-рішенням для досліджуваного підприємства. Ця хмарна система керування взаємовідносинами з клієнтами допомагає підприємствам автоматизувати, організувати та вдосконалити орієнтовані на клієнтів операції, пропонує широкий набір функцій, таких як керування контактами, продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів і керування процесами.

Microsoft Dynamics 365 CRM — це настроювана та адаптована платформа, яка підходить для низки бізнес-секторів, обслуговуючи як малі підприємства, так і великі організації, яка бездоганно працює з іншими продуктами Microsoft, включаючи Microsoft 365, підвищуючи продуктивність і спрощуючи взаємодію з клієнтами та даними.

Після визначення CRM-системи, яку буде використовувати СФГ «Галина», наступним кроком є вибір компанії, якій буде доручено впровадження Microsoft Dynamics 365 CRM. Наразі на українському ринку діють чотири основні організації, які є офіційними дистриб'юторами

Microsoft та контролюють впровадження та підтримку Microsoft Dynamics 365 CRM: Smart, OntargIT, E-Consulting та Innoware.

Наразі перевірка веб-сайтів Smart і OntargIT виявляє відсутність ясності щодо років їхньої роботи, сфер спеціалізації та спектру послуг, які вони пропонують. Ця неоднозначність ускладнює будь-який подальший аналіз та оцінку цих компаній як потенційних партнерів, оскільки їхня прозорість і репутація викликають багато питань. Навпаки, E-Consulting і Innoware активно працюють на ринку з 2001 року, їх веб-сайти надають вичерпну інформацію про їхні пропозиції послуг, ключових клієнтів, а також відгуки та рекомендації щодо впровадження.

Компанія Innoware не лише встановлює систему, але й надає власні модулі, адаптовані для фінансових та бухгалтерських потреб, узгоджені з українським законодавством, що є значною перевагою. Особливо ця можливість може бути привабливою для СФГ «Галина», оскільки їх поточний облік ведеться через 1С. Крім того, досвід Innoware у впровадженні рішень для більшої кількості виробничих фірм, на відміну від E-Consulting, зосередженого на роздрібній торгівлі, свідчить про вищий рівень досвіду та кваліфікації, як зазначено на їх веб-сайті. Отже, формування партнерства з Innoware є найвигіднішим варіантом для СФГ «Галина».

Як правило, впровадження CRM-системи включає в себе певний ряд етапів, які проілюстровано на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Складові етапу впровадження CRM-системи

*Джерело: складено автором*

Кожен крок у процесі впровадження CRM-системи має важливе значення, а порядок, у якому вони виконуються, разом із пильною увагою до деталей сприяє успішному та ефективному впровадженню. Надання пріоритету відповідному навчанню персоналу та ретельному тестуванню системи перед повним впровадженням має вирішальне значення для зменшення потенційних проблем і сприяння плавному переходу до нових функціональних можливостей CRM-системи.

Як правило, повне виконання всіх функцій може бути досягнуто приблизно через 60 днів або 2 місяці. Враховуючи технологічні можливості досліджуваного підприємства, оптимальним вибором на даний момент є впровадження системи CRM. Враховуючи вимоги СФГ «Галина» та поточні можливості ринку, вважаємо, що Microsoft Dynamics 365 CRM постає найбільш підходящим рішенням для досліджуваного підприємства.

Компанія Innoware впровадить цю систему приблизно через 2 місяці (одним етапом), що свідчить про значний позитивний ефект від впровадження CRM-систем для фермерського господарства у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи було зосереджено дослідження на теоретико-методологічних елементах управління розвитком фермерського господарства в контексті епохи цифровізації. Для досягнення поставленої мети було вирішено ряд завдань, з яких можна зробити наступні висновки.

Теоретико-методичний розділ був присвячений розгляду теоретичних аспектів управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації. Під час дослідження стало очевидним, що керування зростанням підприємства є багатограним і складним завданням, яке потребує ретельного вивчення та впровадження різноманітних стратегій і методів управління. Важливо підкреслити, що безперервна спрямованість діяльності підприємства на розвиток є одним із важливих факторів у досягненні її цілей. Крім того, ще один важливий компонент передбачає збалансування управління різноманітними операційними сферами, такими як фінанси, виробництво, інновації, маркетинг та людські ресурси. Досягнення гармонії між цими елементами підвищить успіх у бізнес-середовищі, що постійно розвивається.

Виявлено, що в сучасному бізнес-середовищі цифрова трансформація створює нові реалії для розвитку підприємств. Цей складний процес охоплює технологічні, організаційні та культурні аспекти, які вимагають ретельного вивчення та виконання. Цифрову трансформацію слід розглядати не просто як інтеграцію нових технологій, а й як рушійну силу для глибоких змін у всіх сферах підприємства.

Ключовим фактором успіху в епоху цифрових технологій є здатність підприємства донести важливість змін до всіх зацікавлених сторін. Це передбачає не лише обговорення технічних деталей трансформації, а й висвітлення переваг і значення процесу для всіх учасників. Важливим компонентом управління розвитком підприємства є забезпечення того, щоб

стратегія розвитку відповідала вимогам цифрової епохи та що підприємство була готова прийняти необхідні зміни.

Аналітичний розділ присвячений системі управління розвитком СФГ «Галина» в контексті цифрової трансформації. Встановлено, що СФГ «Галина» на сьогодні кваліфікується як мікро- та мале підприємство, яке працює на аграрному ринку України. Незважаючи на складні обставини, пов'язані з триваючими конфліктами в Україні, підприємство продемонструвало позитивну тенденцію розвитку та фінансову стабільність, що можна пояснити її ефективною антикризовою стратегією. Таким чином, на кінець 2023 року підприємство отримало чистий дохід у розмірі 2820,4 тис. грн, що є позитивним моментом, проте варто відзначити, що даний обсяг доходу є найнижчим за весь досліджуваний період.

Встановлено, що на діяльність підприємства впливає не лише політичний та економічний клімат у країні, а й зовнішні фактори, такі як конкуренти, постачальники та споживачі, які формують основні напрямки для зростання підприємства. Крім того, фактори внутрішнього середовища, включаючи стан обладнання, можливості робочої сили, фінансові ресурси, стратегії управління, організаційну культуру, зусилля з маркетингу та продажів, а також інноваційний потенціал, відіграють вирішальну роль в управлінні процесом розвитку «Галина».

Аналіз стану ефективності господарської діяльності підприємства дав змогу встановити кілька проблемних аспектів. Незважаючи на високий інноваційний потенціал СФГ «Галина», наразі працює в умовах Третьої та Четвертої промислових революцій. Визначено, що основними проблемами, з якими стикається підприємство, є відсутність структурованих бізнес-процесів, нерегульований потік комунікацій з постачальниками, неефективна робота та перевантаженість персоналу. Крім того, значним обмеженням є середовище підвищеного ризику, в якому працює СФГ «Галина», що призводить до нерішучості керівництва щодо виділення значних ресурсів на довгостроковий проект трансформації, незважаючи на наявність доступних

фінансових коштів.

З огляду на оцінку актуальних проблем, обґрунтовано необхідність впровадження CRM-системи в діяльність СФГ «Галина». Для сприяння успіху проекту була запропонована стратегія управління організаційними змінами на основі моделі Курта Левіна «Зміна в три етапи», яка підкреслює важливість системного підходу та спрямована на сприяння активній взаємодії та співпраці з усіма групами зацікавлених сторін.

Враховуючи умови роботи СФГ «Галина», було прийнято рішення зосередитися на пріоритетних функціях запланованого впровадження CRM-системи, розділивши весь процес інтеграції на п'ять чітких етапів із встановленням цілей та ключових показників ефективності для кожного етапу. Після порівняльного аналізу наявних в країні систем було обрано Microsoft Dynamics 365 CRM відповідно до стратегії впровадження та завдань СФГ «Галина». Основним партнером для цього впровадження було обрано компанію Innoware.

Очікується, що проект буде завершено протягом 10 місяців. Як наслідок, проект із впровадження CRM-системи у СФГ «Галина» стане вирішальним стратегічним інструментом для ефективного управління та сприяння стабільному розвитку досліджуваного підприємства в сучасну цифрову епоху.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична онлайн-система Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
2. Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження CRM-системи на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Т. 2, № 6. С. 115-118. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-21.pdf>
3. Горобець Н. М. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1.
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Любохимець Л. С., Шпуляр Є. М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. С. 213-217.
6. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vuklykiv>
7. Марченко В. Б. Поняття та правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. № 6. С. 279-282.
8. Менеджмент у сфері ІТ : навч. посіб. для здобув. ВО на другому (магістер.) рівні : [в 2 ч.] / О. В. Горпинченко, О. В. Заярнюк, І. М. Сочинська-Сибірцева [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – Ч. 1. – 218 с.
9. Назарова Г. В., Руденко В. О. Цифрова економіка: етимологія та інституційна структура. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2021 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 92

10. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. № 4. С. 77—87. 30.
11. Новак І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку : зб. Тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листопада 2020 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 218–220.
12. Офіційний сайт E-Consulting. URL: <https://crm.ua/o-kompanii/>
13. Офіційний сайт OntargIT. URL: <https://ontargit.com/ua/about-ontargit/>
14. Офіційний сайт SAP Україна. URL: <https://www.sap.com/ukraine/about/company.html/>
15. Офіційний сайт компанії Innoware. Microsoft Dynamics 365 для управління бізнес-процесами. URL: <https://innoware.ua/about/>
16. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. 2021. №4. С. 3-13. URL: [https://lntu.edu.ua/sites/default/files/fls/ekonomichniy\\_forum\\_4\\_2021\\_0\\_17](https://lntu.edu.ua/sites/default/files/fls/ekonomichniy_forum_4_2021_0_17).
17. Сидоренко С. В. Цифрова трансформація суспільства в умовах четвертої промислової революції. Мультиверсум. *Філософський альманах*. 2021. Вип.1(173), т.1. С. 31-43
18. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0». Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Грудень 2019. 78 с. URL: <https://appaui.org.ua/en/category/pubs>
19. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / Центр Разумкова. Київ: Видавництво “Заповіт”, 2020. 274 с.
20. Чмерук Г. Г. Інструменти цифрової трансформації суб’єктів господарювання. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2\\_2020/31.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2_2020/31.pdf)

21. Чмерук Г. Г. Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 4. С. 164- 169.

22. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію / пер. з англ. Н. Климчук, Я. Лебеденка. Харків : Книжк. клуб "Клуб Сімейн. Дозвілля", 2019. 416 с.

23. Юрчук Н.П. CRM-системи особливості функціонування та аналіз українського ринку *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. С. 141–147.

24. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(28). С. 75-82.

25. Accenture. Digital Transformation | Accenture. Accenture. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index>

26. Agricultural Robots Market Industry Analysis. MarketsandMarkets. URL: [https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/agricultural-robot-market-173601759.html?gclid=EAIaIQobChMIlaqyicv79gIVFY\\_ICh2qYA-3EAAAYASAAEgJSbfD\\_BwE](https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/agricultural-robot-market-173601759.html?gclid=EAIaIQobChMIlaqyicv79gIVFY_ICh2qYA-3EAAAYASAAEgJSbfD_BwE)

27. Agriculture IoT Market Share, Scope & Industry Growth, Analysis, 2030. MarketsandMarkets. URL: [https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/iot-in-agriculture-market-199564903.html?gclid=EAIaIQobChMI9MThusv79gIVg\\_TjBx0zNwxXEAAAYAyAAEgI85PD\\_BwE](https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/iot-in-agriculture-market-199564903.html?gclid=EAIaIQobChMI9MThusv79gIVg_TjBx0zNwxXEAAAYAyAAEgI85PD_BwE)

28. BDI and Roland Berger (2015). Analysen zur Studie — Die Digitale Transformation der Industrie, Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

29. Bowersox, DJ, DJ Closs and RW Drayer (2005). The digital transformation: Technology and beyond. *Supply Chain Management Review*, 9(1), 22–29.

30. Definition of Digitization - Gartner Information Technology Glossary. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>
31. Digitalization and the American workforce. Brookings. Brookings. URL: <https://www.brookings.edu/articles/digitalization-and-the-american-workforce/>
32. Digitisation vs digitalisation. SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/digitization-vs-digitalization.html>
33. Global digital transformation spending 2026. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/870924/worldwide-digital-transformation-market-size/>
34. I-SCOOP. Digital transformation: online guide to digital business transformation. URL: [https://www.i-scoop.eu/digital\\$transformation/](https://www.i-scoop.eu/digital$transformation/)
35. Losing from day one: Why even successful transformations fall short. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations>
36. Mazzone, DM. Digital or Death: Digital Transformation — The Only Choice for Business to Survive Smash and Conquer. (1st ed.). Mississauga, Ontario: Smashbox Consulting In.
37. Microsoft Dynamics 365 Business Central для України – SMART Business. SMART Localization. URL: <https://bc.smart-it.com/>
38. Precision Ag Definition. International Society of Precision Agriculture. URL: <https://www.ispag.org/about/definition>.
39. PwC. Digitale Transformation – der größte Wandel seit der Industriellen Revolution. Frankfurt: PricewaterhouseCoopers.
40. Sales Solutions & Software Powered by AI – Salesforce for Sales. Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/eu/products/sales-cloud/>
41. Schumpeter J.A. Das wissenschaftliche Lebenswerk Eugen von Böhm-Bawerks. Zeitschrift für Volkswirtschaft, Sozialpolitik und Verwaltung. 1914. T. 23. P. 454– 528.

42. Statista - The Statistics Portal. Statista. URL: <https://www.statista.com/>
43. The Essential Components of Digital Transformation. <https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation>
44. Three new mandates for capturing a digital transformation. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/three-new-mandates-for-capturing-a-digital-transformation-full-value>
45. What is digital transformation? IBM. URL: <https://www.ibm.com/topics/digital-transformation>
46. What is Digital Transformation?. Google Cloud. URL: <https://cloud.google.com/learn/what-is-digital-transformation>
47. What is digital transformation?. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>
48. What is digital transformation?. Red Hat. URL: [https://www.redhat.com/en/topics/digital-transformation/what-is-digital-transformation?\\_ga=2.187173679.640832527.1697462824-614159248.1697462824&\\_gl=1\\*mgzkhc\\*\\_ga\\*NjE0MTU5MjQ4LjE2OTc0NjI4MjQ.\\*\\_ga\\_FYECCCS21D\\*MTY5NzU0Njc1NC42LjAuMTY5NzU0Njc1NS4wLjAuMA](https://www.redhat.com/en/topics/digital-transformation/what-is-digital-transformation?_ga=2.187173679.640832527.1697462824-614159248.1697462824&_gl=1*mgzkhc*_ga*NjE0MTU5MjQ4LjE2OTc0NjI4MjQ.*_ga_FYECCCS21D*MTY5NzU0Njc1NC42LjAuMTY5NzU0Njc1NS4wLjAuMA)
49. What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation?. ARC Advisory Group. URL: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation>
50. Winners takes it all! URL: <https://www.business.ua>
51. ‘Digital Transformation’ Is a Misnomer. MIT Sloan Management Review. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer/>