

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Економічний факультет

Кафедра бізнесу та управління персоналом

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА
МОЖЛИВОСТІ**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)**

Виконав:

студент 4 курсу, 476-2 групи
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
(ОП Економіка та організація бізнесу)

Ірініч Олександр Анатолійович

Керівник: доктор екон. наук, професор
Вербівська Людмила Василівна

*До захисту допущено
на засіданні кафедри бізнесу та управління персоналом
протокол № _____ від _____ 2025 р.
Зав. кафедрою _____ доцент Водянка Л.Д.*

Чернівці-2025

Анотація

Ірініч Олександр. Цифрова трансформація підприємств: виклики та можливості.

Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

Проведено дослідження сутності, змісту та ключових драйверів цифрової трансформації підприємств, основних напрямів формування стратегії цифрової трансформації підприємства.

Досліджено ключові виклики та можливості цифрової трансформації ТОВ «Сучасні екологічні технології».

Розроблено рекомендації щодо вибору та впровадження конкретних цифрових технологій на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрові технології, стратегія цифрової трансформації, драйвери цифрової трансформації, виклики та можливості цифрової трансформації.

Abstract

Oleksandr Irinich. Digital transformation of enterprises: challenges and opportunities

Manuscript. Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in specialty 076 Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activities. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

A study was conducted on the essence, content, and key drivers of digital transformation of enterprises, as well as the main directions for forming a digital transformation strategy for an enterprise.

The key challenges and opportunities of digital transformation at «Modern Environmental Technologies» LLC were investigated

Recommendations were developed for the selection and implementation of specific digital technologies at the enterprise under study.

Keywords: digital transformation, digital technologies, digital transformation strategy, drivers of digital transformation, challenges and opportunities of digital transformation.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Олександр Ірініч

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Сутність, зміст та ключові драйвери цифрової трансформації підприємств..	6
1.2. Вплив цифрової трансформації на бізнес-моделі та конкурентоспроможність підприємств.....	15
1.3. Основні напрями та стратегії цифрової трансформації підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКЛИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «СУЧАСНІ ЕКОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ».....	31
2.1. Діагностика поточного стану досліджуваного підприємства.....	31
2.2. Ідентифікація ключових викликів та можливостей цифрової трансформації ТОВ «Сучасні екологічні технології».....	41
Розділ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ ТА ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «СУЧАСНІ ЕКОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ».....	47
3.1. Рекомендації щодо вибору та впровадження конкретних цифрових технологій на досліджуваному підприємстві.....	47
3.2. Етапи формування та реалізації стратегії цифрової трансформації для ТОВ «Сучасні екологічні технології» з урахуванням поточного стану та цілей підприємства.....	52
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Цифрова трансформація підприємств є ключовим фактором забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобалізації та технологічного

прогресу. Впровадження цифрових технологій дозволяє бізнесу оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність та ефективніше взаємодіяти зі споживачами. Виклики цифрової трансформації включають необхідність значних інвестицій, адаптацію до нових технологій та захист даних від кіберзагроз. Водночас цифровізація відкриває нові можливості для розвитку, зокрема автоматизацію процесів, аналіз великих даних та використання штучного інтелекту. Підприємства, які не адаптуються до цифрових змін, ризикують втратити позиції на ринку та поступитися більш технологічним конкурентам. Однією з головних тенденцій є інтеграція сучасних ІТ-рішень, що сприяє покращенню управлінських процесів та комунікації. Отже, цифрова трансформація – це не лише виклик, а й стратегічна необхідність для довгострокового успіху підприємств.

Цифрова трансформація підприємств у межах концепції Індустрії 4.0 є відносно новим напрямом наукових досліджень в Україні, що набуває зростаючої актуальності у зв'язку з глобальними викликами цифровізації. Ряд українських науковців досліджували вплив цифрових технологій на підприємства, включаючи аспекти автоматизації, інтеграції штучного інтелекту, управління даними та адаптації бізнесу до нових технологічних умов. Серед фахівців, що зробили вагомий внесок у розвиток цього напрямку, можна виділити О. Абакуменка, С. В. Войтка, О. Гашутіну, Д. А. Горового, О. Гудзя, А. Гуренка, А. Деркача, М. Дубину, М. Корнєєву, С. Короля, Л. Лазебник, Л. О. Лігоненка, Д. Г. Лук'яненка, О. М. Савицьку, С. Федюніна, В. Щербину, О. Юрчака та інших. Результати їхніх досліджень сприяють поглибленню розуміння викликів та можливостей цифрової трансформації, дозволяючи підприємствам

5

ефективніше інтегрувати сучасні технології та адаптувати свої бізнес-стратегії відповідно до принципів Індустрії 4.0.

Метою бакалаврського дослідження є всебічне висвітлення теоретичних і практичних аспектів цифрової трансформації підприємств, аналіз ключових викликів та перспектив, а також розробка підходів до її ефективного

впровадження.

Визначена мета дослідження зумовила необхідність вирішення таких ключових завдань:

- визначити сутність, зміст та ключові драйвери цифрової трансформації підприємств;
- окреслити вплив цифрової трансформації на бізнес-моделі та конкурентоспроможність підприємств;
- визначити основні напрями та стратегії цифрової трансформації підприємства;
- здійснити діагностику поточного стану досліджуваного підприємства;
- ідентифікувати ключові виклики та можливості цифрової трансформації ТОВ «Сучасні екологічні технології»;
- розробити рекомендації щодо вибору та впровадження конкретних цифрових технологій на досліджуваному підприємстві;
- запропоновувати етапи формування та реалізації стратегії цифрової трансформації для ТОВ «Сучасні екологічні технології» з урахуванням поточного стану та цілей підприємства.

Об'єктом бакалаврського дослідження є процеси цифрової трансформації підприємств, їх адаптація до сучасних технологічних змін та викликів. Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти аналізу, моніторингу та впровадження цифрових стратегій управління підприємствами, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності в умовах цифровізації бізнес-середовища.

У процесі дослідження цифрової трансформації підприємств застосовано комплекс загальних і спеціалізованих наукових методів, що дозволяють аналізувати виклики та можливості впровадження цифрових технологій в управлінні бізнесом: економічний та фінансовий аналіз, статистичний аналіз, графічні методи, методи порівняння, аналізу та синтезу, узагальнення

результатів, методи теорії пізнання та аналізу глибинної сутності процесу цифровізації, визначення його значення для управління підприємствами та стратегічного розвитку.

Дослідження ґрунтується на законодавчих та нормативних актах, концептуальних стратегічних документах щодо розвитку цифрового суспільства, а також наукових працях, включаючи статті, монографії та інші дослідження. Крім того, використано державну статистику щодо діяльності підприємств та їхнього впровадження цифрових технологій, що відображають глобальні тенденції цифрової трансформації.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ містить теоретичні засади та концептуальні підходи до цифрової трансформації підприємств. Другий розділ роботи присвячений аналізу викликів та можливостей цифрової трансформації ТОВ «Сучасні екологічні технології». У третій частині роботи розроблені практичні рекомендації щодо подолання викликів та використання можливостей цифрової трансформації ТОВ «Сучасні екологічні технології».

Практична значимість бакалаврської роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій щодо використання можливостей цифрової трансформації на досліджуваному ТОВ «Сучасні екологічні технології» для зростання його адаптивності до викликів цифрового середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, зміст та ключові драйвери цифрової трансформації підприємств

Цифрова трансформація сьогодні охоплює як глобальний рівень, так і окремі підприємства, визначаючи нові стандарти ведення бізнесу. Її дослідження є особливо актуальним, адже все більше вітчизняних та міжнародних підприємств впроваджують інноваційні цифрові технології та адаптуються до нових моделей управління. Перехід до цифрових процесів дозволяє підприємствам зміцнювати конкурентні позиції, підвищувати продуктивність та створювати технологічні бар'єри, які можуть бути складними для подолання конкурентами. На сучасному етапі цифрова економіка стала невід'ємним елементом не лише бізнесу, а й державного управління, кардинально змінюючи традиційні механізми функціонування та формуючи нові ефективні моделі розвитку.

В епоху прискореного технологічного прогресу та глобалізації, цифрова трансформація перестала бути лише модним трендом, перетворившись на імператив виживання та розвитку для переважної більшості підприємств. Вона є не просто впровадженням нових технологій, а глибокою, комплексною зміною самої сутності бізнесу [5, с.109].

Цифрова трансформація підприємств є комплексним процесом інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності бізнесу з метою оптимізації операційних процесів, підвищення ефективності управління та створення нових можливостей для конкурентного зростання. Це не просто автоматизація або

8

впровадження нових ІТ-рішень, а стратегічне оновлення підходів до ведення бізнесу з урахуванням сучасних технологічних змін [2].

До ключових особливостей цифрової трансформації підприємств можна віднести:

- глибоку технологічну інтеграцію – використання цифрових платформ, штучного інтелекту, аналітики даних, IoT та блокчейну; – зміну бізнес-моделі – впровадження нових форм взаємодії з клієнтами та управління ресурсами;

– підвищення гнучкості та адаптивності – здатність швидко реагувати на ринкові зміни завдяки цифровим рішенням;

– створення цифрового робочого середовища – використання хмарних технологій, автоматизованих систем управління та кібербезпеки [3]. Цифрова трансформація підприємства включає не лише інтеграцію технологій у бізнес-процеси, а й забезпечення додаткової цінності для клієнтів, бізнесу та ключових зацікавлених сторін. Ефективні цифрові рішення спрямовані не тільки на оптимізацію внутрішніх процесів, а й на створення конкурентних переваг. Для успішної реалізації трансформації підприємства концентрують зусилля на двох взаємопов'язаних стратегічних напрямках: – переформатуванні ціннісної пропозиції для клієнтів;

– модернізації операційної діяльності через цифрові технології, що сприяє покращенню взаємодії із споживачами та ефективнішій співпраці [14, с. 280].

У сучасних економічних дослідженнях цифрова трансформація трактується як всебічний процес упровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що спричиняє суттєві зміни у бізнес-моделях, управлінні ресурсами та взаємодії із зовнішнім середовищем (табл. 1.1) [6, с. 38].

Як бачимо, аналіз існуючих трактувань терміну «цифрова трансформація» свідчить про те, що її сутність виходить за межі традиційних функцій підприємства, охоплюючи глибокі структурні зміни у способах ведення бізнесу.

9

Таблиця 1.1

Визначення поняття «цифрова трансформація» у економічних джерелах

Джерело	Суть визначення
Нікітін Ю.О.	Цифрова трансформація – це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства.

Україна 2030E	Цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Ця інтеграція призводить до принципових змін у тому, як діють громадяни, підприємства та організації, як вони забезпечують цінність для себе, своїх працівників, клієнтів, партнерів, досягаючи власних та спільних, економічних та соціальних цілей швидше, дешевше та з новою якістю.
https://www.zfort.com.ua/	Це новий підхід до ведення бізнесу, застосування цифрових можливостей для підвищення ефективності організації, підвищення цінності для клієнтів і створення нових можливостей монетизації. Ініціативи цифрової трансформації стосуються не лише передачі записів на цифровий пристрій, зберігаючи традиційні відносини в суспільстві, а й створення нових. Стратегія цифрової трансформації змінює шляхи розвитку бізнесу; у деяких випадках створюючи абсолютно нові бізнес-моделі й навіть підприємства.
Wikipedia, the free encyclopedia	Цифрова трансформація – це використання нових, швидко і часто цифрових технологій для вирішення проблем.
SearchCIO	Цифрова трансформація – це впровадження сучасних цифрових технологій в продукти, процеси і стратегії.
Salesforce	Цифрова трансформація – це процес використання цифрових технологій для створення нових або зміни існуючих бізнес процесів, культури і досвіду клієнтів відповідно до нових вимог бізнесу і ринку. Це переосмислення бізнесу в цифрову епоху - цифрова трансформація.
The Enterprisers project	Цифрова трансформація – це інтеграція цифрових технологій в усі сфери бізнесу, які докорінно змінюють те, як працює підприємство і приносить користь клієнтам.
Citrix	Цифрова трансформація – це стратегічне впровадження цифрових технологій. Використовується для поліпшення процесів і продуктивності, підвищення якості обслуговування клієнтів і співробітників, управління бізнес-ризиками і контролю витрат.
Hewlett Packard Enterprise	Цифрова трансформація – це процес інтеграції цифрових технологій в усі аспекти бізнесу, що вимагає фундаментальних змін в технології, культурі, операціях і надання цінності.
Theagileelephant.com.	Цифрова трансформація – це використання технології для кардинального поліпшення ефективності чи охоплення підприємств

Цифрова трансформація передбачає заміну паперових документів на електронні, інтеграцію розумних технологій та впровадження цифрових сервісів у всі аспекти діяльності підприємства. Це спричиняє масштабні організаційні

зміни, зокрема оновлення бізнес-моделі, модернізацію управлінських процесів, адаптацію корпоративної структури та розвиток цифрової культури. Крім того, цифрова трансформація стимулює інноваційне мислення, сприяє формуванню нових підходів до взаємодії з клієнтами та підвищує загальну ефективність бізнесу. Згідно з класичними дослідженнями, цифрова трансформація підприємства – це впровадження новітніх інформаційних технологій, що змінюють традиційні способи ведення бізнесу та забезпечують його гнучкість.

Європейський економічний підхід розглядає цифрову трансформацію як ключовий драйвер конкурентоспроможності та інновацій, що стимулює розвиток цифрової економіки [14, с. 281]. Американські ж науковці підкреслюють, що цифрова трансформація – це не лише технологічне оновлення, а й глибокі зміни у стратегічному управлінні підприємством [17, с. 219].

Цифрова трансформація (Digital Transformation, DX) - це фундаментальна зміна способу функціонування здійснення бізнес-процесів, що включає впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства [18, с. 92]. Її основна мета полягає в тому, щоб радикально покращити клієнтський досвід, оптимізувати операційні процеси, створити нові бізнес-моделі та культури, а також підвищити гнучкість та стійкість підприємства до змін. Важливо також розуміти, що цифрова трансформація це не те саме, що цифровізація чи діджиталізація (табл. 1.1).

Таблиця 1.2

Розмежування термінів «цифровізація», «діджиталізація» та «цифрова трансформація» підприємства [18]

Термін	Суть терміну
Цифровізація (Digitalization)	Використання цифрових технологій для автоматизації існуючих процесів та покращення ефективності (наприклад, впровадження системи електронного документообігу). Це покращує поточні процеси, але не змінює бізнес-модель.
Діджиталізація (Digitization)	Переведення аналогової інформації в цифровий формат (наприклад, сканування паперових документів). Це перший крок, але не трансформація.

Цифрова трансформація (Digital Transformation)	Це масштабна перебудова організації, що включає переосмислення бізнес моделей, процесів, культури та клієнтського досвіду за допомогою цифрових технологій. Це зміна «як ми робимо бізнес» і «яку цінність ми створюємо».
--	---

За даними досліджень компанії Ernst & Young, цифровізація має значний вплив на ключові компоненти бізнес-процесів, зокрема управління внутрішньою інфраструктурою, формування ціннісної пропозиції та взаємодію з клієнтами.

Впровадження цифрових технологій у бізнес сприяє появі нових продуктів, послуг і бізнес-стратегій, що підвищують ефективність діяльності компаній. Ці процеси змінюють традиційні підходи до управління, забезпечуючи зростання доходів та оптимізацію витрат завдяки використанню сучасних цифрових рішень. Цифрова трансформація також сприяє появі нових гравців на ринку, які завдяки гнучким цифровим бізнес-моделям мають вищу адаптивність та конкурентоспроможність порівняно з традиційними компаніями. Саме цифрова трансформація стає фактором, що визначає майбутнє бізнесу, формуючи нові стандарти управління та взаємодії із зовнішнім середовищем.

Серед ключових тенденцій, що відрізняють цифрові процеси від традиційних, можна виділити:

- оптимізацію витрат та збір даних – використання сучасних технологій для скорочення операційних витрат, удосконалення процесів аналізу даних та покращення клієнтського досвіду;
- адаптацію до цифрової трансформації – впровадження нових цифрових стратегій та культурних змін, що можуть вимагати перегляду організаційної структури та підходів до управління цифровими послугами;
- розвиток інноваційних бізнес-моделей – створення стратегій, у яких центр уваги – потреби та досвід клієнтів, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії між компанією та її споживачами [18, с. 49].

Як бачимо, цифрова трансформація є стратегічною необхідністю для сучасних підприємств, оскільки вона забезпечує гнучкість, конкурентну стійкість та розвиток нових бізнес-можливостей.

Очевидно, що цифрова трансформація проникає у всі ключові сфери діяльності підприємства, докорінно змінюючи їх та адаптуючи до сучасних технологічних реалій: (табл. 1.3.)

12

Таблиця 1.3

Докорінні зміни ключових сфер діяльності підприємства під впливом цифрової трансформації [23, с. 78]

Сфера діяльності	Трансформаційні процеси	Приклади діяльності
Трансформація клієнтського досвіду (Customer Experience Transformation)	Надання індивідуалізованих продуктів, послуг та комунікацій за допомогою аналізу даних	Чат-боти для підтримки клієнтів, персоналізовані рекомендації на основі історії покупок, мобільні додатки для управління послугами.
	Створення єдиного, інтегрованого досвіду через різні канали (онлайн, офлайн, мобільні додатки, соціальні мережі)	
	Автоматизація процесів взаємодії, швидкий доступ до інформації та підтримки	
Трансформація операційних процесів (Operational Process Transformation)	Застосування роботизованої автоматизації процесів (RPA), штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) для автоматизації рутинних, повторюваних завдань	Автоматизовані склади, оптимізація логістичних маршрутів за допомогою AI, електронний документообіг
	Інтеграція систем (ERP, CRM, SCM) для створення єдиного інформаційного простору, усунення «вузьких місць» та підвищення прозорості	
	Big Data Analytics для оптимізації виробництва, логістики, управління запасами, прогнозування попиту та ухвалення рішень на основі даних	
Трансформація бізнес-моделей (Business Model)	Розробка нових цифрових продуктів та послуг, перехід до моделей «як послуга» (XaaS), підписки	Перехід від продажу ліцензій на ПЗ до моделі SaaS, створення

Transformation	Створення цифрових платформ, що об'єднують споживачів, постачальників та партнерів.	маркетплейсів, пропозиція «розумних» продуктів з додатковими цифровими послугами
	Розширення бізнесу за межі основної діяльності шляхом створення взаємопов'язаних сервісів	
Трансформація культури та організаційної структури (Culture and Organizational Transformation)	Заохочення експериментів, готовності до ризику та постійного навчання	Створення крос-функціональних команд, регулярні «спринти» та ітерації у розробці продуктів.
	Впровадження гнучких методологій управління проектами та командами	
	Прийняття рішень на основі аналізу даних, а не інтуїції	
	Заохочення крос-функціональної співпраці та навчання співробітників новим цифровим компетенціям	
Трансформація технологій та інфраструктури (Technology & Infrastructure Transformation)	Міграція інфраструктури та додатків у хмару для масштабованості, гнучкості та зниження витрат	Використання API та мікросервісів для безшовної взаємодії між різними технологічними рішеннями
	Посилення захисту даних та систем у зв'язку зі зростанням цифрових ризиків.	
	Впровадження систем для збору, обробки та аналізу великих даних.	

Цифрова трансформація вимагає технологічної модернізації, зміни внутрішніх процесів і адаптації корпоративної культури, водночас відкриваючи нові перспективи для зростання та оптимізації діяльності сучасного підприємства.

Основними характерними ознаками цифрової трансформації підприємств є: (рис.1.1)

Характерні ознаки цифрової трансформації підприємств

Зміна бізнес-моделі – перехід від традиційного управління до цифрових екосистем

Інтеграція цифрових рішень – використання штучного інтелекту, Big Data, хмарних технологій

Автоматизація та оптимізація процесів – впровадження
автоматизованих систем управління

Посилення ролі аналітики даних – використання цифрових
інструментів для прогнозування та прийняття рішень.

Перехід до цифрових платформ – активне застосування електронної
комерції, онлайн-сервісів та мобільних додатків

Рис. 1.1. Характерні ознаки цифрової трансформації підприємств [22]

Цифрова трансформація охоплює різні напрями модернізації підприємства, які формують його стратегічний розвиток, серед яких варто виділити: 1.

Технологічне оновлення підприємства: інтеграція хмарних обчислень, великих даних, AI та машинного навчання; використання автоматизованих систем управління (ERP, CRM, BI-аналітика); запровадження Інтернету речей (IoT) для підвищення продуктивності.

2. Цифровізацію бізнес-процесів: автоматизація робочих процесів, включаючи логістику, управління персоналом та маркетинг; використання цифрових платформ для оптимізації взаємодії між відділами; нові моделі взаємодії з клієнтами; персоналізація послуг завдяки цифровій аналітиці та

14

штучному інтелекту; використання чат-ботів та цифрових каналів зв'язку для покращення комунікації; розвиток електронної комерції та мобільних додатків.

3. Зміни у корпоративній культурі: розвиток цифрових компетенцій співробітників, навчальні програми; впровадження віддалених форм роботи, цифрових інструментів колаборації [26].

Цифрова трансформація підприємств відбувається під впливом ключових драйверів, які визначають необхідність впровадження технологічних змін та формують стратегічні орієнтири розвитку бізнесу. Ключовими драйверами цифрової трансформації підприємства є основні фактори, що сприяють впровадженню цифрових технологій та визначають необхідність переходу компанії до інноваційних рішень. Їх можна систематизувати та класифікувати

відповідно до їхнього впливу на бізнес-процеси, конкурентоспроможність та операційну ефективність (рис. 1.2).

Ключові драйвери цифрової трансформації підприємства, що сприяють впровадженню цифрових технологій

Економічні фактори – зростання конкуренції, потреба в зниженні витрат та підвищенні продуктивності

Технологічні інновації – розвиток AI, IoT, хмарних обчислень, блокчейну та автоматизації

Зміни споживчих поведінкових моделей – перехід клієнтів до цифрових каналів, зростання попиту на персоналізовані сервіси

Регуляторні вимоги – цифровізація державних послуг та необхідність відповідності міжнародним стандартам кібербезпеки

Глобалізація – інтеграція підприємств у міжнародні цифрові платформи та ринки

Кризові фактори – виклики пандемії, економічні потрясіння, що стимулюють цифрову адаптацію

Рис. 1.2. Ключові драйвери цифрової трансформації підприємства, що сприяють впровадженню цифрових технологій [25]

15

Для оцінки впливу цифрових драйверів на підприємство можна використати модель аналітичного підходу, що включає такі етапи: (рис. 1.3)

Етапи оцінки впливу цифрових драйверів на підприємство

Ідентифікація драйверів – визначення найбільш значущих факторів, які впливають на підприємство

Оцінка рівня впливу – аналіз, які драйвери мають найбільше значення для конкурентоспроможності та ефективності бізнесу

Аналіз ризиків та можливостей – виявлення потенційних загроз і перспектив, що впливають з цифрової трансформації

Формування стратегії адаптації – визначення ключових кроків,
що необхідні для цифрової модернізації підприємства

Моніторинг та коригування – регулярна оцінка результатів
цифрової трансформації та оптимізація підходів відповідно до
змін середовища

Рис. 1.3. Етапи оцінки впливу цифрових драйверів на підприємство [33]

Класифікація драйверів цифрової трансформації дозволяє структуровано аналізувати фактори, що впливають на бізнес, а використання аналітичної моделі оцінки допомагає системно впроваджувати цифрові зміни, мінімізувати ризики та максимально використати можливості технологічного розвитку.

Отже, цифрова трансформація підприємства є не просто технологічним оновленням, а глибокою зміною принципів управління бізнесом, що спрямована на підвищення ефективності, адаптацію до ринкових викликів і створення нових можливостей для розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Ефективна цифрова трансформація підприємства залежить від створення додаткової цінності для споживачів та глибокого розуміння необхідності оптимізації процесів перед їхньою автоматизацією. Для успішного впровадження цифрових змін важливо застосовувати проектний підхід, що охоплює як розробку цифрових технологій та сервісів, так і їхнє інтегрування в

16

бізнес-процеси. Ключову роль у цьому відіграє чітка стратегія та дорожня карта трансформації, у розробці та реалізації якої беруть участь клієнти, споживачі та всі зацікавлені сторони.

1.2. Вплив цифрової трансформації на бізнес-моделі та конкурентоспроможність підприємств

Цифрова трансформація підприємства це перш за все бізнес-стратегія, що передбачає глибокі зміни у внутрішніх процесах підприємства, корпоративній культурі та системі управління. Перед впровадженням цифрових технологій підприємство має провести детальний аналіз поточних операцій, виявити слабкі місця та визначити напрями для покращення. Структурування бізнес-процесів допомагає розділити їх на ключові етапи, що дозволяє точно ідентифікувати аспекти, які потребують оптимізації, модернізації або цифровізації. Через складність деталізації бізнес-процесів багато підприємств залучають експертів у сфері цифрових рішень, які допомагають розробити ефективну стратегію трансформації та створити чітку дорожню карту змін. Грамотне стратегічне планування цифрової трансформації забезпечує високу адаптивність підприємства, його конкурентоспроможність та стійкий розвиток у цифровій економіці.

Ключовим фактором успіху цифрової трансформації є підтримка персоналу, адже співробітники повинні усвідомити необхідність змін, прийняти нові умови та активно долучитися до їх впровадження. Без належної мотивації та залученості команди цифрова модернізація може бути неефективною.

Основними тенденціями розвитку цифрової трансформації, які визначатимуть майбутнє підприємств є:

1. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) залишається вирішальною в цифровій трансформації. Ці технології дають

17

підприємствам змогу дедалі ширше використовувати рішення на основі ШІ для автоматизації, прогностичної аналітики, персоналізації та покращення процесу ухвалення рішень.

2. Підтримуючі векторні машини (SVM) – це потужний алгоритм машинного навчання, який здатний аналізувати складні закономірності в даних та знаходити оптимальну межу для їхнього розподілу на основі заданих

категорій (міток). Це значно покращує процес прийняття рішень на підприємствах.

3. Екосистема Інтернету речей (IoT) продовжить стрімко зростати, адже дедалі більше пристроїв і систем об'єднуються у взаємопов'язані мережі. Це призведе до значного покращення збору даних та оптимізації процесів у таких галузях, як виробництво.

4. Хмарні обчислення продовжать розширюватися, адже все більше підприємств переносять свої операції та послуги в хмару. Ця тенденція забезпечує значне покращення масштабованості, економічної ефективності та доступності ресурсів.

5. Інновації у блокчейні - технологія має значний потенціал для використання в таких сферах, як управління ланцюгами поставок, цифрова перевірка ідентифікації та смарт-контракти.

6. Інтеграція доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальностей обіцяє розширити їхнє практичне застосування. Ці технології зможуть значно покращити досвід клієнтів у роздрібній торгівлі.

7. Інструменти віддаленої роботи, ймовірно, залишатиметься актуальною і в майбутньому, стимулюючи подальше впровадження передових інструментів та платформ для співпраці. Це сприятиме безперебійному спілкуванню та ефективній командній роботі незалежно від фізичного розташування співробітників [27].

Цифровізація кардинально змінює спосіб життя суспільства, формуючи нову реальність під впливом цифрових технологій. У цьому процесі підприємства відіграють ключову роль, активно інтегруючи технологічні

рішення для оптимізації діяльності. Цифрова трансформація не лише модернізує виробничі процеси та кінцевий продукт, а й переформатовує управлінську складову, спосіб мислення та сприйняття змін у корпоративному середовищі. Глибока технологічна еволюція призводить до фундаментального оновлення бізнес-моделей, що стануть наріжним каменем цифрової економіки

майбутнього, відкриваючи нові можливості для розвитку та конкурентної переваги [37, с. 397].

Цифрова реальність вимагає адаптивності, стратегічного бачення та готовності до інновацій, що визначатиме успіх підприємств у майбутньому. Розвиток технологій спричиняє глибоке реформування підприємницьких основ, поєднуючи класичні бізнес-моделі (виробництво, обмін, розподіл, споживання) з інноваційними цифровими підходами. У таких умовах відбувається масштабна трансформація ринкових взаємовідносин, що приводить до інтеграції учасників у єдину цифрову екосистему, яка характеризується низкою специфічних особливостей. Ключові аспекти цієї трансформації включають: (рис.1.4):

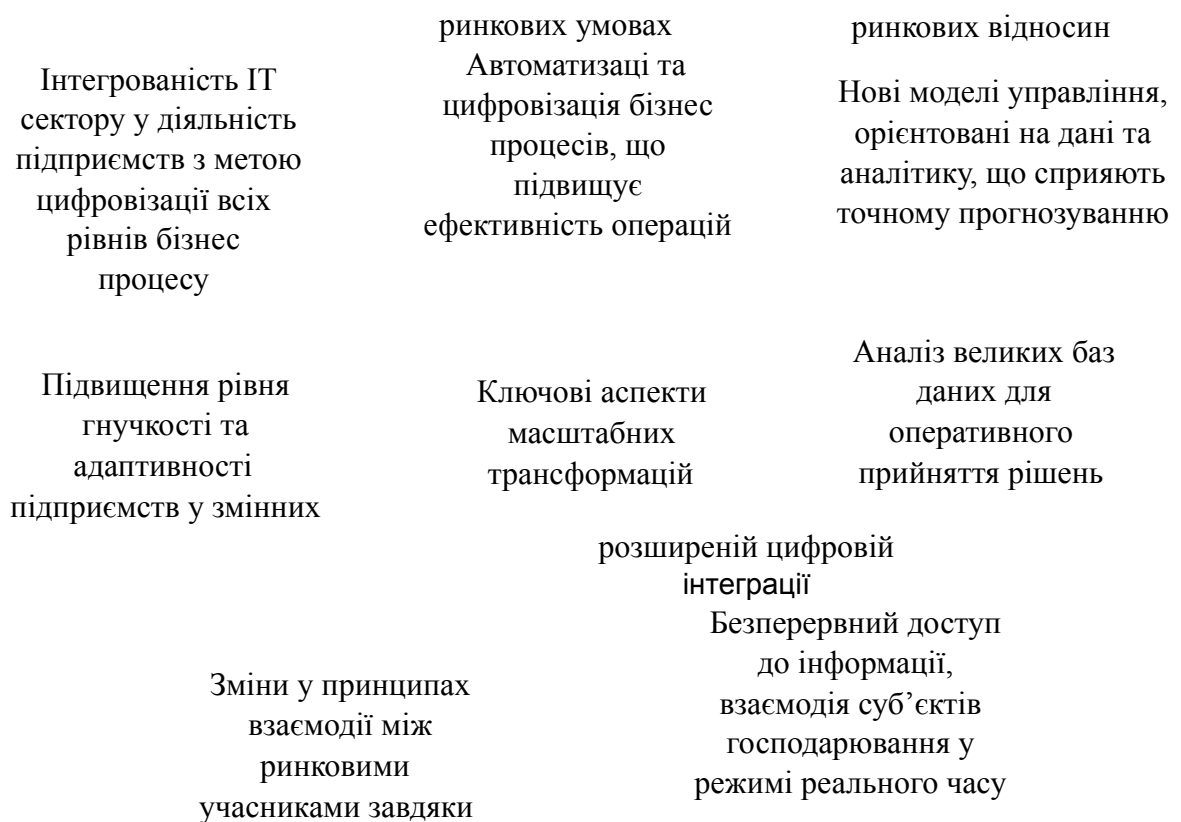


Рис. 1.4. Ключові аспекти масштабних трансформацій ринкових структур [38, с.189]

Таким чином, цифрова трансформація підприємств не лише оновлює окремі елементи підприємницької діяльності, а й формує абсолютно нову бізнес-екосистему, яка стане фундаментом цифрової економіки майбутнього. Бізнес-модель визначається як система заходів, що описує принципи взаємодії

підприємства з клієнтами, партнерами та постачальниками. По суті, це сукупність конкретних дій, спрямованих на задоволення актуальних потреб ринку [36, с. 44].

Дослідники виділяють три ключові напрями, за якими цифровізація впливає на трансформацію бізнес-моделей компаній:

1. Оптимізацію існуючих бізнес-моделей, що передбачає: впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів та зниження витрат, використання Big Data та аналітики для покращення прогнозування та ухвалення рішень, розширення онлайн-каналів комунікації з клієнтами та постачальниками

і вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів для підвищення ефективності роботи компанії.

2. Трансформацію існуючих бізнес-моделей, що означає перехід до цифрових платформ та екосистем, що об'єднують постачальників, клієнтів і партнерів, інтеграцію штучного інтелекту та автоматизації для персоналізованого сервісу та управління, модернізацію системи ланцюга поставок, використання IoT для моніторингу виробничих процесів та зміну традиційних підходів до монетизації бізнесу (перехід від продажу продукту до моделі «as a service»).

3. Розроблення нових бізнес-моделей, що передбачає впровадження мережових та платформних моделей, що базуються на цифрових технологіях, використання блокчейн-технологій для створення децентралізованих бізнес екосистем, формування data-driven бізнес-моделей, де головний актив підприємства - дані та їх аналітика та розширення можливостей штучного інтелекту для створення автономних цифрових бізнесів [24, с.4].

Ці три напрями цифрової трансформації визначають майбутнє підприємств, формуючи адаптивні та інноваційні бізнес-моделі, здатні відповідати вимогам

цифрової економіки.

Підприємства десятиліттями працювали з традиційними бізнес моделями, однак на порозі цифрової ери зазнали краху. Однією з ключових характеристик сучасних бізнес-моделей стала їхня гнучкість, що дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до динамічних умов ринку. Бізнес-модель все більше орієнтується на шерінгову економіку замість традиційного товарного виробництва. Це означає зміну пріоритетів - від масового випуску продукції до глибокого аналізу потреб ринку та окремих його сегментів, в яких працюють підприємства [24, с. 3]. На основі досліджень різних науковців проведемо порівняльний аналіз між класичною моделлю ведення бізнесу та тією, що формується під впливом цифрових технологій та переходу до споживчої економіки (табл. 1.4).

Ці дві концепції ілюструють принципово різні підходи до здійснення підприємницької діяльності. Зокрема, цифрова трансформація виступає каталізатором глибоких змін, надаючи компаніям можливість оперативно адаптуватися до нових умов, орієнтуватися на потреби клієнтів і впроваджувати інновації як на стратегічному, так і на операційному рівнях. Цей процес виходить далеко за межі простого оновлення технологічного інструментарію: мова йде про комплексну трансформацію всієї бізнес-моделі.

Цифрова трансформація бізнес-моделей — це багаторівневий і динамічний процес, який ґрунтується на сучасному розумінні цифровізації та інтерпретації теорій інноваційного розвитку. Вона передбачає переосмислення усталених способів створення, доставки та монетизації цінності, реорганізацію взаємодії з клієнтами, а також оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів на основі даних, автоматизації та цифрових платформ. Впровадження цифрової трансформації означає зміну парадигми мислення: підприємства повинні відходити від лінійного планування й статичних структур до гнучких, клієнтоцентричних і проактивних моделей управління. Лише за таких умов вони зможуть не лише вижити в умовах високої конкуренції, але й формувати нову цінність для споживачів і стейкхолдерів.

Таблиця 1.4

Порівняння традиційної бізнес моделі підприємства із цифровою бізнес-моделлю

Діяльність	Поточна бізнес-модель підприємства	Альтернативи трансформованої цифрової економіки
Мета	Головна мета — виробництво та продаж конкретних продуктів на широкий ринок. Акцент робиться на масштабі та обсягах	Основна мета трансформується у забезпечення кожного сегменту ринку (або навіть окремого клієнта) унікальним товаром, що базується на глибокій аналітиці даних. Це перехід від "що ми виробляємо" до "що потрібно клієнту".
Види діяльності	Діяльність підприємства є внутрішньо орієнтованою та включає такі ключові функції, як виробництво, збут, маркетинг, аналіз ринку та планування. Це переважно лінійний процес	Діяльність стає значно більш динамічною та клієнтоцентричною: безперервне спостереження за поведінкою клієнтів, цифрова передача даних у режимі реального часу, індивідуальний підхід до кожного замовлення, онлайн-взаємодія та широке використання віддалених форматів роботи
Структура виробничого циклу	Виробничий цикл є лінійним, поетапним — від сировини до готового продукту, який потім надходить до споживача	Відбувається перехід до підходу "замкнутого циклу", де виробництво часто є на замовлення, а зворотний зв'язок від споживача (дані, побажання) безпосередньо впливає на подальші етапи виробництва та розробки продукту.
Управління	Система управління є ієрархічною, з великою кількістю рівнів та відділів. Залучення зовнішніх суб'єктів до операційної діяльності мінімальне, орієнтація на внутрішні ресурси	Управління стає більш розподіленим та гнучким. Активно використовується поєднання власного виробництва з роботою фріланс-працівників або інших суб'єктів господарювання (аутсорсинг, партнерства), що дозволяє швидко масштабуватися та залучати найкращі таланти.
Вихід на ринок	Підприємство зазвичай пропонує єдину модель продукту, що виходить на ринок безпосередньо або через стандартні канали дистрибуції та посередників	Замість єдиної моделі, підприємство використовує глибоку сегментацію ринку, індивідуальний підхід та гнучке виробництво, створюючи персоналізовані пропозиції, що відповідають потребам конкретних ніш або навіть окремих клієнтів.

Основний дохід підприємств а	дохід формується переважно за рахунок конкурентоспроможних цін на базові, стандартизовані позиції продукції	Дохід генерується за рахунок преміальних цін на індивідуальні товари та/або преміальних цін за новизну продукції. Цінність створюється через унікальність, персоналізацію та швидке впровадження інновацій.
------------------------------	---	---

Джерело: Створено автором на основі [26; 35]

Ключовими етапами цієї трансформації, спираючись на аналіз підходів до цифровізації та існуючих теорій інновацій у бізнес-моделях є: (рис. 1.5) [14,

22

с. 280]:

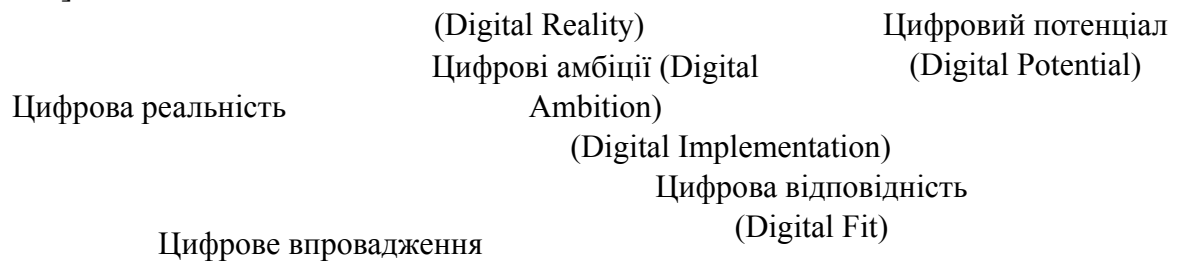


Рис. 1.5. Етапи трансформації підприємств відповідно до підходів до цифровізації та існуючих теорій інновацій у бізнес-моделях

Як бачимо, цифрова трансформація бізнесу є поетапним процесом що включає моделювання, стратегічне планування, вибір інструментів, формування стратегії та її практичне впровадження:

1. Цифрова реальність (Digital Reality), що передбачає оцінку поточних бізнес-процесів, позиціонування підприємства на ринку та його взаємодії з партнерами. Проводиться аналіз вартісної структури бізнесу, визначення сильних і слабких сторін та досліджуються ринкові потреби та запити клієнтів для прогнозування можливостей зростання.

2. Цифрові амбіції (Digital Ambition) – передбачається визначення цілей цифрової трансформації підприємства, тобто оптимізація процесів,

покращення клієнтського досвіду, підвищення конкурентоспроможності. Відбувається формування стратегічних пріоритетів у контексті фінансів, термінів реалізації, просторової експансії та якості послуг чи продукції та розробка бізнес-стратегії, що враховує технологічні інновації.

3. Цифровий потенціал (Digital Potential), що передбачає визначення методів та інструментів цифровізації, необхідних для ефективної модернізації. Проводиться аналіз технологічного середовища та вибір оптимальних платформ, рішень (ERP-системи, Big Data, AI, IoT) й створення дорожньої карти цифрових змін, що визначає алгоритм впровадження технологій.

4. Цифрова відповідність (Digital Fit), що передбачає розробку оновленої

23

бізнес-моделі, адаптованої до можливостей цифрового середовища.

Здійснюється оцінка ефективності запропонованих змін, їх впливу на продуктивність та стабільність підприємства. Також проводиться тестування нових підходів перед масштабним впровадженням.

5. Цифрове впровадження (Digital Implementation) – передбачає реалізацію цифрової бізнес-моделі, інтеграцію технологій у ключові процеси підприємства. Здійснюється управління ресурсами та можливостями, необхідними для стабільного функціонування бізнесу в цифровій реальності та оптимізація процесів на основі зворотного зв'язку та аналітичних даних [23, с. 78].

Тобто, цифрова трансформація є безперервним процесом розвитку, що дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних ринкових змін, підвищувати конкурентоспроможність та створювати нові можливості для зростання. Для успіху бізнес-моделі слід виділити цільовий ринок, споживачів, котрим важлива сама така цінність товару, яку пропонує підприємство та технологію виробництва, яка охоплює мережу постачання й каналів зв'язку з покупцями.

В сучасних умовах господарювання підприємства використовують

різноманіття бізнес-моделей: організаційно-функціональні, інформаційні; ресурсні; бюджетні; процесні; матричні; компетентні та інші [24, с.132].

У сучасній цифровій економіці все більшої популярності набувають моделі спільного споживання, або так звані «шерингові» бізнес-моделі. Ці моделі змінюють традиційне уявлення про власність, фокусуючись на доступі до продукту чи послуги без необхідності його купівлі.

Їхня суть полягає в спільному використанні, обміні, продажу або здачі в оренду товарів чи послуг через Інтернет-посередників. Завдяки цьому споживачі отримують доступ до потрібних ресурсів, не беручи на себе тягар власності та пов'язаних з нею витрат і відповідальності.

Загалом, можна виділити такі основні типи моделей спільного користування (табл. 1.5):

24

Таблиця 1.5

Типи моделей спільного споживання (шерінгу)

Модель	Сутність моделі	Приклад компанії (підприємства)
Бізнес-модель, що заснована на натовпі та технологіях	Набір критичної маси споживачів та використання цифрових технологій	Airbnb – сервіс для здачі будь якої площі приватної нерухомості в оренду на будь який термін
Бізнес-модель спільного споживання	Ресурси використовуються циклічно, сумісно. Їх здають в оренду, міняють або продають	BlaBlaCar – сервіс для пошуку попутників
Бізнес-модель, оптимізації бізнес процесів	Оптимізується взаємодія між суб'єктами господарювання	Cargomatic – сервіс для агрегування попиту на вантажні перевезення та пропозицію
Бізнес-модель спільного використання простору і часу	Бізнес-моделі даного типу враховують спільне використання будь-якої інфраструктури для сумісного проведення часу	TalantGarden – технологічна зона для спільної творчості в сфері цифрових технологій
Бізнес-модель на основі технологій і спільного управління	Компанія стає технологічним посередником в управлінні активами користувачів	Kiva – сервіс для взаємного кредитування фізичних осіб

Джерело: створено на основі [30]

Сучасні підприємства, незалежно від бізнес-моделі, не функціонують автономно, а постійно взаємодіють із ринковими суб'єктами та споживачами задля підвищення продуктивності. Цифровізація трансформує конкурентне середовище, у якому компанії можуть не тільки змагатися між собою, але й об'єднувати зусилля в межах спільних цифрових платформ, що дозволяє їм взаємодіяти та використовувати переваги спільного споживання. Платформи є однією з найпоширеніших бізнес-моделей в електронній комерції, оскільки вони не створюють власний продукт, а виступають посередниками, формуючи нові ринки та майданчики для співпраці між виробниками та споживачами [31, с.185].

В залежності від їхньої функціональності виділяють кілька типів платформ:

1. Платформи співробітництва, які забезпечують обмін знаннями та навичками між учасниками.

25

2. Платформи-інтегратори, що узгоджують попит і пропозицію, допомагають у пошуку ресурсів для реалізації проєктів.

3. Багатосторонні платформи, які об'єднують усіх зацікавлених учасників, створюючи єдину цифрову екосистему [15, с. 12]. Отож, цифрова трансформація докорінно змінює традиційні бізнес моделі, впроваджуючи нові принципи ведення бізнесу та взаємодії із клієнтами. Вона сприяє автоматизації процесів, оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності управління, що зміцнює конкурентні позиції підприємств. Підприємства, які адаптуються до цифрових технологій, отримують значні переваги, зокрема швидкість реагування на ринкові зміни та розширення можливостей аналітики. Водночас, нездатність до цифрової адаптації може призвести до втрати ринкових позицій та зниження продуктивності. Таким чином, цифровізація є не просто тенденцією, а необхідною умовою збереження та посилення конкурентоспроможності бізнесу в сучасному середовищі.

1.3. Основні напрями та стратегії цифрової трансформації підприємства

Цифрова трансформація підприємств це не лише впровадження сучасного програмного забезпечення, технологій та автоматизованих процесів, що перевершують традиційні бізнес-практики, а це кардинально новий, інноваційний підхід до ведення бізнесу, орієнтований на ефективність, масштабування та конкурентоспроможність. Впровадження цифрової трансформації потребує комплексного аналізу ключових факторів, зокрема:

- реакції персоналу на зміни та адаптація до нових умов; – впливу трансформації на взаємодію з клієнтами та рівень їх задоволеності;
- фінансових витрат, необхідних для реалізації цифрових змін;

26

- відповідності нових процесів стратегічним цілям підприємства [8].

Цифрова трансформація відкриває перед бізнесом нові можливості, зокрема: гнучке реагування на виклики та тенденції майбутнього, підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення діяльності та вихід на нові ринки. Проте для більшості вітчизняних підприємств цей процес є складним через низку обмежень, серед яких: висока складність реалізації, брак досвіду та організаційні бар'єри, відсутність чіткої цифрової стратегії, надмірна динаміка технологічних змін, дефіцит кваліфікованих спеціалістів на українському ринку, складність оцінювання ефективності трансформації, застаріла ІТ-інфраструктура підприємств, проблеми безпеки та захисту даних, обмежені фінансові ресурси для впровадження змін [20, с. 41].

Попри всі виклики, цифрова трансформація залишається ключовим фактором успішного розвитку бізнесу, що дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних умов, підвищувати ефективність та забезпечувати стабільне

зростання.

Цифрова трансформація для підприємств є складним процесом, що вимагає стратегічного планування, ефективного використання технологій та активної участі персоналу. Успішна реалізація трансформації потребує збалансованого підходу, що враховує як технічні аспекти, так і людський фактор. Ключові тактики, які підприємства можуть реалізувати для подолання викликів цифрової трансформації та ефективного використання сучасних цифрових технологій [10- 141] (табл.1.6).

Застосування цих тактик допоможе підприємствам успішно впроваджувати цифрову трансформацію. У сучасному технологічному світі, що стрімко розвивається, цифрова трансформація стала не розкішшю, а критичною необхідністю для успішного ведення бізнесу [15. с. 13]. Вона не обмежується лише впровадженням нових технологій, а передбачає комплексні зміни в бізнес процесах, взаємодії з клієнтами та формуванні унікальних ціннісних пропозицій

27

Таблиця 1.6

Ключові тактики, які підприємства можуть реалізувати для подолання викликів цифрової трансформації [14, с. 281].

Тактики подолання викликів	Основні напрями реалізації тактики подоланні викликів цифрової трансформації
1. Узгодження бізнес-цілей зі стратегією трансформації	Будь-які зміни повинні мати чітке обґрунтування, яке визначає необхідність трансформації та її очікувані результати
	Аналіз вимог клієнтів, оцінка існуючих викликів та проблем, а також визначення точок взаємодії допоможуть побудувати ефективну цифрову стратегію
	Оновлення застарілих систем та процесів відповідно до нових технологічних можливостей сприятиме підвищенню ефективності роботи, покращенню клієнтського досвіду та збільшенню фінансових показників підприємства
2. Формування команди управління	Цифрова трансформація потребує команди із досвідчених фахівців, які мають інноваційне мислення, стратегічне бачення та впливовий авторитет у підприємстві
	Різноманітність компетенцій у команді сприяє успішному узгодженню цифрової стратегії з бізнес-цілями та інтересами стейкхолдерів

змiнами	Акцент на людському аспекті змін допомагає мінімізувати опір персоналу та забезпечити ефективне впровадження нових технологій.
3. Залучення експертів з цифрової трансформації	Комплексний характер цифрових змін потребує глибокого розуміння процесів, яким підприємство може не володіти
	Консультанти з цифрової трансформації допоможуть розробити ефективні стратегії, враховуючи галузеву специфіку, технічні можливості та потенційні ризики.
	Наявність досвідченого експерта забезпечує стабільність і впевненість у реалізації змін, знижуючи рівень невизначеності серед керівників і працівників
4. Гнучкість та адаптивність	Успішна цифрова трансформація вимагає готовності до змін та гнучкого підходу
	Зважаючи на швидкий розвиток технологій, підприємство повинно вміти оперативно реагувати на нові можливості та використовувати їх у своїй діяльності
	Відкритість до нових методів і інструментів сприяє інноваціям та забезпечує конкурентну перевагу підприємства.
5. Врахування думок співробітників	Зворотний зв'язок від працівників допомагає визначити реальні потреби команди та прогнозувати потенційні проблеми у процесі впровадження змін.
	Активне залучення співробітників створює сприятливе робоче середовище, де вони відчують цінність своєї думки та готові підтримувати нові технології.
	Працівники, які відчують свою важливість, більш мотивовані до змін та демонструють гнучкість у нових умовах.
6. Постійний контроль та коригування	Цифрова трансформація — це динамічний процес, що потребує безперервного моніторингу
	Система регулярної оцінки ефективності допомагає виявляти недоліки та швидко реагувати на можливі проблеми
	Грамотне управління цифровими змінами сприяє стабільному зростанню компанії, забезпечуючи її стійкість у мінливому цифровому середовищі.

Одним із ключових елементів цифрової трансформації є управління змінами - важливий, хоча часто недооцінений компонент. Його основна мета - допомогти співробітникам та командам адаптуватися до нових умов, що виникають у процесі цифрових перетворень. Зі зростанням масштабу та темпів

цифрових змін роль управління змінами набуває ключового значення. Визнаючи потенційні виклики та проактивно вирішуючи їх, компанії можуть успішно подолати складнощі цифрової трансформації.

Стратегічне управління змінами дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до технологічних нововведень, а й оптимально використовувати їх для підвищення конкурентоспроможності, масштабування бізнесу та виходу на нові ринки. Грамотно реалізована цифрова трансформація сприяє довгостроковому процвітання компанії, даючи змогу ефективно орієнтуватися у викликах цифрової епохи та формувати стійкі бізнес-моделі для майбутнього [16, с. 93].

Сучасні цифрові бізнес-моделі визначають спосіб, у який компанії створюють та отримують прибуток завдяки цінності, що надається клієнтам через цифрові технології. Цифрові інструменти та платформи кардинально змінюють традиційні бізнес-моделі, впливаючи на:

- методи створення цінності, що формують конкурентні переваги підприємства;
- способи доставки цінності, включаючи інноваційні канали взаємодії; – механізми комунікації з клієнтами, що забезпечують персоналізований досвід;
- стратегії отримання доходів, які орієнтовані на гнучкість та монетизацію цифрових продуктів [17, с. 219].

Цифрові бізнес-моделі не лише впроваджують технологічні інновації, але й змінюють основи ведення бізнесу, надаючи нові можливості для розвитку та зростання. Основними характеристиками цифрових бізнес-моделей підприємства є (рис 1.6) [24, с. 83]. :

29

Основні характеристики цифрових бізнес-моделей підприємства

Застосування цифрових технологій для підвищення ефективності
та інноваційності

Клієнтоорієнтованість, що сприяє покращенню взаємодії та
лояльності клієнтів

Швидкість та масштабованість, що дозволяє швидко адаптуватися до змін

Гнучкість та адаптивність, які дають змогу оптимізувати бізнес процеси відповідно до ринкових тенденцій

Ефект мережевого взаємодії, що забезпечує розширення впливу та підвищення конкурентоспроможності

Рис. 1.6. Основні характеристики цифрових бізнес-моделей підприємства

Найефективніші стратегії цифрової трансформації підприємства ґрунтуються на цілісному підході до впровадження цифрових технологій, який охоплює як технологічний, так і організаційний рівні змін. Їх успішність зумовлюється здатністю забезпечити не лише впровадження інновацій, але й переформатування культури, структури та бізнес-моделі компанії в цілому.

До ключових стратегій цифрової трансформації належать:

1. Стратегія клієнтоцентричної трансформації, що фокусується на створенні унікального клієнтського досвіду через персоналізацію, омніканальні взаємодії та впровадження аналітики поведінки споживачів для прийняття рішень. Стратегія операційної ефективності, яка передбачає оптимізацію внутрішніх процесів за допомогою автоматизації, роботизації, впровадження ERP-систем, CRM-платформ і використання штучного інтелекту для підтримки бізнес-рішень.

2. Інноваційна стратегія створення цінності, що зосереджується на розробці нових цифрових продуктів і сервісів, тестуванні гіпотез через MVP моделі, розвитку екосистем і використанні платформених бізнес-моделей.

3. Стратегія адаптивного управління змінами, яка базується на гнучких методологіях (Agile, Lean, Scrum) та передбачає залучення працівників на всіх етапах трансформації, розвиток цифрових компетенцій і зміцнення цифрової культури організації реальному часі.

4. Стратегія кібербезпеки та захисту даних, яка забезпечує надійність цифрової інфраструктури й довіру з боку клієнтів, партнерів і стейкхолдерів. Найефективнішими практично-орієнтованими стратегіями цифрової трансформації для впровадження на підприємствах є: (табл. 1.7) [25; 26].

Таблиця 1.7

Найефективніші стратегії цифрової трансформації підприємства

Стратегія цифрової трансформації	Ключові моменти стратегії цифрової трансформації
Клієнтоорієнтована цифрова стратегія (Customer-Centric Digital Transformation)	Аналіз поведінки клієнтів на основі великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI). Персоналізація взаємодії через CRM-системи та інтелектуальні чат-боти. Оmnіканальна комунікація (синхронізація онлайн- і офлайн каналів). Впровадження програм лояльності та цифрових платформ для покращення клієнтського досвіду
Стратегія оптимізації бізнес-процесів (Operational Efficiency Transformation):	Оптимізація внутрішніх процесів через ERP-системи. Цифровізація документообігу, використання хмарних технологій. Автоматизація логістики через IoT-рішення та штучний інтелект. Розвиток цифрового управління кадрами (HRTech-платформи)
Інноваційна стратегія розвитку цифрових продуктів (Business Model Innovation)	Створення нових цифрових продуктів та послуг (SaaS, мобільні додатки). Впровадження штучного інтелекту для аналізу ринку та прогнозування тенденцій. Розширення бізнес-моделі через цифрові сервіси та платформи. Використання технологій блокчейн для забезпечення безпеки фінансових операцій.
Стратегія гнучкості та адаптації до технологічних змін Data Driven Transformation)	Гнучке реагування на ринкові зміни через аналітику великих даних. Інтеграція хмарних технологій для масштабування бізнесу. Підвищення кібербезпеки та захисту корпоративних даних.
Стратегія розвитку цифрової корпоративної культури (Cultural Transformation)	Навчання персоналу новим технологіям та цифровим інструментам. Створення команди лідерів цифрової трансформації. Залучення співробітників у процес змін через їхню участь у прийнятті рішень. Формування цифрового мислення та підтримка інноваційної культури

Комплексне поєднання цих стратегій дозволяє підприємствам не лише модернізувати технологічний аспект своєї діяльності, але й здійснити глибоку трансформацію бізнес-мислення та організаційних підходів. У підсумку, саме стратегічне бачення та системність у впровадженні змін стають ключовими чинниками успішної цифрової трансформації.

Отож, як бачимо, вибір правильної стратегії цифрової трансформації залежить від потреб підприємства, його ресурсів та рівня технологічної готовності. Адже, стратегія цифрової трансформації підприємства це не просто план впровадження нових технологій, а комплексний дорожній лист, що визначає, як підприємство буде використовувати цифрові технології для докорінної зміни своєї бізнес-моделі, операційної діяльності, клієнтського досвіду та корпоративної культури з метою досягнення стратегічних цілей. Вона є невід'ємною частиною загальної бізнес-стратегії та потребує системного підходу.

32

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКЛИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «СУЧАСНІ ЕКОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1. Діагностика поточного стану досліджуваного підприємства

Успішне здійснення фінансово-господарської діяльності та реалізація ключових завдань розвитку, потребують належного забезпечення фінансовими, майновими, трудовими та іншими ресурсами. Для всебічного аналізу цього питання першочерговим етапом є надання організаційно-економічної характеристики ТОВ «Сучасні екологічні технології». Основним видом діяльності досліджуваного товариства з обмеженою відповідальністю є виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції. Відповідно до

класифікації видів економічної діяльності, ТОВ «Сучасні екологічні технології» здійснює господарську діяльність у таких сферах:

- 20.13 – Виробництво інших основних неорганічних хімічних речовин,
- 20.20 – Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції,
- 20.59 – Виробництво іншої хімічної продукції,
- 46.75 – Оптова торгівля хімічними продуктами,
- 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля,
- 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт.

Мажоритарним, а фактично єдиним власником підприємства є Парасій Дмитро Сергійович, який виконує функції фактичного управління, що сприяє прискоренню процесу прийняття управлінських рішень. Для реалізації статутних завдань ним було інвестовано 1 100,0 тис. грн у розвиток компанії.

Таблиця 2.1 містить динаміку показників активів, капіталу, зобов’язань, доходів і витрат ТОВ «Сучасні екологічні технології» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.1

Аналіз та динаміка показників активів, капіталу, зобов’язань, доходів та витрат ТОВ «Сучасні екологічні технології» за 2022-2024 рр.

Показники	Періоди (тис. грн.)			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення (темп зростання), %	
	2022	2023	2024				
	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.			
Основні засоби	1841,2	3269,0	3807,9	+1427,8	+538,9	177,6	116,5
Виробничі запаси	2539,8	49577,6	125096,6	+47037,8	75519,0	1952,0	252,3
Готова продукція	14,2	1206,7	2733,3	+1192,5	+1526,6	8497,9	226,5
Дебіторська заборгованість покупців та замовників	14466,4	36841,1	51915,2	+22374,7	+15074,1	254,7	140,9

Грошові кошти	20468,7	25135,2	13715,9 	+4666,5	-11419,3	122,8	54,6
Інші оборотні активи	4104,1	2794,0	3855,1	-1310,1	+1061,1	68,1	137,9
Активи	43707,8	120172,9	187589 ,1	+76465,1	+67416,2	275,0	156,1
Зареєстрований капітал	300,0	1100,0	1100,0	+800,0	0,0	366,7	100,0
Нерозподілені прибутки	2634,9	20936,5	54197,2	+18301,6	+33260,7	794,6	259,0
Кредиторська заборгованість перед постачальниками та підрядниками	34639,7	95529,4	125096, 6	+60889,7	+29567,2	275,8	130,9
Поточні зобов'язання перед бюджетом	4767,1	2024,3	5607,6	-2742,8	+3583,3	42,5	277,0
Виручка від реалізації	73350,5	409750,0	668396,0	+336399,5	+258646,0	558,6	163,1
Собівартість реалізації	61594,3	333250,8	541290,4	+271656,5	+208039,6	541,0	162,4
Чистий прибуток	2635,0	18301,6	33260,8	+15666,6	+14959,2	694,6	181,7

Як бачимо з даних таблиці 2.1 відбулося зростання з величини основних засобів підприємства з 1841,2 тис. грн. у 2022 р. до 3269,0 тис. грн. у 2023 р. (на +1427,8 тис. грн. або 177,6%) та до 3807,9 тис. грн. у 2024 р. (на +538,9 тис. грн. або 116,5%). Таке стійке зростання основних засобів свідчить про активну

34

інвестиційну політику підприємства. Це може бути пов'язано з придбанням нового обладнання, модернізацією виробничих потужностей, будівництвом або розширенням приміщень. Такі інвестиції зазвичай спрямовані на збільшення виробничої потужності, підвищення ефективності, впровадження нових технологій (наприклад, для екологічних рішень), що відповідає профілю ТОВ

«Сучасні екологічні технології.

Колосальне зростання величини виробничих запасів відбулося з 2539,8 тис. грн. у 2022 р. до 49577,6 тис. грн. у 2023 р. (на +47037,8 тис. грн. або 1952,0%) та до 125096,6 тис. грн. у 2024 р. (на +75519,0 тис. грн. або 252,3%). Таке експоненційне зростання запасів є дуже значущим. Це може бути викликано збільшенням обсягів виробництва (підприємство, можливо, готується до значного збільшення продажів або виконує великі замовлення, що вимагає накопичення сировини та матеріалів) чи збоями в ланцюгу поставок або очікуванням зростання цін (накопичення запасів може бути стратегічним кроком для забезпечення безперебійності виробництва в умовах нестабільності поставок або уникнення майбутнього зростання цін на сировину). Якщо зростання запасів не відповідає темпам зростання продажів, це може сигналізувати про накопичення неліквідних запасів або пере виробництво, що призводить до заморожування оборотних коштів.

Зростання показника готової продукції підприємства спостерігалось з 14,2 тис. грн. у 2022 р. до 1206,7 тис. грн. у 2023 р. (на +1192,5 тис. грн. або 8497,9%) та до 2733,3 тис. грн. у 2024 р. (на +1526,6 тис. грн. або 226,5%). Аналогічно виробничим запасам, зростання готової продукції відображає зростання виробничих обсягів. Це може вказувати на зростання попиту та підприємство виробляє більше продукції, очікуючи або вже відчуючи підвищений попит чи підготовку до великих поставок, так як наявність готової продукції дозволяє швидко реагувати на замовлення клієнтів. Також це може бути викликано проблемами зі збутом (менш ймовірно, враховуючи прибуток). Але якщо рівень готової продукції значно перевищує швидкість її реалізації, це може призвести до додаткових витрат на зберігання та ризиків застарівання.

Відбулося зростання показника дебіторської заборгованості покупців та замовників з 14466,4 тис. грн. у 2022 р. до 36841,1 тис. грн. у 2023 р. (на +22374,7 тис. грн. або 254,7%) та до 51915,2 тис. грн. у 2024 р. (на +15074,1 тис. грн. або 140,9%). Зростання дебіторської заборгованості, як правило, є

наслідком збільшення обсягів продажів у кредит. Це може свідчити про: активну політику продажів (надання відстрочки платежу є поширеною практикою для стимулювання продажів, особливо у B2B-сегменті, де працює підприємство), оскільки при зростанні виручки логічним є збільшення дебіторської заборгованості. Проте, важливо контролювати якість дебіторської заборгованості, щоб уникнути ризиків безнадійних боргів. Врахування позитивного фінансового результату дозволяє припустити, що контроль є адекватним.

Зростання величин грошових коштів підприємства з 20468,7 тис. грн. у 2022 р. до 25135,2 тис. грн. у 2023 р. (на +4666,5 тис. грн. або 122,8%), а потім значне зниження до 13715,9 тис. грн. у 2024 р. (на -11419,3 тис. грн. або 54,6%) може свідчити про ефективне управління грошовими потоками або надходження значних обсягів платежів, проте, у 2024 р. причиною можуть бути використання коштів для придбання основних засобів, збільшення запасів.

Зниження показника інших оборотних активів з 4104,1 тис. грн. у 2022 р. до 2794,0 тис. грн. у 2023 р. (на -1310,1 тис. грн. або 68,1%), а потім зростання до 3855,1 тис. грн. у 2024 р. (на +1061,1 тис. грн. або 137,9%) можуть бути викликані багатьма факторами, такими як зміна складу інших оборотних активів (наприклад, передоплати, короткострокові фінансові інвестиції) або перерозподіл ресурсів між різними видами активів.

Отож, стійке та значне зростання активів ТОВ «Сучасні екологічні технології» з 43707,8 тис. грн. у 2022 р. до 120172,9 тис. грн. у 2023 р. (на +76465,1 тис. грн. або 275,0%) та до 187589,1 тис. грн. у 2024 р. (на +67416,2 тис. грн. або 156,1%) є яскравим свідченням розширення бізнесу, збільшення масштабів операційної діяльності та інвестицій у розвиток. Це може бути викликано успішною стратегією зростання, зростанням попиту на екологічні

технології та послуги, а також ефективним управлінням ресурсами. Відбулося зростання величини капіталу досліджуваного підприємства відбулося з 300,0 тис. грн. у 2022 р. до 1100,0 тис. грн. у 2023 р. (на +800,0 тис. грн. або 366,7%)

та показник залишився незмінним у 2024 р. Збільшення зареєстрованого капіталу у 2023 році свідчить про додаткові внески власників або залучення нових інвесторів. Це посилює фінансову базу компанії, підвищує її довіру та є джерелом фінансування для розвитку.

Зростання величини нерозподіленого прибутку відбулося з 2634,9 тис. грн. у 2022 р. до 20936,5 тис. грн. у 2023 р. (на +18301,6 тис. грн. або 794,6%) та до 54197,2 тис. грн. у 2024 р. (на +33260,7 тис. грн. або 259,0%). Значне та стійке зростання цього показника є найбільш позитивним показником, оскільки відображає високу прибутковість діяльності підприємства і те, що більша частина отриманого прибутку реінвестується в розвиток підприємства, а не виплачується як дивіденди. Це зміцнює власний капітал і дозволяє фінансувати розширення діяльності без залучення значних обсягів зовнішніх позик.

Кредиторська заборгованість підприємства перед постачальниками та підрядниками зросла з 34639,7 тис. грн. у 2022 р. до 95529,4 тис. грн. у 2023 р. (на +60889,7 тис. грн. або 275,8%) та до 125096,6 тис. грн. у 2024 р. (на +29567,2 тис. грн. або 130,9%). Паралельне зростання кредиторської заборгованості зі зростанням активів та обсягів реалізації є типовим. Це свідчить про активне використання комерційного кредиту, тобто відстрочки платежів за отримані товари, роботи або послуги. Це дозволяє підприємству фінансувати частину своїх оборотних потреб за рахунок постачальників, що є вигідним джерелом короткострокового фінансування.

Відбулося зниження показника поточних зобов'язань перед бюджетом з 4767,1 тис. грн. у 2022 р. до 2024,3 тис. грн. у 2023 р. (на -2742,8 тис. грн. або 42,5%), а потім значне зростання до 5607,6 тис. грн. у 2024 р. (на +3583,3 тис. грн. або 277,0%). Коливання зобов'язань перед бюджетом можуть бути викликані

зміною податкового навантаження (наприклад, відтермінування сплати податків у 2023 році або, навпаки, значне збільшення податкових зобов'язань у 2024 році

через зростання прибутку або зміну податкової політики), графіком сплати

податків (зобов'язання відображають суму, яка підлягає сплаті на кінець звітного період)

Виручка від реалізації продукції показала феноменальне зростання з 73350,5 тис. грн. у 2022 р. до 409750,0 тис. грн. у 2023 р. (на +336399,5 тис. грн. або 558,6%) та до 668396,0 тис. грн. у 2024 р. (на +258646,0 тис. грн. або 163,1%). Це є ключовим показником успіху компанії. Таке зростання виручки свідчить про значне розширення ринків збуту. Компанія, ймовірно, успішно вийшла на нові ринки або значно збільшила свою частку на існуючих.

Показник собівартості реалізації показав зростання з 61594,3 тис. грн. у 2022 р. до 333250,8 тис. грн. у 2023 р. (на +271656,5 тис. грн. або 541,0%) та до 541290,4 тис. грн. у 2024 р. (на +208039,6 тис. грн. або 162,4%), що є прямим наслідком зростання обсягів виробництва та продажів. Важливо, що темп зростання собівартості (541,0% та 162,4%) дещо відстає від темпу зростання виручки (558,6% та 163,1%) у 2023 році, і майже співпадає у 2024 році. Це свідчить про відносну ефективність управління витратами.

Величина чистого прибутку підприємства показала колосальне зростання з 2635,0 тис. грн. у 2022 р. до 18301,6 тис. грн. у 2023 р. (на +15666,6 тис. грн. або 694,6%) та до 33260,8 тис. грн. у 2024 р. (на +14959,2 тис. грн. або 181,7%). Це є кінцевим і найважливішим показником фінансового успіху підприємства. Зростання чистого прибутку обумовлене значним зростанням виручки, яке випереджає зростання собівартості та інших операційних витрат (хоча їх не видно в таблиці, можна припустити їх пропорційне зростання). Це свідчить про ефективність операційної діяльності, оскільки компанія успішно перетворює продажі на прибуток та правильне ціноутворення, адже підприємство встановлює ціни, які дозволяють покривати витрати та генерувати значний прибуток. Збільшення обсягів сприяє економії на масштабах, що може покращувати маржинальність.

Отож, ТОВ «Сучасні екологічні технології» демонструє вражаючу динаміку розвитку за період 2022-2024 років. Підприємство активно нарощує

свою присутність на ринку, про що свідчить експоненційне зростання виручки від реалізації. Цей ріст підкріплюється значними інвестиціями в основні засоби та зростанням виробничих запасів, що вказує на розширення виробничих потужностей та підготовку до подальшого зростання обсягів.

Покращення складу та динаміки активів ТОВ «Сучасні екологічні технології», а також змін у джерелах їх формування сприяло якісному формуванню фінансових результатів підприємства у 2022–2024 роках (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Значення та динаміка показників фінансових результатів ТОВ «Сучасні екологічні технології» за 2022-2024 рр.

На рисунку 2.1 представлено діаграму, яка візуалізує динаміку валового прибутку, фінансових результатів від операційної діяльності та чистого прибутку ТОВ «Сучасні екологічні технології» за 2022-2024 роки у тис. грн. Наочно видно, що всі три показники демонструють стійку та дуже значну тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду. Це свідчить про успішний розвиток підприємства та ефективне управління його фінансовою діяльністю. Особливо помітним є суттєвий стрибок значень всіх показників у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Валовий прибуток у 2023 році зростає, що свідчить про значне

нарощування обсягів продажів та/або підвищення ефективності виробництва, що призвело до стрімкого збільшення маржі від реалізації продукції. У 2024 р. (127

39

105,6 тис. грн.) зростання показника продовжується, валовий прибуток збільшився ще на 66% порівняно з 2023 роком. Це підтверджує стабільний ріст основних операцій компанії.

Також у 2023 р. відбувся значний стрибок показника фінансових результатів від операційної діяльності, що вказує на ефективне управління операційними витратами та/або значні доходи від інших операційних джерел (наприклад, реалізація інших оборотних активів, оренда).

У 2024 р. зростання порівняно з 2023 роком становить майже 2500% (у 25 разів). Такий різкий і масштабний стрибок свідчить про надзвичайні фінансові події або операції, які мали місце у 2024 році. Це можуть бути значні доходи від інвестиційної діяльності (наприклад, продаж великого обсягу цінних паперів, нерухомості), значні позитивні курсові різниці, або інші одноразові фінансові надходження, які не є частиною регулярної операційної діяльності.

Чистий прибуток досліджуваного підприємства у 2022 р. становив 2 635 тис. грн.). У 2023 р. - 18 301,6 тис. грн.), тобто відбулося майже у 7 разів порівняно з 2022 роком, що підтверджує загальне покращення фінансових показників. У 2024 році його значення становило 33 260,8 тис. грн.), тобто продовжує зростати, збільшившись ще на 81,7% порівняно з 2023 роком. Важливо відзначити, що хоча чистий прибуток зростає, він значно нижчий, ніж фінансові результати від операційної діяльності у 2024 році.

Для більш детального аналізу організаційно-економічних характеристик ТОВ «Сучасні екологічні технології» доцільно дослідити тенденції змін фінансового стану підприємства, спираючись на відносні аналітичні показники (табл. 2.2).

Аналіз ліквідності ТОВ «Сучасні екологічні технології» за 2022–2024 роки демонструє суттєве зростання робочого капіталу, що свідчить про збільшення

фінансової гнучкості підприємства та можливості покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт покриття показує поступове покращення (з 1,047 у 2022 році до 1,396 у 2024 році), що є позитивним сигналом для фінансової стійкості підприємства.

40

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності фінансово-господарської діяльності ТОВ
«Сучасні екологічні технології» за 2022-2024 рр.

Показники	Періоди			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Робочий капітал, тис. грн.	1893,7	18387,1	52123,3	+16493,4	+33736,2
Коефіцієнт покриття	1,047	1,188	1,396	+0,141	+0,208
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,874	0,633	0,425	-0,241	-0,208
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,512	0,257	0,104	-0,255	-0,153

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє тенденцію до зниження, що може свідчити про зменшення частки ліквідних активів, зокрема дебіторської заборгованості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також погіршується, що означає зниження рівня грошових коштів та їх еквівалентів, потенційно ускладнюючи можливість негайного погашення короткострокових зобов'язань.

Загалом, зростання робочого капіталу та покращення коефіцієнта покриття свідчить про позитивні фінансові зміни, тоді як погіршення швидкої та абсолютної ліквідності може сигналізувати про ризики у сфері короткострокової платоспроможності.

Таблиця 2.3

Аналіз стійкості фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сучасні екологічні технології» за 2022-20234 рр.

Показники	Періоди	Абсолютне
-----------	---------	-----------

				відхилення, +/-	
	2022 р	2023	2024	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Коефіцієнт автономії	0,085	0,183	0,295	+0,098	+0,112
Коефіцієнт фінансової залежності	11,703	5,453	3,392	-6,250	-2,061
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,093	0,225	0,298	+0,132	+0,073
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	10,703	4,443	2,392	-6,260	-2,051
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,670	0,357	0,417	-0,313	+0,060
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,045	0,156	0,284	0,111	+0,128

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Сучасні екологічні технології» за 2022–2024 роки демонструє позитивну динаміку, що свідчить про покращення фінансової автономії та зниження залежності від позикового капіталу. Коефіцієнт автономії має стабільне зростання (з 0,085 у 2022 році до 0,295 у 2024 році), що вказує на підвищення частки власного капіталу в структурі фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності знижується (з 11,703 у 2022 році до 3,392 у 2024 році), що є позитивною тенденцією, адже підприємство поступово зменшує залежність від зовнішніх запозичень.

Коефіцієнт фінансової стійкості суттєво зріс (з 0,093 у 2022 році до 0,298 у 2024 році), що свідчить про підвищення здатності підприємства забезпечувати свої зобов'язання за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу показує стійку тенденцію до зниження, що означає зменшення фінансових ризиків та

зміцнення структури капіталу.

Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом спочатку знизився (з 0,670 у 2022 році до 0,357 у 2023 році), але у 2024 році частково відновився (до 0,417), що може свідчити про поліпшення управління запасами та фінансовими потоками.

Коефіцієнт поточних зобов'язань залишається незмінним (1,000 протягом трьох років), що говорить про стабільну структуру короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 0,045 у 2022 році до 0,284 у 2024 році, що свідчить про збільшення фінансової автономності підприємства.

Значне зростання коефіцієнтів автономії, фінансової стійкості та забезпечення власними оборотними засобами поряд зі зменшенням фінансової залежності та позикового капіталу свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства.

42

Таким чином, високі темпи зростання виручки та прибутку показують, що досліджуване підприємство є успішним в генерації доходів та ефективно перетворює їх на чистий прибуток. Завдяки реінвестиції значної частини прибутку та збільшенню зареєстрованого капіталу, фінансова база компанії стає міцнішою. Зростання основних засобів свідчить про довгострокові плани розвитку та модернізацію а зростання кредиторської заборгованості вказує на ефективне управління оборотним капіталом. Незважаючи на загальну позитивну картину, значне зростання виробничих запасів та готової продукції вимагає пильного контролю, щоб уникнути ризиків їх застарівання або надмірного заморожування оборотного капіталу. Потрібно переконатися, що це зростання відповідає реальному попиту. Зростання дебіторської заборгованості вимагає ефективної політики управління та контролю за своєчасністю погашення, щоб мінімізувати ризик безнадійних боргів. Загалом, фінансові показники ТОВ «Сучасні екологічні технології» вказують на успішну, динамічно зростаюче

підприємство з високим потенціалом для подальшого розвитку у сфері екологічних технологій.

2.2. Ідентифікація ключових викликів та можливостей цифрової трансформації ТОВ «Сучасні екологічні технології»

У сучасному бізнес-середовищі цифрова трансформація відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та підвищенні ефективності підприємств. ТОВ «Сучасні екологічні технології» активно розвивається, що обумовлює необхідність інтеграції передових цифрових рішень для оптимізації бізнес-процесів. Визначення ключових викликів і можливостей цифрової трансформації дозволить оцінити її потенційний вплив на стратегічний розвиток компанії. Розуміння основних бар'єрів та перспектив впровадження цифрових

43

технологій сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсами та формуванню стійкої бізнес-моделі. У цьому контексті важливо проаналізувати рівень цифрової зрілості підприємства, визначити основні напрями модернізації та сформулювати рекомендації щодо успішного впровадження інновацій.

Цифрова трансформація є важливим етапом розвитку ТОВ «Сучасні екологічні технології», оскільки вона дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність управління. Однак впровадження цифрових технологій супроводжується низкою викликів, які можуть впливати на швидкість та якість змін. Визначення ключових бар'єрів цифрової трансформації є необхідним для формування стратегії подолання труднощів та забезпечення успішного переходу до інноваційних рішень. На основі проведеного аналізу діяльності та діагностики проблем, можна ідентифікувати ключові виклики та можливості цифрової трансформації для ТОВ «Сучасні екологічні технології» (табл. 2.4).

Цифрова трансформація відкриває перед ТОВ «Сучасні екологічні технології» нові можливості для підвищення ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволить покращити взаємодію з клієнтами, забезпечити швидший обмін даними та автоматизувати ключові операції. Використання інструментів аналітики та штучного інтелекту може сприяти прийняттю більш точних і стратегічно обґрунтованих управлінських рішень. Запровадження хмарних рішень та інтеграція цифрових платформ дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства та підвищити його адаптивність до ринкових змін.

ТОВ «Сучасні екологічні технології» стоїть перед викликами, характерними для багатьох компаній на шляху цифрової трансформації (культура, інфраструктура, дані). Однак, специфіка «зеленої» галузі відкриває унікальні та значні можливості для створення нових цифрових продуктів та послуг, які не лише оптимізують внутрішні процеси, але й можуть стати джерелом конкурентної переваги та нового, сталого доходу.

44

Таблиця 2.4

Ідентифікація ключових викликів цифрової трансформації ТОВ «Сучасні екологічні технології»

Ключові виклики (Challenges)	Опис проблеми	Наслідок проблеми для підприємства
Культурний опір та низька цифрова грамотність персоналу	Страх перед змінами, інерція, недостатні знання та навички для роботи з новими цифровими інструментами та платформами серед співробітників, а також можливий опір з боку середнього та вищого керівництва	Гальмування впровадження, низька ефективність нових систем, демотивація.
Застаріла або неінтегрована технологічна інфраструктура	Наявність розрізнених систем, що не обмінюються даними, відсутність єдиної бази даних, використання застарілих апаратних та програмних рішень	Дублювання роботи, високі операційні витрати на підтримку, низька гнучкість, неможливість швидкого масштабування.

Обмежена якість та доступність даних для аналізу	Дані несистематизовані, неповні, містять помилки або їх важко отримати та проаналізувати з різних джерел	Неможливість прийняття ефективних рішень на основі даних, обмежені можливості для автоматизації та впровадження AI/ML
Недостатнє фінансування та невизначеність ROI цифрових ініціатив	Складність обґрунтування інвестицій у цифрові проекти, особливо з довгостроковою перспективою, та відсутність чітких методик оцінки їх окупності.	Обмеження бюджету, відкладання важливих проєктів, ризик «заморожених» інвестицій
Складність адаптації до регуляторних та галузевих стандартів в умовах цифровізації	Екологічна галузь часто має суворі регуляторні вимоги, які можуть бути не повністю адаптовані до цифрових інструментів (наприклад, електронний документообіг для звітів, вимоги до зберігання даних)	Додаткові юридичні та адміністративні ризики, сповільнення впровадження нових цифрових практик
Кібербезпека та захист конфіденційних екологічних даних	Зростання ризиків кібератак, витоків даних, особливо чутливих даних про екологічні проєкти, моніторинг або промислові об'єкти	Фінансові втрати, репутаційні ризики, порушення законодавства.

Аналіз ключових можливостей цифрової трансформації дозволить визначити найбільш перспективні напрями розвитку та сформувати ефективну стратегію цифрового переходу (табл. 2.5). Успіх залежатиме від здатності

45

досліджуваного підприємства системно долати виклики та ефективно використовувати існуючі можливості.

Таблиця 2.5

Ідентифікація можливостей цифрової трансформації ТОВ «Сучасні екологічні технології»

Ключові можливості (Opportunities)	Опис можливості	Потенціал для підприємства
------------------------------------	-----------------	----------------------------

Оптимізація операційної ефективності та зниження витрат через автоматизацію	Впровадження ERP, CRM, систем документообігу та автоматизація рутинних процесів (бухгалтерія, управління проектами, логістика відходів) значно підвищить продуктивність і скоротить витрати	Підвищення маржинальності, вивільнення ресурсів для інновацій
Розробка нових «зелених» цифрових продуктів та послуг.	Створення інноваційних рішень, що поєднують екологічні технології та цифрові інструменти: платформи для моніторингу та аналізу забруднень (повітря, води, ґрунту) у реальному часі за допомогою сенсорів та IoT; системи оптимізації енерго- та ресурсоспоживання для підприємств; цифрові сервіси для управління відходами (відстеження, сортування, переробка); платформи для вуглецевого обліку та торгівлі викидами; віртуальні тренінги та симуляції з екологічної безпеки	Нові джерела доходу, посилення лідерства на ринку, відповідь на зростаючий попит на «зелені» технології
Покращення взаємодії з клієнтами та партнерами	Використання цифрових каналів (чат-боти, онлайн-кабінети, мобільні додатки) для швидкої та персоналізованої комунікації, збору зворотного зв'язку, організації екологічних консультацій	Зростання лояльності клієнтів, залучення нових замовлень, створення екосистеми партнерств
Прийняття рішень на основі даних (Data Driven Decisions)	Впровадження систем бізнес-аналітики (BI) та Big Data для аналізу великих обсягів інформації (про проекти, ефективність обладнання, ринок, екологічні показники)	Підвищення точності прогнозування, оптимізація стратегій, виявлення нових ринкових ніш
Розширення ринків та доступ до нових сегментів клієнтів	Цифрові канали дозволяють виходити за межі локального ринку, пропонувати послуги віддалено, залучати клієнтів через онлайн-маркетинг та партнерські цифрові платформи	Зростання масштабу бізнесу, диверсифікація клієнтської бази
Посилення іміджу інноваційної та соціально відповідальної компанії	Активне впровадження екологічних цифрових технологій підкреслює прогресивність компанії та її внесок у сталий розвиток	Залучення талановитих співробітників, покращення репутації, привабливість для інвесторів

та конкурентоспроможності ТОВ «Сучасні екологічні технології», проте її впровадження супроводжується низкою проблем і перешкод. Аналіз внутрішніх та зовнішніх бар'єрів цифрових змін дозволяє виявити основні ризики та визначити напрями їх подолання. Діагностика проблем цифрової трансформації допоможе розробити стратегічні рішення, спрямовані на успішну інтеграцію сучасних технологій у бізнес-процеси досліджуваного підприємства (рис 2.2).

Проблеми та перешкоди цифрової трансформації діяльності
ТОВ «Сучасні екологічні технології»

Відсутність або нечіткість цифрової стратегії

Слабка підтримка керівництва та недостатнє бюджетування та
планування інвестицій на цифрову трансформацію

Відсутність механізмів управління змінами та неінтегрована ІТ
інфраструктура

Слабкий захист даних та систем, відсутність регулярних аудитів
та оновлень безпеки

Прив'язка до фізичної інфраструктури, неготовність або
небажання впроваджувати IoT, AI/M та інші інновації

Спротив автоматизації з боку персоналу та страх втрати роботи,
непевненість у своїх силах, нерозуміння переваг автоматизації

Недостатні знання та навички співробітників для роботи з
новими цифровими інструментами

Рис. 2.2. Проблеми та перешкоди цифрової трансформації діяльності
ТОВ «Сучасні екологічні технології»

Для виявлення цих проблем та перешкод ТОВ «Сучасні екологічні технології» необхідно використати такі методи:

– опитування та інтерв'ю з керівництвом, ключовими співробітниками різних відділів підприємства;

– аналіз документації - стратегічних планів, ІТ-архітектури, описів

процесів, бюджетів;

- здійснювати SWOT-аналіз для ідентифікації внутрішніх слабкостей та зовнішніх загроз, що стосуються процесу цифрової трансформації досліджуваного підприємства;

- Benchmarking, тобто порівняння з успішними кейсами цифрової трансформації в аналогічних галузях;

- аудит IT-інфраструктури та систем оцінку їх поточного стану та відповідності потребам;

- оцінку цифрової грамотності персоналу (тестування, опитування).

Проведення такої діагностики дозволить ТОВ «Сучасні екологічні технології» чітко ідентифікувати свої «слабкі місця» та розробити цілеспрямовані заходи для їх подолання, що є критично важливим для успішної цифрової трансформації.

Отож, цифрова трансформація ТОВ «Сучасні екологічні технології» супроводжується як значними можливостями, так і певними викликами, що впливають на її ефективність. Зниження фінансової залежності, підвищення рівня автоматизації та використання аналітичних інструментів сприяють зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Водночас, інтеграція нових технологій потребує значних ресурсів, відповідного рівня цифрової грамотності персоналу та ретельного управління ризиками. Оптимальне поєднання технологічних інновацій та стратегічного планування дозволяє компанії максимально використати потенціал цифрових рішень. Успішна реалізація цифрової трансформації забезпечить стабільне зростання досліджуваного підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ ТА ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОВ «СУЧАСНІ ЕКОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

3.1. Рекомендації щодо вибору та впровадження конкретних цифрових технологій на досліджуваному підприємстві

Цифрові технології є визначальним фактором у вдосконаленні бізнес процесів і підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Впровадження сучасних рішень у ТОВ «Сучасні екологічні технології» сприятиме автоматизації виробничих та управлінських процесів, покращенню аналізу даних і оптимізації витрат. Успішна реалізація цифрових ініціатив потребує ретельного вибору технологій, відповідного фінансування та адаптації корпоративної культури до нових цифрових умов. Важливим етапом є оцінка потреб підприємства та визначення рішень, що найкраще відповідатимуть стратегічним цілям компанії. У цьому контексті пропонується розглянути основні критерії вибору цифрових технологій та рекомендації щодо їх ефективного впровадження.

На основі проведеного комплексного аналізу (оцінки цифрової зрілості, аналізу результатів розвитку бізнесу, діагностики проблем та ідентифікації викликів/можливостей) для ТОВ «Сучасні екологічні технології» можна розробити рекомендації щодо вибору та впровадження конкретних цифрових технологій. Ці рекомендації будуть спрямовані на подолання виявлених проблем, використання можливостей та підвищення загального рівня цифрової зрілості досліджуваного підприємства.

49

Рекомендації щодо вибору та впровадження конкретних цифрових технологій для ТОВ «Сучасні екологічні технології» (табл. 3.1) Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вибору та впровадження конкретних цифрових технологій для ТОВ «Сучасні екологічні технології»

Рівень	Основні заходи	Методи та технології заходів
--------	----------------	------------------------------

впровадження		
1. Стратегічний та управлінський рівень	Розробка та формалізація комплексної цифрової стратегії	Методології стратегічного планування, платформи для спільного планування (наприклад, Trello, Jira для управління портфелем проєктів)
	Впровадження системи управління змінами	LMS (Learning Management Systems) для навчання, внутрішні комунікаційні платформи (Microsoft Teams, Slack).
2. Технологічна інфраструктура	Модернізація та інтеграція	Перехід на інтегровану ERP-систему (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management) у хмарі
	Впровадження комплексних рішень з кібербезпеки	SIEM-системи, DLP-системи, антивірусне ПЗ корпоративного рівня, багатофакторна автентифікація (MFA), регулярні пентести
	Впровадження платформ для колективної роботи та комунікацій.	Microsoft 365 (Teams, SharePoint), Google Workspace, Zoom.
	Впровадження систем бізнес-аналітики (BI) та Big Data	Power BI, Tableau, Google Looker Studio, спеціалізовані рішення для аналізу екологічних даних
	Автоматизація рутинних бізнес-процесів	UiPath, Automation Anywhere, Blue Prism
3. Клієнтський досвід та інноваційні послуги	Розкриття ринкового потенціалу	IoT-платформи (наприклад, AWS IoT, Azure IoT), AI/ML для аналізу даних сенсорів, геоінформаційні системи (ГІС)
	Покращення взаємодії з клієнтами, оптимізація обслуговування	Google Dialogflow, Microsoft Bot Framework, українські розробки
	Розширення ринків, залучення клієнтів	CRM-системи з інтеграцією маркетингових інструментів, платформи для SEO/SEM, email-маркетингу, SMM

1. Стратегічний та управлінський рівень передбачає закріплення фундаменту цифрової трансформації та розробку комплексної цифрової стратегії. Конкретними кроками для реалізації мають стати: (рис. 3.1).

Закріплення фундаменту цифрової трансформації для ТОВ «Сучасні екологічні технології»

Формування робочої групи з цифрової трансформації на чолі з представником топ-менеджменту

Визначення чітких вимірюваних цілі цифрової трансформації, пов'язаних з бізнес-цілями

Розробка дорожньої карти впровадження з пріоритезацією проєктів, розподілом відповідальності та бюджетуванням

Встановлення КРІ для моніторингу прогресу та успішності цифрових ініціатив

Рис. 3.1. Закріплення фундаменту цифрової трансформації для ТОВ «Сучасні екологічні технології»

2. Технологічна інфраструктура передбачає модернізацію та інтеграцію цифрових технологій у діяльність досліджуваного підприємства. Це дозволить вирішити проблеми із неінтегрованою інфраструктурою та проблеми з якістю даних.

	відповідної системи	усіх бізнес-функцій
Проведення аудиту наявних систем та процесів для визначення потреб та вибору найбільш	Забезпечення централізованого зберігання та управління даними з	Планування поступової міграції даних та навчання персоналу

Рис. 3.2. Перехід на інтегровану ERP-систему (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management) у хмарі

Впровадження комплексних рішень з кібербезпеки у ТОВ «Сучасні екологічні технології» конкретні кроки:

1. Розроблення та впровадження політики кібербезпеки, що включає регулярні аудити та навчання персоналу правилам безпеки.

3. Забезпечення резервного копіювання та планів відновлення даних після інцидентів.

Впровадження платформ для колективної роботи та комунікацій у ТОВ «Сучасні екологічні технології» допоможе вирішити проблеми з внутрішньою комунікацією, ефективністю співпраці за допомогою таких кроків:

1) забезпечення єдиного простору для обміну документами, спілкування, планування зустрічей та спільної роботи над проектами; 2) навчання співробітників ефективному цифрових платформ для підвищення продуктивності;

3) оптимізація процесів та управління даними та використання потенціалу даних.

Щодо впровадження систем бізнес-аналітики (BI) та Big Data то основними кроками тут повинні стати:

- створення єдиного сховища даних (Data Warehouse/Data Lake) для інтеграції інформації з різних джерел;
- розроблення інформаційних панелей (дашбордів) для керівництва та відділів з ключовими показниками ефективності (KPI) у реальному часі; – проведення регулярного аналізу даних для виявлення тенденцій, оптимізації процесів та виявлення нових можливостей.

Автоматизація рутинних бізнес-процесів за допомогою RPA (Robotic Process Automation) для ТОВ «Сучасні екологічні технології» дозволить виявити неефективні рутинні процеси, високі операційні витрати. Для цього необхідно:

- ідентифікувати найбільш трудомісткі та повторювані процеси (наприклад, обробка документів, формування звітів, введення даних); – провадити програмних роботів для їх автоматизації, звільняючи час співробітників для більш складних завдань.

Розкриття ринкового потенціалу для ТОВ «Сучасні екологічні технології» передбачає розробка та впровадження спеціалізованих цифрових платформ для

продуктів/послуг, розширення ринків. Конкретними кроками для впровадження для досліджуваного підприємства є:

- дослідження потреб клієнтів в цифрових рішеннях для моніторингу (наприклад, викидів, якості води, ґрунту) та управління екологічними ризиками;
- розроблення власної платформи або інтеграція існуючих рішень для збору даних з датчиків, їх аналізу та візуалізації;
- пропонування клієнтам послуг з віддаленого моніторингу та формування автоматизованих екологічних звітів;
- впровадження AI-чат-ботів та віртуальних асистентів для обслуговування клієнтів та партнерів.

Для покращення взаємодії з клієнтами ТОВ «Сучасні екологічні технології» та оптимізації обслуговування варто використати такі заходи: – автоматизувати відповіді на типові запитання клієнтів (наприклад, про послуги, ціни, дозволи);

- використовувати чат-боти для первинної консультації та перенаправлення до спеціалістів;
- розвивати цифрові канали маркетингу та продажів;
- оптимізувати веб-сайт підприємств для мобільних пристроїв та підвищити його видимість у пошукових системах;
- активно використовувати соціальні мережі та таргетовану рекламу для просування екологічних послуг та проєктів;
- впровадити системи аналітики для відстеження ефективності маркетингових кампаній.

Таким чином, ці рекомендації створять дорожню карту для ТОВ «Сучасні екологічні технології» у процесі цифрової трансформації його бізнес-процесів. Кожна рекомендація вимагає детального планування, оцінки ресурсів та постійного моніторингу для забезпечення успішного впровадження та

отримання очікуваних результатів. Цифрова трансформація ТОВ «Сучасні екологічні технології» це не просто технологічне оновлення, а стратегічний

53

процес, що формує стійкий фундамент для розвитку бізнесу, підвищуючи його гнучкість, конкурентоспроможність та здатність до інновацій.

3.2. Етапи формування та реалізації стратегії цифрової трансформації для ТОВ «Сучасні екологічні технології» з урахуванням поточного стану та цілей підприємства

Цифрова трансформація є важливим фактором розвитку сучасного бізнесу, що дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати процеси та покращити управління ресурсами. ТОВ «Сучасні екологічні технології» активно розвивається, і впровадження цифрових рішень сприятиме зміцненню його конкурентних позицій на ринку. Успішний вибір цифрових технологій має базуватися на аналізі поточного стану підприємства, його потреб та стратегічних цілей. Важливим аспектом цифрової трансформації є інтеграція автоматизованих систем управління, які забезпечують ефективне використання ресурсів і швидке прийняття рішень. Також необхідно враховувати доступність та гнучкість технологій, які дозволять досліджуваному підприємству адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Крім того, впровадження цифрових інструментів має супроводжуватися навчанням персоналу та забезпеченням високого рівня кібербезпеки. Тож варто розглянути основні критерії вибору та рекомендації щодо впровадження цифрових технологій, які сприятимуть довгостроковому розвитку ТОВ «Сучасні екологічні технології».

Ключовими принципами успішної стратегії цифрової трансформації для ТОВ «Сучасні екологічні технології» з урахуванням поточного стану та цілей підприємства мають стати:

– клієнтоцентричність, адже всі цифрові ініціативи повинні бути спрямовані на покращення досвіду клієнтів;

54

– інноваційність, тобто заохочення експериментів, пошук нових рішень та готовність до ризику;

– гнучкість (Agility), тобто здатність швидко адаптуватися до змін та впроваджувати зміни ітеративно;

– орієнтованість на дані - використання даних для прийняття рішень на всіх рівнях;

– лідерство та культура, тобто цифрова трансформація починається з вершини та вимагає змін у мисленні та культурі всього підприємства. Для успішного впровадження цифрових змін у діяльність ТОВ «Сучасні екологічні технології» необхідно розробити чітку стратегію, яка враховує поточний стан компанії, її ресурси та стратегічні цілі. Важливу роль відіграє структурований підхід до планування, що включає аналіз внутрішніх можливостей, визначення ключових напрямів розвитку та оцінку потенційних ризиків. Етапи розробки стратегії повинні охоплювати технологічні аспекти, фінансове планування та організаційні зміни, необхідні для ефективної інтеграції цифрових рішень та дозволять досліджуваному підприємству зміцнити конкурентні позиції та забезпечити довгострокову стабільність (рис. 3.2).

Етапи розробки стратегії цифрової трансформації ТОВ «Сучасні екологічні технології»

Оцінка поточного стану та аналіз потреб підприємства

Визначення бачення та цілей цифрової трансформації підприємства

Визначення пріоритетності проєктів на основі їхнього потенційного впливу на бізнес та складності реалізації

Впровадження та управління змінами

Коригування стратегії цифрової трансформації

Рис. 3.3. Етапи розробки стратегії цифрової трансформації ТОВ «Сучасні екологічні технології»

55

Етап.1. Оцінка поточного стану та аналіз потреб підприємства передбачає діагностику поточного рівня цифровізації досліджуваного підприємства, що включає в себе:

- оцінку існуючих технологій, інфраструктури, процесів та цифрових компетенцій персоналу;
- визначення больових точок та можливостей, тобто ідентифікацію проблем, які можуть бути вирішені за допомогою цифрових технологій (наприклад, низька ефективність, високі витрати, незадоволеність клієнтів);
- аналіз зовнішнього середовища, тобто оцінку ринкових тенденцій, дій конкурентів, технологічних інновацій, очікувань клієнтів та регуляторних змін.
- SWOT-аналіз - виявлення сильних та слабких сторін підприємства щодо цифрової трансформації, а також можливостей та загроз ззовні. Етап 2.

Визначення бачення та цілей цифрової трансформації підприємства, передбачає бачення того яким підприємство хоче стати після цифрової трансформації та визначення стратегічних цілей досліджуваного підприємства. Чіткі, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі. На основі встановлених цілей визначаються основні області, які будуть трансформуватися. Це можуть бути:

1. Трансформація клієнтського досвіду (CX) - створення омніканальної взаємодії, персоналізовані сервіси, цифрова підтримка.
2. Оптимізація операційної діяльності - автоматизація процесів, використання AI/ML для підвищення ефективності, цифровізація ланцюгів постачання.
3. Інновації та нові бізнес-моделі - розробка нових цифрових продуктів, платформні рішення, моделі «як послуга».

4. Культура та таланти - розвиток цифрових навичок, формування культури інновацій, гнучких методологій роботи.

5. Технологічна інфраструктура - міграція в хмару, посилення кібербезпеки, використання Big Data.

56

Відбувається розробка дорожньої карти та плану дій: для кожного напрямку формуються конкретні проєкти та ініціативи (наприклад, впровадження CRM-системи, розробка мобільного додатку, впровадження RPA для певного процесу).

Етап 3. Визначення пріоритетності проєктів на основі їхнього потенційного впливу на бізнес та складності реалізації. Основні процеси:

- розробка поетапного плану реалізації з чіткими дедлайнами; – розподіл ресурсів з плануванням необхідних фінансових, людських та технологічних ресурсів;

- визначення KPI для моніторингу - встановлення конкретних метрик для відстеження прогресу та ефективності трансформації.

- Етап 4. Впровадження та управління змінами – передбачає використання гнучких (Agile) методологій управління проєктами для швидкої адаптації та ітеративного розвитку. Управління змінами на підприємстві включає: комунікацію стратегії, навчання персоналу, подолання опору змінам, залучення співробітників на всіх рівнях;

- лідерство - активну роль вищого керівництва у просуванні та підтримці трансформації;

- моніторинг, оцінка та постійне вдосконалення, відстеження прогресу щодо встановлених цілей;

- зворотний зв'язок від співробітників, клієнтів, партнерів. – оцінку ефективності впроваджених змін та їхнього впливу на бізнес показники.

Етап 5. Коригування стратегії цифрової трансформації - передбачає постійну адаптацію та вдосконалення стратегії на основі отриманих даних та

змін у зовнішньому середовищі.

Розроблена стратегія цифрової трансформації для ТОВ «Сучасні екологічні технології» повинна бути унікальною та мати такі типові напрями:

57

1. Стратегія цифрової трансформації орієнтована на клієнта (Customer Centric Digital Transformation): основний акцент робиться на покращенні взаємодії з клієнтами, персоналізації послуг, створенні омніканальних точок контакту. Її метою є підвищення лояльності та задоволеності клієнтів досліджуваного підприємства.

2. Стратегія оптимізації процесів (Operational Efficiency Transformation): головною метою є автоматизація та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів для підвищення ефективності, зниження витрат та скорочення часу виконання завдань. Зазвичай включає RPA, AI/ML для автоматизації.

3. Стратегія інновацій та нових бізнес-моделей (Business Model Innovation), яка спрямована на створення принципово нових цифрових продуктів, послуг або переосмислення існуючих бізнес-моделей. Вона часто передбачає значні інвестиції в R&D та високий рівень ризику.

4. Стратегія, орієнтована на дані (Data-Driven Transformation): фокус на зборі, аналізі та використанні великих даних для отримання інсайтів, прийняття обґрунтованих рішень та персоналізації. Це часто є основою для інших стратегій.

5. Стратегія культурної трансформації (Cultural Transformation) - часто є складовою інших стратегій, іноді вона стає головним фокусом, особливо у великих, традиційних компаніях. Її метою є зміна мислення, навичок та поведінки персоналу для адаптації до цифрового середовища.

Проте, основними викликами, з якими може стикнутися досліджуване ТОВ «Сучасні екологічні технології» це:

– опір змінам, адже людський фактор є одним із найбільших бар'єрів; – без чіткого бачення та підтримки з боку вищого керівництва трансформація приречена на провал;

– брак цифрових навичок та недостатня кваліфікація персоналу підприємства;

– застарілі системи та інфраструктура, які важко інтегрувати; – недостатнє фінансування та висока вартість цифрових рішень; – зростання ризиків, пов'язаних з безпекою даних.

58

Основні важелі впливу, які отримає ТОВ «Сучасні екологічні технології» після впровадження стратегії цифрової трансформації (рис. 3.4)

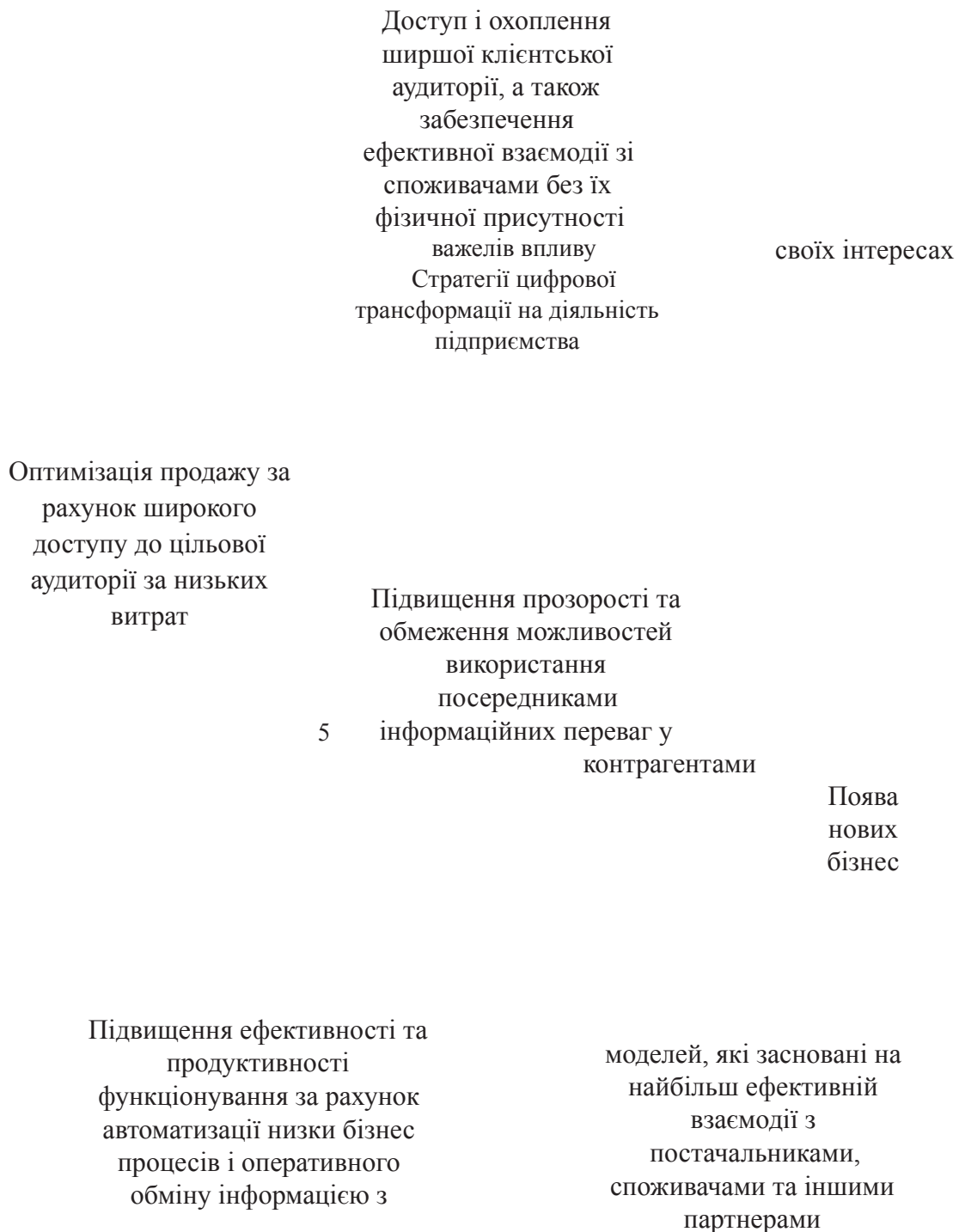


Рис. 3.4. Важелі впливу від впровадження стратегії цифрової трансформації на діяльність ТОВ «Сучасні екологічні технології» 1. Важелі впливу на ефективність, оскільки цифрові технології дозволять підвищити ефективність діяльності досліджуваного підприємства за рахунок: автоматизації виробничих і управлінських процесів; швидкого доступу до інформації; покращення комунікації між працівниками.

2. Важелі впливу на конкурентоспроможність, оскільки цифрові технології дозволять досліджуваному підприємству отримати конкурентні переваги за рахунок: зниження витрат; швидкого реагування на зміни ринку; отримання доступу до нової інформації і технологій.

3. Важелі впливу на інноваційну діяльність, оскільки цифрові технології є важливим фактором інноваційної діяльності підприємства. Вони

59

дозволяють підприємству: розробляти нові продукти і послуги; впроваджувати нові технології; оптимізувати бізнес-процеси.

4. Важелі впливу на управління, оскільки цифрові технології дозволять підвищити ефективність управління досліджуванім підприємством за рахунок: комунікації між працівниками; швидкого доступу до інформації; автоматизації процесів прийняття рішень. Важелі впливу на персонал також змінюються, оскільки цифрові технології змінюють вимоги до персоналу підприємства. Вони вимагають від працівників нових знань і навичок, таких як: – вміння працювати з інформаційними технологіями;

- вміння аналізувати інформацію;
- вміння працювати в команді.

Інтеграція аналізу показників діяльності на кожному етапі є критично важливою, оскільки вона дозволяє забезпечити, що цифрова трансформація не є самоціллю, а інструментом для досягнення конкретних, вимірюваних бізнес результатів та цілей ТОВ «Сучасні екологічні технології».

Таким чином, ефективна цифрова трансформація ТОВ «Сучасні екологічні

технології» вимагає чітко визначених етапів, враховуючи поточний рівень цифрової зрілості та стратегічні цілі підприємства. Покращення ІТ інфраструктури, впровадження автоматизованих систем управління та аналізу даних сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку. Оптимізація процесів та цифровізація взаємодії із клієнтами допоможе покращити якість обслуговування та оперативність бізнес-рішень. Навчання персоналу та адаптація корпоративної культури до цифрових змін є важливим фактором успішної реалізації стратегії. Послідовне виконання етапів цифрової трансформації дозволить ТОВ «Сучасні екологічні технології» зміцнити ринкові позиції, оптимізувати витрати та забезпечити довгострокове зростання.

60

ВИСНОВКИ

У результаті здійснення бакалаврського дослідження автором сформовано наступні висновки та пропозиції:

1. Цифрова трансформація є не лише впровадженням нових технологій, а комплексною зміною парадигми управління, що охоплює бізнес-модель, організаційну культуру та взаємодію зі стейкхолдерами. Її зміст полягає в інтеграції цифрових рішень на всіх рівнях діяльності підприємства з метою підвищення гнучкості, продуктивності та конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку. Основними драйверами трансформації виступають технологічні інновації (AI, Big Data, IoT), зміни у споживчих очікуваннях, а також потреба у швидкому реагуванні на зовнішні виклики та загрози.

2. Цифрова трансформація суттєво змінює традиційні бізнес-моделі, сприяючи переходу від продуктоорієнтованих до клієнтоцентричних стратегій, що базуються на даних, автоматизації та цифрових платформах. Завдяки інтеграції інноваційних технологій підприємства підвищують адаптивність, скорочують витрати та створюють нові канали створення цінності, що посилює

їхню ринкову гнучкість. Підприємства, які впроваджують цифрові зміни системно й стратегічно, мають суттєву конкурентну перевагу, здатні швидко реагувати на зовнішні виклики та формувати нові стандарти в галузі.

3. Основні напрями цифрової трансформації охоплюють модернізацію технологічної інфраструктури, розвиток цифрових продуктів і послуг, а також оптимізацію бізнес-процесів з орієнтацією на гнучкість і клієнтоцентричність. Ефективні стратегії трансформації передбачають синергію між впровадженням інноваційних рішень, адаптивним управлінням змінами та формуванням цифрової культури всередині підприємства. Успішна реалізація цифрових стратегій забезпечує підприємствам підвищення конкурентоспроможності, оперативне реагування на ринкові зміни та стійкий розвиток у цифрову епоху.

61

4. Фінансові результати ТОВ «Сучасні екологічні технології» свідчать про стійке зростання, послідовну реалізацію стратегічних пріоритетів та наявність значного потенціалу для подальшого розвитку у сфері екологічних інновацій. Висока динаміка зростання виручки та прибутку свідчить про здатність підприємства ефективно генерувати доходи та трансформувати їх у фінансові результати. Завдяки спрямуванню значної частини прибутку на реінвестування та нарощування зареєстрованого капіталу, компанія зміцнює свою фінансову основу. Попри загалом позитивну фінансову динаміку, зростання обсягів виробничих запасів та готової продукції потребує посиленого моніторингу, аби уникнути ризиків їхнього знецінення чи надмірного залучення оборотного капіталу.

5. Цифрова трансформація ТОВ «Сучасні екологічні технології» супроводжується як новими стратегічними можливостями, так і низкою викликів, що безпосередньо впливають на рівень її ефективності. Зменшення фінансової залежності, впровадження високого рівня автоматизації та активне застосування аналітичних інструментів сприяють посиленню конкурентних переваг компанії. Водночас, успішна інтеграція цифрових технологій потребує значних інвестицій, належного рівня цифрової компетентності персоналу та

ефективної системи управління ризиками. Синергія технологічного розвитку та стратегічного планування дозволяє підприємству максимально реалізовувати переваги цифрових інновацій. За умови комплексного та виваженого підходу цифрова трансформація стане основою для довгострокового зростання і зміцнення позицій компанії на ринку екологічних рішень.

6. Для підвищення ефективності обслуговування клієнтів і покращення комунікації ТОВ «Сучасні екологічні технології» доцільно впровадити цифрові інструменти: автоматизовані відповіді, чат-боти, аналітичні системи та активну присутність у цифрових каналах маркетингу. Також варто оптимізувати вебсайт для мобільних пристроїв і покращити його видимість у мережі. Упровадження цих заходів сприятиме стратегічній цифровій трансформації підприємства,

62

підвищенню його клієнтоорієнтованості, гнучкості та конкурентоспроможності на ринку екологічних послуг.

7. Ефективна цифрова трансформація ТОВ «Сучасні екологічні технології» передбачає послідовну реалізацію етапів стратегії, що враховують рівень цифрової зрілості та стратегічні пріоритети підприємства. Ключовими умовами успіху є модернізація ІТ-інфраструктури, впровадження автоматизованих систем управління й аналітики, цифровізація клієнтської взаємодії та оптимізація бізнес-процесів. Водночас важливу роль відіграє розвиток цифрових компетентностей персоналу та адаптація організаційної культури до нових умов. Такий підхід забезпечить зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення її конкурентоспроможності та стійке довгострокове зростання.

63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бречко О. В. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2

2. Вербіська Л.В., Буринська О.І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>

3. Вербіська Л.В., Блеско Н.В. Цифровий інструментарій управління персоналом: перспективи розвитку та використання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/491>

4. Вербіська Л.В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_10_2023

5. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107-111.

6. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 3 (47). Т. 1. С. 36–46.

7. Дубовик Н. А. Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2 0 2 4 . №2. DOI: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.05>

8. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук Ю. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 20024. №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31>

9. Круглов В. Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. №1(7). С.140-161.

10. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні.

Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5.
DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>

11. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. № 26.
URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/794>

12. Любохинець Л. С., Шпуляр Є. М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №4. С. 213–228.

13. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №4. С. 15–19.
URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2>

14. Марченко В. Б. Поняття та правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. №6. С. 279-282. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2019/68.pdf.

15. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдовсва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. №2. С. 9–28.

16. 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 2024 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. С. 92-94.

17. Новак І. М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціо-економічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.* 11–12 листопада 2020 р. Київ: КНЕУ. С.218–220.

18. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 48-52. С. 91-96.
19. Термін цифрова компанія. Професіонали. URL: <https://professionali.ru/Soobschestva/marketing-i-nastojashee-35525/termin-tsifrovaja-kompanija-22845934/>
20. Тищенко Д. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №4 (04). С.38-45. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>
21. Ткачук Г.О. Цифрові трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості. Одеська національна академія харчових технологій*. 2019. Випуск 4. Том 11. С. 42-50.
22. Український інститут майбутнього: website. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyucifrovoyu-ekonomikoyu.html>
23. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. №4(28), 75–82. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>
24. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова. Київ : Видавництво “Заповіт”. 2024. 274 с.
25. Цифрова компанія: цифровий організатор або цифровий хамелеон? ITweek. URL: <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=191940>
26. Цифрова трансформація бізнесу: навіщо вона потрібна і ще 14 запитань. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/digital-transformation/id/cifrova-transformacija-biznesu-navischo-vona-potribna-i-sche-14-pitan-2046>
27. Шкригун Ю., Трушкіна Н. Цифрова трансформація бізнес-процесів: зарубіжна практика. *Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung* . 2022. DOI:10.36074/logos-12.08.2022.14

28. 11 digital transformation challenges and how to overcome them. URL: <https://www.identecolutions.com/news/11-digital-transformation-challenges-and-how-to-overcome-them>

29. Digital firm. Wikipedia, the free encyclopedia. URL:
https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_firm
30. Digital transformation: online guide to digital business transformation.
 URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>
31. Digital enterprise. SearchCIO. URL:
<https://searchcio.techtarget.com/definition/Digital-enterprise>
32. The Digital Enterprise Hype Cycle. Institute for digital transformation.
 URL: <https://www.institutefordigitaltransformation.org/defining-digital-enterprise/>
33. Digital Enterprise Management – A New Paradigm. Bmcblogs. URL:
<https://www.bmc.com/blogs/digital-enterprise-management-a-new-paradigm>
34. What is a true digital enterprise? InformationAge. URL:
<https://www.information-age.com/what-true-digital-enterprise-123459026/>
35. Digital transformation. SearchCIO URL:
<https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-transformation>
36. Dubyna M., Verbivska L., Shyshkina O., Los O., Fediai Y. Innovative Development and Investment Advancement of Industrial Enterprises in Deriving Conditions of Digital Economy. *Pacific Business Review (International)*. 2024. Volume 17. Issue 4. P. 40-49. URL: http://www.pbr.co.in/2024/2024_month/October/4.pdf
37. Lytvyn L., Hryhoruk A., Verbivska L., Poprotskyi O., Medynska T., Pelekh O. Enterpreneship Transformation in the Context of the Digitization of Business Processes. *Postmodern Openings*. 2022. Vol. 13, Issue 2 Pp. 396-408. URL: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/po/article/view/4624>
38. Verbivska, L., Abramova, M., Gudz, M., Lyfar, V., & Khilukha O. (2023). Digitalization of the Ukrainian economy during a state of war is a necessity of the time. *Amazonia Investiga*, 12(68), 184-194. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2496>
39. What Is Digital Transformation? Salesforce. URL:
<https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/#>
40. What is digital transformation? The Enterprisers project. URL:

<https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>

41. Digital Transformation. Techopedia. URL:

<https://www.techopedia.com/definition/30119/digital-transformation>

42. What is Digital Transformation? Citrix. URL:

<https://www.citrix.com/glossary/what-is-digital-transformation.html>

43. Digital transformation: online guide to digital business transformation. I SCOOP. URL:

<https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>