

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

**Економічний факультет
Кафедра бізнесу та управління персоналом**

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав:

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

Алексюк Володимир Дмитрович

Керівник:

канд. екон. наук, доцент

Водянка Любов Дмитрівна

*До захисту допущено на
засіданні кафедри
протокол №_від_2025 р.
Зав. кафедрою доц. Водянка Л.Д.*

Чернівці – 2025

АНОТАЦІЯ

(українською мовою до 700 знаків)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2025. 78 с.

Алексюк В.Д. Стратегії розвитку малого бізнесу в умовах цифровізації. Рукопис. У роботі досліджено теоретичні засади цифровізації бізнес-процесів підприємств та проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку малого бізнесу в умовах цифрової трансформації. Представлено досвід цифровізації вітчизняних та зарубіжних підприємств. На прикладі ПП «Престиж» проведено аналіз бізнес-процесів та розроблено проєкт цифрової трансформації підприємства. Обґрунтовано економічну ефективність впровадження цифрових рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження мають практичне значення для підприємств малого бізнесу, які впроваджують стратегії цифрової трансформації.

Ключові слова: *цифровізація, малий бізнес, бізнес-процеси, цифрова трансформація, інновації, конкурентоспроможність.*

ABSTRACT

(іноземною мовою до 700 знаків)

Aleksyuk V.D. *Strategies for the Development of Small Business in the Context of Digitalization. Manuscript.*

Bachelor's thesis for a bachelor's degree in 076 Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange Activities. Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi, 2025. 78 p. The thesis explores the theoretical foundations of digitalization of business processes and analyzes the current state and trends of small business development in the context of digital transformation. The study highlights domestic and international experience in enterprise digitalization.

The business processes of PE «Prestige» were analyzed, and a digital transformation project for the enterprise was developed. The economic efficiency of implementing digital solutions to enhance the company's competitiveness was substantiated.

The research results provide practical value for small enterprises implementing digital transformation strategies.

Keywords: *digitalization, small business, business processes, digital transformation, innovation, competitiveness.*

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

Алексюк Володимир Дмитрович _____ ПІБ студента (ки)

3

ЗМІСТ

ВСТУП..... 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....6

1.1.Цифровізація як сучасна ознака розвитку малого

бізнесу.....	6	1.2.Особливості цифрової трансформації малого бізнесу.....	15	1.3. Стратегії розвитку малого бізнесу в цифрову епоху.....	19	Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....							32
2.1. Оцінка стану розвитку малих та середніх підприємств в Україні....							32
2.2. Діагностика бізнес-процесів ПП «Престиж».....							39
Висновки до розділу 2.....							46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....							48
3.1. Ключові напрямки цифрової трансформації підприємства.....							48
3.2. Розробка стратегічного проєкту з цифровізації бізнес-процесів.....							54
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованого проєкту.....							62
Висновки до розділу 2.....							71
ВИСНОВКИ.....							73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....							75
ДОДАТКИ							

ВСТУП

Актуальність теми. Потреба у цифровізації ключових бізнес-процесів підприємства полягає у потребі постійного підвищення рівня конкурентоспроможності. Сучасні цифрові технології надають значні переваги у веденні бізнесу за рахунок потужної оптимізації бізнес-процесів. Точність, гнучкість, швидкість, ощадливість, екологічність, персоналізація – ці конкурентні переваги є критично важливими для успішного ведення бізнесу у сучасних умовах з високим рівнем конкуренції та непередбачуваними змінами у зовнішньому середовищі.

Дослідженням перспектив цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства займалися такі українські вчені як: Подчасова Т.П., Танасійчук В., Падерін І.Д., Романов О.В., Савельєв І.В., Гавриленко А.І., Калач Г.М., Федулова

Л. та ін. Серед них і такі зарубіжні науковці, як: Девідоу У., Мелоун М., Дон Тапскот, Рональд Коуз, Герберт ван де Берг.

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та динамічних змін у глобальному економічному середовищі малий бізнес виступає одним із ключових драйверів інноваційного розвитку та економічного зростання. Водночас цифрова трансформація створює як нові можливості, так і нові виклики для суб'єктів малого підприємництва.

Сучасні цифрові інструменти дозволяють малим підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, розширювати ринки збуту, автоматизувати взаємодію з клієнтами та партнерами, впроваджувати нові бізнес-моделі. Однак впровадження цифрових технологій потребує від підприємств стратегічного підходу до розвитку, готовності до інноваційних змін, наявності необхідних ресурсів та компетенцій.

З іншого боку, цифровізація поглиблює конкуренцію, вимагає високого рівня гнучкості, швидкої адаптації до ринкових умов та сталого інноваційного розвитку. Для малих підприємств питання формування ефективних стратегій розвитку в умовах цифровізації набуває першочергового значення.

5

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю глибокого дослідження стратегічних підходів до розвитку малого бізнесу у цифрову епоху, аналізу можливостей та бар'єрів цифрової трансформації, а також розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності малих підприємств за допомогою цифрових технологій.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних і практичних аспектів стратегічного розвитку малого бізнесу в умовах цифровізації та обґрунтуванні рекомендацій щодо формування ефективних стратегій цифрової трансформації малого підприємництва.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання: • проаналізувати сучасні теоретичні підходи до розвитку малого бізнесу в умовах цифровізації;

• дослідити стан і тенденції цифрової трансформації малого підприємництва в Україні та за кордоном;

- здійснити практичний аналіз бізнес-процесів підприємства малого бізнесу;

- розробити рекомендації щодо формування ефективної стратегії розвитку малого бізнесу з урахуванням можливостей цифрових технологій. Об'єктом дослідження є процеси стратегічного розвитку малого бізнесу на ПП «Престиж».

Предметом дослідження є стратегічні підходи, інструменти та механізми цифрової трансформації малих підприємств, зокрема ПП «Престиж». Практична значущість роботи полягає у можливості використання сформульованих рекомендацій у діяльності малих підприємств для забезпечення їх сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності в умовах цифрової економіки.

Структура роботи: бакалаврська робота складається з трьох розділів, списку використаних джерел та додатків.

6

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1 Цифровізація як сучасна ознака розвитку малого бізнесу

У сучасних умовах забезпечення конкурентоспроможності та збереження позицій на ринку в епоху цифрових трансформацій підприємства поступово усвідомлюють необхідність змін і впровадження новітніх технологічних рішень. Господарська діяльність підприємств зазнає значної трансформації під впливом глобального проникнення цифрових інновацій у всі сфери економіки.

Процес цифровізації стимулює глибокі зміни в економічному середовищі: трансформуються розміри компаній, способи здійснення операцій, інтенсивність взаємодії між бізнес-структурами та ключові економічні інститути. Відповідно змінюється зміст основних завдань управління підприємством, бізнес-процесами та інших елементів відтворювального циклу. Сучасні інформаційні технології, зокрема інтернет-ресурси, створюють для підприємств нові можливості щодо просування продукції, розвитку маркетингової діяльності, збору і аналізу даних,

вибору партнерів та проведення фінансових операцій.

З метою посилення конкурентних позицій сучасний бізнес все більше орієнтується на потреби клієнтів (кастомізація послуг), аналізує всі доступні точки взаємодії та канали комунікації (омніканальна логістика), впроваджує гнучке ціноутворення і, як наслідок, потребує автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Особливе значення набуває обробка великих обсягів інформації, що розширює спектр сучасних цифрових інструментів управління. Управлінські підходи стають дедалі більш цифровізованими.

Цифрова трансформація бізнесу - це процес впровадження цифрових рішень і моделей для підвищення продуктивності підприємства. Першим кроком є усвідомлення необхідності змін, зумовлених невідвортністю цифрового прориву, який здатен радикально змінити компанії та ринкове середовище швидше, ніж будь-який попередній фактор. Простими словами, цифровий

прорив - це вплив цифрових технологій на ціннісні пропозиції підприємств і їх позиціонування на ринку.

Такий підхід включає не лише оновлення обладнання чи програмного забезпечення, але й глибокі зміни в управлінських методах, корпоративній культурі та зовнішніх комунікаціях. Це сприяє зростанню продуктивності працівників, підвищенню рівня задоволеності клієнтів і формуванню іміджу підприємства як сучасної інноваційної організації.

Цифровізація стала провідним глобальним трендом останніх років, що охоплює всі сфери економіки і суспільства. Новітні технології Індустрії 4.0 - хмарні обчислення, біотехнології, Big Data, 3D-друк, краудсорсинг, блокчейн - докорінно змінюють структуру багатьох галузей.

Українські науковці наголошують, що новий етап промислового розвитку ґрунтується на повній автоматизації виробництва, використанні доповненої реальності, аналізі великих даних і впровадженні Інтернету речей. Сьогодні цифровізація розглядається як ключовий фактор соціально-економічного розвитку як національної економіки в цілому, так і окремих підприємств.

Окрім трансформації традиційних підприємств, з'являються нові бізнес моделі, що функціонують виключно в цифровому середовищі. Таким чином

формується постійно зростаючий сегмент цифрової економіки, яка активно взаємодіє з традиційним бізнесом. Це зумовлює посилення наукових досліджень з питань трансформації підприємств в умовах цифровізації, зокрема роботами українських і зарубіжних учених.

Цифрова трансформація для кожного підприємства означає не лише впровадження технологічних інновацій, але й формування нової організаційної культури та комунікаційних підходів, що забезпечують створення власної бізнес екосистеми для взаємодії з партнерами і клієнтами.

Зміни охоплюють як зовнішню взаємодію між компаніями, так і внутрішні процеси взаємин між працівниками. На думку Т.П. Подчасової, сучасне підприємство — це не просто набір бізнес-процесів з жорсткою структурою, а система, що потребує оновлення самої моделі функціонування.

8

На відміну від традиційної економіки, де важливо було визначати точку беззбитковості і оптимальні розміри бізнесу, в цифрову епоху підприємства можуть бути успішними незалежно від своїх масштабів.

Сучасний бізнес орієнтується на розвиток і поширення корпоративних знань, гнучкість організаційної структури, клієнтоорієнтованість і впровадження інновацій. Цифрова трансформація відбувається на всіх рівнях організації, змінюючи як технології, так і бізнес-процеси, що вимагає оновлення управлінських підходів і корпоративної культури.

Як зазначає Т. Гілева, ключовим фактором цифрових перетворень є стратегія, що визначає напрямки розвитку та рівень цифрової зрілості підприємства. Реалізація стратегії відбувається через бізнес-модель, дорожню карту та портфель проектів, які поєднують технологічні й нетехнологічні інновації для досягнення поставлених цілей.

На початковому етапі цифрової трансформації важливими є впровадження єдиних програмних рішень для всіх підрозділів підприємства, уніфікація операційних процесів та пілотне тестування цифрових управлінських технологій.

Автоматизація бізнес-процесів базується на послідовному розвитку таких інформаційних систем:

- ERP (планування ресурсів підприємства) – з 1985 року;
- SFA (автоматизація продажів) – з 1990 року;

- CRM (управління взаєминами з клієнтами) і SCM (управління ланцюгами поставок) – з 1995 року;
- BPM (управління бізнес-процесами) – з 2000 року;
- BI (бізнес-аналітика) – з 2005 року.

Наступним етапом є розвиток організаційних процесів і створення єдиної інформаційної системи для швидкого та безпечного обміну даними, що забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень.

В епоху цифрової економіки головною цінністю стає клієнт, який визначає успіх підприємства. Сучасний споживач орієнтується на особистий досвід, рекомендації та цифровий контент: інтернет-рекламу, онлайн-тренди, соціальні мережі тощо.

9

А. Кокорєв підкреслює важливість орієнтації на конкретного споживача, максимального використання інформаційних ресурсів і широкого застосування цифрових технологій у реальних бізнес-процесах. Стандартизація цифрових проєктів можлива лише після досягнення конкретних економічних результатів у реальних умовах.

Прагнення до підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення зв'язків із ними та розвитку глобальних ринків стимулює створення віртуальних підприємств - нових організаційних форм бізнесу.

Зростання глобальних мереж і цифрових технологій створює нові види економічних відносин, змінюючи традиційне уявлення про ведення бізнесу. Сучасні цифрові тренди дозволяють виділити кілька типів підприємств: 1. Традиційні підприємства - юридичні або фізичні особи, які ведуть діяльність, використовуючи матеріальні, нематеріальні та фінансові активи. Вони застосовують окремі елементи цифровізації, але не є повноцінно цифровими (див. рис. 1.1).

Середні та великі традиційні підприємства впроваджують цифрові технології, щоб зберегти конкурентоспроможність. Їх здатність адаптуватися до цифрового середовища стає головною перевагою. Водночас для малого бізнесу такі зміни можуть бути занадто витратними і не завжди виправданими через обмежені ресурси.



Рис. 1.1. Сутність підприємств традиційного складу

10

Частково віртуальні підприємства - це суб'єкти підприємницької діяльності, які представлені юридичними або фізичними особами. Такі підприємства можуть володіти реальними матеріальними, нематеріальними або фінансовими активами, однак їх просування, реалізація та взаємодія з ринком відбуваються переважно за допомогою віртуальних та цифрових каналів комунікації і продажів (див. рис. 1.2).

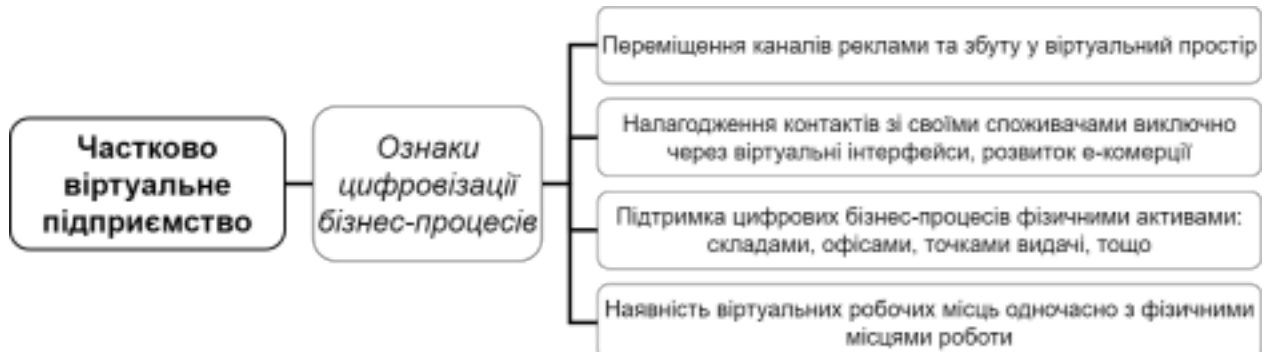


Рис. 1.2. Сутність частково віртуальних підприємств

Віртуальні підприємства - це умовні організаційні структури, які функціонують у мережевому просторі, об'єднуючи різномірних агентів, що взаємодіють через комп'ютерно-опосередковане середовище, перебуваючи у різних географічних точках.

У науковій літературі часто використовуються терміни «віртуальна організація» та «віртуальне підприємство». Це зумовлює потребу чітко визначити їхній зміст і співвідношення. Вперше концепцію віртуальної організації запропонували Ян Хопланд і Роджер Нагель, які визначили її як стратегічний альянс між кількома організаціями для досягнення спільних цілей

та задоволення бізнес-потреб. Вони підкреслили, що така компанія вмiє ефективно будувати партнерські стосунки як всерединi, так i поза межами власної структури [6].

Сучасне трактування віртуальної організації передбачає тимчасове об'єднання незалежних учасників, які спільно використовують ресурси та діють через телекомунікаційні канали в єдиному інформаційному просторі. Основними ознаками таких організацій є:

- об'єднання економічно незалежних ринкових учасників; • спільне використання ресурсів для досягнення синергетичного ефекту;

11

- територіальна розосередженість учасників;
- розподіл функцій між партнерами;
- координація діяльності через єдиний інформаційний простір [7].

В Україні визначення терміна «віртуальна організація» закріплено у Положенні про Український Національний Грид (УНГ), розробленому на виконання Постанови Кабінету Міністрів України від 23.09.2009 №1020 щодо впровадження грид-технологій у 2009-2013 роках. Згідно з цим положенням, віртуальна організація (Virtual Organization) є динамічним співтовариством осіб і установ, що спільно використовують обчислювальні ресурси згідно з узгодженими правилами доступу до комп'ютерів, програмного забезпечення та даних.

Щоб отримати доступ до ресурсів УНГ, віртуальна організація повинна бути офіційно зареєстрована в національній грид-інфраструктурі, діяти відповідно до її правил та виконувати вимоги централізованого управління УНГ [8].

Водночас у науково-практичному середовищі більш поширеним є термін «віртуальне підприємство». Дослідники наголошують, що ці поняття не є тотожними: віртуальна організація - це ширше поняття, яке охоплює різні форми діяльності у віртуальному просторі [9].

Поняття «віртуальне підприємство» було запроваджене У. Девідоу і М. Мелоуном у роботі «Віртуальна корпорація», де автори представили його як компанію майбутнього, що використовує гнучкі виробничі системи та орієнтується на потреби клієнтів. На їхню думку, революційний перехід до

віртуальної моделі бізнесу базується на сучасних інформаційних технологіях, підвищенні якості та швидкості виробництва, зміні управлінських підходів і розвитку нових форм взаємодії між постачальниками, підприємствами, клієнтами та державними структурами [10].

Однією з ключових характеристик таких підприємств є здатність продовжувати діяльність незалежно від змін фізичної локації офісу, серверного обладнання тощо (див. Рис. 1.3).

На основі досліджень Гумерової Г.І. та Шаймієва Е.Ш. було запропоновано класифікацію віртуальних підприємств за різними ознаками [11].

12

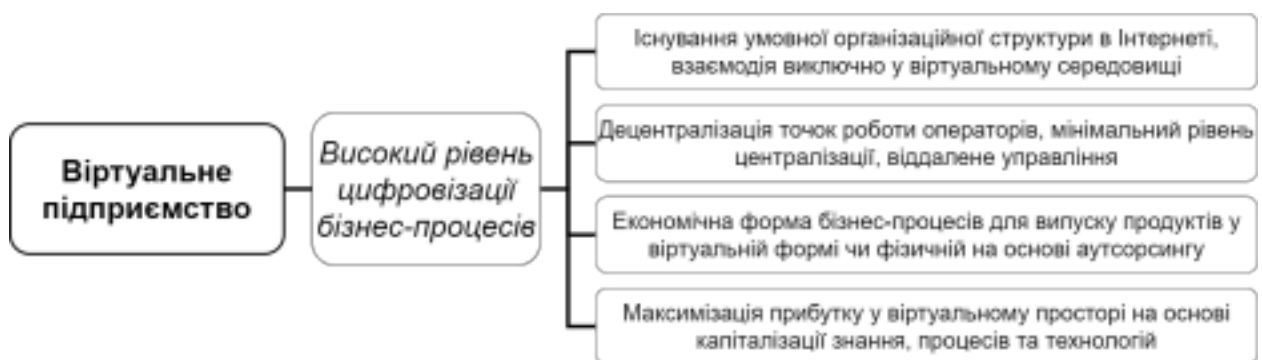


Рис. 1.3. Сутність віртуального підприємства

Аналіз цієї класифікації дозволяє зробити висновок, що віртуальні підприємства, попри свою цифрову природу, все ж зберігають фізичні ресурси і потребують матеріального управління. Відповідно, при розробці бізнес-моделі віртуального підприємства не можна повністю ігнорувати необхідність у фізичних активах і традиційних управлінських підходах.

Віртуальні підприємства мають низку характерних рис, серед яких: • об'єднання реальних, географічно розподілених партнерів і агентів, що складають автономні робочі групи в межах віртуального підприємства [2, 12];

• використання сучасних інформаційних технологій та централізованої системи управління [12];

• висока мобільність і відсутність тісних фізичних зв'язків між структурними підрозділами [1];

• інтеграція найкращих технологічних рішень, виробничих засобів і досвіду партнерів віртуального підприємства з фокусом на ключові бізнес процеси [2, 12];

- тимчасовий характер співпраці, що дозволяє оперативно перебудовувати структуру і створювати гнучкі об'єднання для реалізації конкретних цілей, після чого ці об'єднання можуть припинити існування [2, 12, 13, 14];

- відсутність чітких меж, оскільки такі підприємства об'єднують постачальників, дистриб'юторів і клієнтів у глобальні ланцюги поставок [1]; • поєднання централізованих і децентралізованих управлінських зв'язків [2, 12, 14];

- акумулювання ресурсів навколо основних бізнес-процесів при мінімізації фізичної інфраструктури [2];

13

- наявність значних віртуальних активів у вигляді мережевих об'єднань [1];

- широка децентралізація повноважень і відповідальності [2]; • організація роботи фахівців за допомогою комп'ютерних систем і мереж [2];

- розробка і використання неоднорідних комп'ютерних мереж, різноманітного програмного забезпечення та інформаційно-комунікаційних технологій для підтримки динамічної взаємодії між людьми і активами [1, 2, 12];

- гібридна структура, яка дозволяє об'єднувати компетенції, ресурси і можливості різних учасників без жорстких організаційних обмежень [1]; • функціонування у форматі самокерованих структур, що ефективно працюють без необхідності постійного втручання в управління [5]; • здатність до саморегулювання і самоорганізації, а також взаємодія на основі попередньо узгоджених правил управління ресурсами і бізнес-процесами [14];

- орієнтація на задоволення потреб клієнтів;
- високий рівень кваліфікації персоналу та здатність ефективно здобувати і використовувати знання;

- прагнення до максимізації прибутку в цифровій економіці за рахунок капіталізації знань, процесів і людського потенціалу.

Основна економічна перевага віртуального підприємства полягає в якісно нових можливостях управління ланцюгами виробництва, обслуговування та створення доданої вартості завдяки концентрації великої кількості ресурсів на спільній платформі [14].

Отже, віртуальне підприємство являє собою новітню форму організації

бізнесу, що замінює фізичні структури комунікаційними технологіями з метою забезпечення максимальної адаптивності до ринкових змін і ефективного використання інтернет-ресурсів. Інноваційні підходи дозволяють таким підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати та знаходити нові джерела доходів.

Цифрова трансформація стимулює створення нових бізнес-моделей, що відповідають сучасним вимогам. Водночас дослідники Бойко І.П., Евневич М.А.

14

та Колишкін А.В. зазначають, що не варто обмежувати розуміння цифрової економіки лише цифровими або віртуальними підприємствами. Вони трактують її як комплекс видів діяльності, що базуються на цифрових технологіях, а також інфраструктуру, яка забезпечує їхнє функціонування [16]. Вітчизняним підприємствам традиційного типу важливо адаптувати свої бізнес-процеси до цифрових моделей відповідно до власних можливостей для збереження конкурентоспроможності.

Кількість бізнес-моделей цифрової економіки постійно зростає, з'являються нові способи монетизації та ведення бізнесу, створюються нові ринки. Проте частина з них так само швидко зникає, що підкреслює динамічність структури цифрової економіки. Вільний ринок охоче приймає і тиражує будь-які прибуткові інновації, незалежно від того, цифрові вони чи аналогові.

Постійне зростання глобальних мереж та інформаційних технологій стимулює виникнення нових економічних відносин і змінює традиційні підходи до ведення бізнесу. Потреба задовольняти клієнтів, зміцнювати зв'язки зі споживачами та розвивати сучасні ринки в умовах глобалізації зумовлює поступову цифровізацію майже всіх підприємств.

Цифровізація може стати новою формою організації бізнесу, яка, спираючись на комунікаційні технології, замінить традиційні фізичні структури. Її головна мета — оперативна адаптація до ринкових викликів та максимальне використання можливостей інтернету. Інноваційні рішення дозволять оптимізувати бізнес-процеси, знизити витрати та відкрити нові джерела прибутку.

Цифровізація вже торкнулася практично кожної галузі бізнесу, і цей процес

тільки набирає обертів. Підприємства, які прагнуть успіху і розвитку, мають приймати виклики цифрової економіки, адже саме цифрова трансформація відкриває перед ними нові можливості для лідерства.

15

1.2 Особливості цифрової трансформації малого бізнесу

На сучасному етапі розвитку економіки цифровізація суттєво впливає на управлінські процеси підприємств, вносячи якісні зміни у середовище їхньої діяльності. Щоб бізнес встигав адаптуватися до таких змін, необхідно забезпечувати цілісну цифрову трансформацію бізнес-моделі розвитку підприємства, операційної діяльності та взаємодії з клієнтами.

Беручи до уваги те, що сучасний ринок визначається як «епоха клієнта», особливого значення для підприємств набуває цифрова модернізація клієнтського обслуговування. Це дозволяє глибше розуміти потреби споживачів, підтримувати постійний діалог з ними через різноманітні канали комунікації та забезпечувати персоналізоване обслуговування. Вирішальним фактором успіху на цьому етапі є пошук ефективних механізмів і інструментів для створення унікального клієнтського сервісу, що сприятиме формуванню позитивного досвіду взаємодії у кожній точці контакту з компанією та переведенню таких взаємовідносин у цифровий формат.

Процес цифрової трансформації бізнесу охоплює декілька взаємопов'язаних і водночас самостійних складових. Відповідно до концепції, запропонованої експертами Центру цифрової трансформації бізнесу, основними напрямками цифрових перетворень є: робота з клієнтами, операційна діяльність підприємства та його бізнес-моделі. Кожен із зазначених напрямів структурно поділяється на окремі елементи, що представлені у таблиці 1.1.

Безсумнівно, що для досягнення відчутного покращення роботи промислового підприємства необхідно забезпечити успішну цифровізацію кожної складової його загальної бізнес-моделі. Комплексне впровадження цифрових рішень відкриває перед підприємством широкі перспективи для подальшого розвитку та зростання. Зокрема, застосування цифрових платформ сприятиме спрощенню операційної діяльності, формуванню сучасних мереж зв'язків і ефективного обміну інформацією.

Цифрова трансформація, яка охоплює всі сектори і ринки, здатна не лише підвищити якість промислових товарів і послуг, але й значно знизити витрати на їх виробництво та реалізацію. Крім того, цифровізація стимулює розвиток

інновацій, сприяє переосмисленню та оптимізації ланцюгів створення доданої вартості, відкриваючи перед підприємствами нові можливості для її зростання [22, с. 7].

Таблиця 1.1

Модель структуризації елементів цифрової трансформації

№	Назва елемента моделі	Коротка характеристика
1	Робота з клієнтами	Більш глибоке розуміння клієнтів – реалізується завдяки використанню підприємством соціальних мереж в цілях вивчення вимог і вподобань клієнтів, просування бренду, надання підтримки клієнтам під час придбання та використання продукції тощо.
		Зріст виручки від наявних у підприємства клієнтів – статистичні дані про покупки власних клієнтів використовуються в цілях організації персоналізованих продажів і повного обслуговування клієнтів, розробки індивідуальних пакетів пропозицій.
		Пошук нових точок взаємодії з клієнтами – реалізується шляхом створення за допомогою цифрових технологій можливостей для власних клієнтів для самообслуговування, або ж багатоканальних способів доступу до клієнтів.
2	Операційний процес	Автоматизація виробничих процесів, що дозволяє підприємствам переорієнтуватися на вирішення стратегічних задач, підвищити рівень безпеки праці.
		Реалізація творчого потенціалу співробітників – впровадження цифрових технологій дозволяє скоротити рутинну роботу та підвищити ефективність праці, налагодити роботу без фізичної прив'язки до робочого місця, налагодити взаємодію між працівниками незалежно від їх місцезнаходження.
		Управління продуктивністю, базуючись на результатах аналізу «Великих даних». Новітні цифрові системи надають керівництву можливість приймати управлінські рішення, опираючись на фактичні дані в режимі реального часу, а також здійснювати порівняння поточних процесів й перерозподіляти виробничі потужності найбільш оптимальним чином.
3	Бізнес модель	Точкове впровадження нових технологій лише в окремі бізнес процеси, без повної зміни бізнес-моделі підприємства.
		Введення нових цифрових бізнес-моделей, що також включає перебудову бізнес-процесів згідно до вимог цифровізації.

		Цифрова глобалізація – структурована інформація та цифрові технології дозволяють підприємствам отримати глобальний синергетичний ефект, зберігаючи при цьому здатність реагувати на локальні зміни.
--	--	---

Складено на основі [20]

Однією з ключових складових цифрової трансформації промислових підприємств є цифровізація бізнес-процесів. За визначенням українських науковців, цей процес охоплює як автоматизацію основних і допоміжних (забезпечувальних і підтримувальних) бізнес-процесів, так і процесів управління.

17

Основна мета таких змін - оптимізація діяльності підприємства та підвищення ефективності функціонування галузі в цілому [22, с. 20].

Відповідно до результатів досліджень, проведених компанією Ernst & Young, цифровізація справляє найбільший вплив на такі ключові аспекти бізнес процесів, як взаємодія з клієнтами, формування ціннісної пропозиції та управління внутрішньою інфраструктурою підприємства [23]



Рис. 1.4. Способи проведення цифровізації бізнес-процесів

Цифрова трансформація бізнес-процесів промислових підприємств завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій сприяє створенню більш ефективних і досконалих бізнес-процесів. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення результативності діяльності, зростання гнучкості та здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що стає основою для формування стійких конкурентних переваг.



Рис. 1.5. Послідовність заходів цифровізації бізнес-процесів

18

Варто зазначити, що методологія цифровізації бізнес-процесів на підприємствах ґрунтується на основних концепціях розвитку інформаційних систем, які пройшли еволюційний шлях від MRP I (планування потреб у матеріалах) до MRP II (планування ресурсів виробництва), далі до ERP-систем (Enterprise Resource Planning) і, зрештою, до CSRP (Customer Synchronized Resource Planning).

Сучасна ERP-система є комплексним рішенням, яке поєднує

взаємопов'язані модулі для забезпечення єдиного інформаційного простору підприємства шляхом автоматизації всіх його бізнес-процесів. В Україні дедалі більшої популярності набуває вітчизняне програмне забезпечення - ERP-система IT-Enterprise від корпорації «Інформаційні технології». Дана система успішно реалізує комплексні проекти впровадження концепцій Індустрії 4.0 на підприємствах різних галузей промисловості - металургійної, машинобудівної, харчової, хімічної, кабельної - а також у сфері сільського господарства. Це включає впровадження систем управління виробництвом, контролінгом, логістикою, бюджетуванням тощо.

Всі модулі IT-Enterprise умовно поділяються на контури управління, зокрема: управління виробництвом і технічною підготовкою, управління проектами, основними засобами, бізнес-процесами та документообігом, персоналом, логістикою, бюджетуванням та контролінгом. Кожен модуль автоматизує певний напрямок діяльності підприємства [22, с. 20–21].

Процес цифровізації бізнес-процесів передбачає реалізацію низки елементів.

Відповідно до Національної економічної стратегії до 2030 року, вектор цифрового розвитку передбачає:

- розробку і впровадження дорожніх карт цифрових трансформацій для 7–10 галузей із високим потенціалом зростання протягом 3–5 років;
- створення стимулюючих програм для запуску високотехнологічних виробництв (так званих «смарт-фабрик», що реалізують концепцію Індустрії 4.0);

- запровадження системи інвестиційних конкурсів для державних промислових підприємств і концесійних моделей розвитку;

19

- реалізацію стратегічних програм «Україна – цифровий коридор» та «Україна – Data Elysium» [26].

Запуск цифровізації бізнес-процесів є важливим етапом, що стимулює глибокі зміни у діяльності підприємства і сприяє його подальшому розвитку. Приймаючи рішення про цифрову трансформацію, підприємство повинно попередньо провести всебічний аналіз існуючих бізнес-процесів, виявити їхні особливості, слабкі місця та перспективи для вдосконалення. Лише після цього

варто обирати відповідні інструменти цифровізації для вдосконалення існуючих процесів або створення нових на базі цифрових технологій і платформ.

Щоб визначити підприємства та галузі з найбільшим потенціалом для цифрової трансформації, доцільно провести міжгалузевий аналіз рівня цифровізації бізнес-процесів у промисловості. На рівні кожного підприємства рекомендується розробити власні дорожні карти цифрових трансформацій для впорядкування заходів та концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках розвитку.

Загалом, використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам ефективніше впливати на цільову аудиторію, оперативно реагувати на потреби споживачів та партнерів, підвищувати ефективність роботи персоналу і всього підприємства загалом, знижувати витрати та покращувати комунікацію з клієнтами. Все це сприяє розвитку економіки на вимогу сучасного ринку.

1.3. Стратегії розвитку малого бізнесу в цифрову епоху

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій сучасний малий бізнес стикається не лише з новими викликами, а й з унікальними можливостями для росту і конкурентної переваги. Цифровізація відкриває перед малими підприємствами нові горизонти для вдосконалення діяльності, оптимізації витрат, розширення ринків і залучення нових клієнтів. У той же час, процес переходу до цифрового бізнес-середовища потребує чіткої стратегії і зважених рішень, адже безсистемне впровадження окремих інструментів без комплексного підходу може не дати очікуваного ефекту.

20

Передусім, цифровізація дозволяє підприємствам автоматизувати рутинні процеси, знижуючи операційні витрати і підвищуючи продуктивність. Малі бізнеси отримують доступ до хмарних сервісів, CRM-систем, інструментів управління проектами, аналітики продажів і поведінки клієнтів. Це сприяє кращій організації внутрішніх процесів і полегшує прийняття управлінських рішень.

Другим важливим аспектом є вихід у цифровий простір для просування

товарів і послуг. Власний сайт, сторінки у соціальних мережах, реєстрація на торгових платформах дозволяють малому бізнесу бути помітним для широкої аудиторії. Цифрові канали продажів забезпечують доступ до нових ринків, включаючи міжнародні. Крім того, інтеграція маркетингових інструментів – таких як контекстна реклама, SEO, SMM – допомагає значно підвищити впізнаваність бренду.

Однак, цифровізація не позбавлена викликів. Серед них – обмежені фінансові ресурси, низький рівень цифрової грамотності персоналу, відсутність досвіду у впровадженні сучасних ІТ-рішень. Малим підприємствам часто складно інвестувати у дорогу техніку чи програмне забезпечення, саме тому важливо шукати доступні альтернативи, наприклад, використовувати хмарні рішення за підпискою.

Одним із базових кроків є розробка власної цифрової стратегії. Вона має включати чітке розуміння бізнес-цілей, аналіз поточних можливостей і ресурсів, визначення пріоритетних напрямів цифровізації. Важливо залучати працівників до цього процесу, підвищувати їхню кваліфікацію і готувати до змін, адже цифровізація – це не лише про технології, а й про людей.

Підтримка з боку держави і місцевих органів влади також відіграє ключову роль. Програми підтримки цифровізації, навчання, гранти і консультації мають стати доступними для малого бізнесу, щоб зменшити бар'єри і стимулювати підприємців впроваджувати інновації.

Досвід успішних підприємств свідчить про ефективність використання цифрових інструментів. Автоматизація обліку, електронний документообіг, онлайн-продажі, цифровий маркетинг – це лише частина рішень, які вже сьогодні використовуються малим бізнесом.

21

Особливої уваги заслуговує запуск власного веб-сайту, який може стати не лише вітриною продукції чи послуг, а й платформою для спілкування з клієнтами, розміщення корисної інформації, залучення нових партнерів і навіть ведення електронної комерції.

Для прикладу, розробка сайту ПП «Престиж» стала б першим кроком у цифровій трансформації підприємства. Завдяки онлайн-присутності компанія зможе вийти на нові ринки, залучити клієнтів у сегменті B2C, покращити

комунікацію з партнерами, споживачами та інвесторами. Проєкт потребує помірних інвестицій, але має високу ймовірність швидкої окупності та створення довгострокової доданої вартості для бізнесу.

Економічні розрахунки свідчать, що навіть мінімальне зростання обсягів продажів у результаті запуску сайту здатне забезпечити повернення інвестицій протягом року, а у довгостроковій перспективі – підвищити рентабельність і стійкість підприємства.

Водночас важливо зважати на ризики, серед яких – нестабільність економічної ситуації, кіберзагрози, складність у залученні кваліфікованих фахівців. Але контроль за реалізацією проєкту, поступове впровадження змін і навчання персоналу допоможуть мінімізувати негативні наслідки.

У підсумку, цифровізація є стратегічним напрямом для будь-якого малого бізнесу, який прагне зберегти конкурентні позиції і забезпечити стійке зростання. Інвестування у цифрові технології, розвиток цифрової присутності, автоматизація процесів і залучення сучасних інструментів управління – це шлях до підвищення ефективності, розширення ринку і довгострокового успіху.

Малий бізнес повинен не лише реагувати на зміни, а й проактивно їх впроваджувати, створюючи додану вартість для клієнтів і суспільства загалом. Саме такий підхід дозволить малим підприємствам в умовах цифрової економіки не лише вижити, а й процвітати.

Четверта промислова революція, відома як Індустрія 4.0, передбачає широке впровадження сучасних технологій та їх подальший розвиток з метою інтеграції автоматизованих виробничих процесів та інформаційних потоків у єдину самокеровану систему управління підприємством [26].

Ключовими принципами впровадження Індустрії 4.0 є:

22

1. Взаємодія - об'єднання роботи різноманітних виробничих систем і сучасних технологій для досягнення спільних цілей.

2. Віртуалізація - можливість кібер-фізичних систем здійснювати моніторинг фізичних процесів і формувати їх цифрові відображення. 3.

Децентралізація - розподіл функцій планування і управління між людьми та машинами, що підвищує гнучкість виробничих систем. 4. Реальний час - здатність здійснювати збір, аналіз та використання актуальних виробничих

даних для швидкого прийняття рішень. 5. Орієнтація на клієнта - персоналізація продуктів і послуг відповідно до індивідуальних потреб споживачів для підвищення їх цінності. 6. Модульність - гнучка структура, яка дозволяє додавати або вилучати окремі елементи системи без значних витрат [26].

Основні технології Індустрії 4.0, що сприяють цифровій трансформації бізнесу, представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Технології Індустрії 4.0	
Категорія	Цифрова інновація
<i>Інформація</i>	– збір інформації та аналітика; – централізація управління процесами; – доповнена і віртуальна реальність; – блокчейн;
<i>Нові методи потоку ресурсів</i>	– використання БПЛА; – роботизація; – автопілот транспортних засобів;
<i>Цифрові екосистеми</i>	– цифрові платформи та екосистеми; – інтеграція потужностей; – крауд-сорсинг;
<i>Нові методи виробництва</i>	– 3D-друк; – цифрові товари; – біотехнології.

Незважаючи на значні переваги, ці технології залишаються відносно новими, а отже - супроводжуються певним рівнем ризиків і невизначеності, особливо коли йдеться про їх вплив на безпеку, управління і довгострокову стабільність.

Одним з фундаментальних етапів цифрової трансформації підприємств є переведення всієї документації та інформаційних потоків у цифровий формат. Це не лише полегшує управління підприємством, а й відповідає законодавчим вимогам щодо прозорості та достовірності облікової інформації.

Ручне ведення документації є трудомістким процесом з високим ризиком помилок через людський фактор. Автоматизація документообігу дозволяє значно знизити ці ризики, скоротити витрати часу і звільнити працівників для виконання більш цінних і стратегічно важливих завдань.

Переваги та потенційні ризики впровадження електронного документообігу наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Перспективи та ризики переходу в е-документообіг	
Перспективи	Загрози
1. Вища продуктивність; економія зусиль та часу; уникнення операцій, які не створюють додаткової вартості.	1. Вразливість перед несанкціонованим доступом; хакери, віруси чи навіть просто недосвідчені особи можуть зашкодити документам та видалити важливу інформацію.
2. Аналіз та комунікація у реальному часі з мінімальною затримкою.	
3. Доступність з декількох платформ/джерел, можливість одночасної роботи.	2. Висока вартість впровадження, перехід на цифровий формат роботи потребує чимало часу та зусиль і є недоступним для деяких малих підприємств; зростає технологічний розрив на ринку.
4. Займають мінімум місця, відповідають вимогам сталого розвитку	
5. Спрощена аналітика, дозволяють автоматизувати інші процеси.	3. Супротив персоналу та малий досвід роботи з комп'ютерами.

Оцифровування документів відкриває широкі можливості для вдосконалення бізнес-процесів підприємств і підвищення ефективності взаємодії з партнерами, клієнтами та державними органами. Незважаючи на початкові витрати на впровадження електронного документообігу, він дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищити швидкість обробки інформації та забезпечити кращий контроль за діяльністю. В Україні перехід до е-документообігу визначено як стратегічний пріоритет, здатний підняти на новий рівень усі сектори економіки та стати основою для їх подальшого інноваційного розвитку [28].

Прикладами таких рішень є ERP-системи, що мають модулі для ведення цифрової звітності, зокрема MeDoc, SAP, Торгсофт, BAS та інші. Сьогодні переважна більшість підприємств використовує подібні системи, оскільки це суттєво полегшує ведення бізнесу. Державні ініціативи, такі як платформа «Дія» та додатки «Healthy», «Київ Цифровий», також активно сприяють поширенню цифрових послуг і підвищенню прозорості взаємодії громадян та бізнесу з

державними структурами.

Проте відмова від цифровізації становить серйозну загрозу для компаній, які зволікають з упровадженням новітніх технологій. Ведення бізнесу у застарілому форматі дедалі більше втрачає ефективність, адже сучасні споживачі очікують від підприємств цифрової інтеграції. Більшість ланцюгів постачання вже працюють через цифрові платформи, і відставання в цій сфері лише посилює технологічний розрив між ринковими лідерами та малим бізнесом, що може поставити під загрозу його виживання [28].

Крім того, підприємства, які уникають цифровізації, позбавляють свій персонал цінного досвіду роботи з сучасними технологіями, що в майбутньому ускладнює впровадження будь-яких інших інновацій. Оцифрування є базою для цифрової трансформації, і без нього практично неможливо ефективно реалізувати новітні рішення.

Окрему увагу необхідно приділяти питанням інформаційної безпеки. Хоча цифрові дані забезпечують зручний доступ і обробку, вони залишаються вразливими до атак третіх сторін. Тому захист даних стає пріоритетним завданням для всіх підприємств. Зокрема, особливу загрозу становлять так звані «атаки нульового дня», які використовують раніше невідомі вразливості систем і не мають відомих захисних рішень.

Висока вартість цифрових технологій є ще одним викликом для малого бізнесу, який не завжди має достатні фінансові ресурси для інвестицій. Одним із ефективних рішень є використання хмарних сервісів - віддалених обчислювальних ресурсів, до яких підприємства отримують доступ через Інтернет. Завдяки цьому бізнес може орендувати необхідне програмне забезпечення та серверні потужності, що значно знижує витрати на впровадження і обслуговування власної ІТ-інфраструктури. Управління цими системами бере на себе провайдер, що дозволяє підприємству зосередитись на своїй основній діяльності [29].

Детальніше переваги та виклики використання хмарних сервісів наведено у таблиці 1.4.

Перспективи	Загрози
1. Низькі вкладення в інфраструктуру, швидке підключення та менші рівні ризику.	1. У будь-якому випадку використання сторонніх послуг передбачає додаткову плату, потрібно обґрунтувати економічну доцільність.
2. Менші витрати часу на управління системою та внесення змін.	
3. Синхронізація інформації, можливість віддаленого доступу, відсутність фіксації до певного робочого місця.	2. Залежність від одного провайдера, складний процес його заміни; складно контролювати дії провайдера.
4. Високий рівень надійності, захист від зловмисників та вірусів.	3. Відновлення даних з резервних копій може займати більше часу.
5. Швидке виправлення помилок, додаткові резервні копії файлів.	4. Провайдер хмарних послуг має більший пріоритет для хакерських атак через зосередження значної кількості даних; потрібно переконатися у надійності вибору.
6. Додаткові можливості для кооперації, легке масштабування.	
7. Широкий спектр послуг які можна замовити, їх взаємна інтеграція.	5. Завжди потрібне підключення до Інтернету.

Застосування хмарних технологій відкриває значні можливості для підприємств різного масштабу, адже дозволяє передати на аутсорсинг складні технічні завдання та при цьому отримати всі переваги цифровізації. Хоча такі послуги потребують додаткових витрат, у більшості випадків економія на операційних витратах значно перевищує ці витрати, роблячи співпрацю вигідною для обох сторін.

Найбільшим ризиком у використанні хмарних рішень є залежність від надійності провайдера. Оскільки хмарні сервіси охоплюють критично важливі процеси підприємства, будь-які технічні збої або помилки з боку провайдера можуть мати серйозні наслідки для бізнесу.

Сьогодні зростає популярність хмарної логістики, яка дозволяє малим підприємствам сплачувати лише за ті сервіси, які вони фактично використовують. Це значно знижує вартість цифровізації. Наприклад, такі рішення як Shipwire і Freightly пропонують хмарні платформи для управління логістичними процесами в режимі реального часу. Вони забезпечують повну інтеграцію - від замовлення до виставлення рахунку, що спрощує отримання

логістичних послуг і робить їх більш доступними.

Найбільш передові технології дозволяють створювати так звані «цифрові двійники» підприємств - віртуальні копії всіх бізнес-процесів, об'єднані в єдину систему з використанням Інтернету речей (IoT). Ця концепція передбачає

26

з'єднання всіх пристроїв і систем в єдину мережу завдяки датчикам, RFID міткам, штрих-кодам та спеціальному програмному забезпеченню [30]. Інтернет речей дозволяє створювати «розумні» заводи, склади та транспортні системи, де всі пристрої працюють синхронізовано й можуть контролюватися дистанційно. На базі отриманих даних створюється цифровий двійник фізичних об'єктів, що дозволяє проводити повний моніторинг і управління в режимі реального часу. Це підвищує якість управління і дозволяє мінімізувати людський фактор завдяки автоматичному контролю температури, геолокації, вологості та інших параметрів.

Наприклад, сучасні «розумні» вантажівки збирають дані про маршрути, простой, ефективність використання транспорту. Логістичні оператори, як-от DHL, вже мають автоматизовані склади з IoT-інтеграцією, які оптимізують потоки вантажів на основі статусу транспортних засобів. Додатково для чутливих вантажів використовуються сенсори, що забезпечують контроль кліматичних умов [31].

Всі ці системи генерують великі обсяги даних, які потребують спеціалізованої обробки та аналізу. Саме тут у гру вступають Big Data — великі масиви структурованої та неструктурованої інформації, які обробляються за допомогою аналітичних платформ і штучного інтелекту. Аналіз Big Data дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, зокрема в галузях прогнозування попиту, оптимізації витрат, управління ризиками, планування логістики та доставки «останньої милі».

Використання машинного навчання на основі аналізу великих даних дає змогу скорочувати витрати до 49%, підвищуючи ефективність прийняття рішень і створюючи передумови для впровадження смарт-рішень [31].

Машинне навчання - це прогресивна технологія, яка працює за принципом автоматичного пошуку закономірностей у великих обсягах даних. Програмне забезпечення навчається на основі попередніх даних, постійно вдосконалюючи

свої алгоритми для майбутнього аналізу.

Водночас головна перевага машинного навчання - здатність до самонавчання - є і його ризиком. Непередбачувані результати або «помилки навчання» можуть мати значний вплив на бізнес. Ці переваги та недоліки детально розглядаються на рисунку 1.6.

27



Рис. 1.6. Переваги та недоліки машинного навчання

Машинне навчання має низку переваг, які роблять його потужним і ефективним інструментом для бізнесу. Завдяки високій точності виявлення закономірностей у великих масивах даних, воно дозволяє значно підвищити якість прийняття рішень. Попри те, що розробка таких систем може бути витратною, їхній ефект зазвичай перевищує початкові інвестиції. Однак, варто зазначити, що отримані алгоритми часто є «чорним ящиком» - користувач отримує лише результати, не маючи доступу до повного розуміння механізмів, які лежать в основі цих висновків [32].

Необхідність у корекції алгоритму виникає в разі його некоректної роботи, особливо коли штучний інтелект керує критично важливими об'єктами, такими як промислове обладнання або автоматизовані системи управління. Основною проблемою є те, що комп'ютер не «розуміє» контексту або змісту даних, а лише виявляє статистичні закономірності [32]. Попри це, кількість помилок таких систем постійно знижується, і в багатьох випадках їхній позитивний вплив на ефективність операцій дозволяє ігнорувати окремі незначні ризики.

Розвиток технологій машинного навчання дав новий імпульс роботизації. Системи комп'ютерного зору та планування переміщень, що базуються на штучному інтелекті, зробили використання роботів перспективним напрямком

автоматизації бізнес-процесів. Найчастіше роботи використовуються для виконання завдань, пов'язаних із переміщенням матеріалів: транспортування вантажів на складах, формування замовлень, сортування або виконання виробничих операцій.

28

Незаперечними перевагами роботів є здатність працювати без зупинок, витривалість та можливість безпечно виконувати фізично важкі завдання, які можуть бути небезпечними для здоров'я людини. Це робить їх цінними для великих логістичних операторів, таких як Amazon, DHL, Alibaba, які вже успішно впровадили автоматизовані системи на своїх складах. За даними 2021 року, світовий рівень використання роботів у логістиці зріс на 18% [33].

Переваги та недоліки роботизації систематизовано у таблиці 1.5. Таблиця

1.5

Перспективи та ризики роботизації

Перспективи	Загрози
1. Низькі операційні витрати, висока продуктивність, мінімальний простій.	1. Загроза втрати робочих місць, супротив основного персоналу.
2. Висока точність виконання операцій, стабільний рівень якості.	2. Збої у програмі, які можуть задати ненавмисну шкоду людині.
3. Інтеграція з цифровим простором та автоматизація процесів.	3. Висока вартість початкових інвестицій, але при цьому хороша рентабельність.
4. Працюють у небезпечних умовах, можуть здійснювати непосильні для людини завдання.	4. Заміна фізичної роботи потребує хороших спеціалістів, які зможуть правильно налаштувати роботів.

Попри значні переваги роботизації для зниження операційних витрат, її впровадження супроводжується низкою складнощів. Найбільше занепокоєння у суспільстві викликає саме застосування роботів, зокрема штучного інтелекту, для керування фізичними об'єктами. Серед основних проблем виділяють загрозу втрати робочих місць через автоматизацію, потребу у захисті від кіберзагроз та ймовірність збоїв у програмному забезпеченні [33].

Наприклад, автономне управління транспортними засобами за допомогою автопілотів має великий потенціал для зменшення навантаження на водіїв. Проте у небезпечних ситуаціях виникає моральне питання щодо відповідальності ШІ за

прийняті рішення, які можуть вплинути на життя людей. Хоча автопілоти здатні знизити кількість аварій, окремі провальні випадки, як-от аварія Tesla у 2021 році через забруднені камери, підривають довіру до цих рішень [33].

Незважаючи на потенціал роботів і систем автоматизації, надмірна залежність від їхньої точності без належного контролю може призвести до серйозних наслідків. Саме тому питання безпеки має залишатися у центрі уваги при впровадженні таких технологій.

29

Ще одним трендом цифрової трансформації є блокчейн - технологія розподіленого зберігання даних, що забезпечує незмінність і прозорість інформації. Блокчейн набув популярності у сфері логістики завдяки своїй здатності відстежувати ланцюги постачання, пришвидшувати обробку транзакцій і спрощувати оплату [34].

Експерти прогнозують, що широке впровадження блокчейн-рішень у логістиці може збільшити світовий ВВП на 8%, а обсяги міжнародної торгівлі - на 15%. Наприклад, ініціатива Waltra's Food Traceability вже дозволяє забезпечити прозорість переміщення продуктів харчування по всьому ланцюгу поставок [31].

Проте блокчейн-технологія має і низку недоліків:

- Відсутність єдиних стандартів і регулювання створює невизначеність для компаній.
- Потреба у повному впровадженні по всьому ланцюгу постачання, що є складним завданням для більшості підприємств.
- Складність сприйняття і високі вимоги до технічної грамотності персоналу.
- Негативна репутація через асоціації з криптовалютами і спекуляціями на ринку NFT.
- Висока енергоємність операцій і витрати на технічну інфраструктуру.

Попри високу безпеку цифрового потоку, блокчейн не гарантує захисту фізичного товару. У разі невідповідності між фізичними і цифровими даними, система не дозволяє швидко внести зміни, що ускладнює виправлення помилок і може призвести до додаткових витрат.

Згідно з аналітикою Deloitte, з понад 86 тисяч запущених блокчейн проєктів до кінця 2017 року було закрито 92%, що свідчить про надмірну захопленість і недостатню реальну ефективність на практиці.

30

Висновки до розділу 1

Цифрова трансформація бізнесу - це процес удосконалення діяльності підприємства через застосування цифрових технологій або створення принципово нових бізнес-моделей, що базуються на їх використанні. Стрімкий прогрес у сфері сучасних технологій відкриває для підприємств раніше недоступні можливості інноваційного зростання та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Цифровізація докорінно змінює економічний ландшафт, трансформуючи:

- масштаби підприємств і їхню цифрову присутність;
- способи здійснення транзакцій;
- рівень інтеграції цифрових систем управління;
- регуляторні підходи;
- поведінку споживачів, які дедалі частіше взаємодіють із бізнесом через цифрові платформи.

Розширення доступу до сучасних технологій посилює вплив клієнтів на бізнес і водночас підвищує конкурентний тиск. Тому важливо забезпечити інноваційний розвиток і своєчасну цифрову трансформацію бізнес-процесів, що в умовах Індустрії 4.0 стає новим стандартом ведення бізнесу.

Сьогодні можна виокремити кілька типів підприємств залежно від рівня впровадження цифрових технологій:

1. Традиційні підприємства - зосереджені на фізичних активах і використовують окремі елементи цифровізації. Вони залишаються найпоширенішими на ринку, поступово інтегруючи цифрові інструменти в окремі аспекти своєї діяльності.

2. Частково віртуальні підприємства - значною мірою орієнтовані на цифрові канали в окремих бізнес-процесах, зберігаючи при цьому суттєві фізичні активи для підтримки основної діяльності.

3. Віртуальні підприємства - бізнес-моделі яких майже повністю функціонують у цифровому середовищі з мінімізацією фізичних ресурсів.

Цифрова трансформація може включати:

- оптимізацію існуючих процесів за допомогою ІТ;

31

- повну їх цифровізацію;

- розробку нових цифрових процесів і моделей управління. Успішна цифрова трансформація починається з аналізу поточних бізнес процесів, збору даних і побудови інформаційних моделей. На цій основі підприємства створюють автоматизовані системи управління, які можуть охоплювати як весь бізнес загалом (ERP-системи), так і окремі напрямки: CRM, TMS, BI, WMS, SCM тощо.

Основні технології, що лежать в основі цифрових рішень, включають: • Штучний інтелект - для аналітики, автоматизації, прогнозування; • Блокчейн - для прозорості ланцюгів постачання і фінансових операцій;

- Роботизацію - для автоматизації фізичних завдань;

- Хмарні сервіси - для доступності цифрових інструментів без значних інвестицій;

- Оцифровку даних - для створення єдиної інформаційної платформи управління.

Разом ці технології формують основу Індустрії 4.0, яка стає ключовим напрямком розвитку бізнесу. Їхнє впровадження дозволяє підвищити ефективність, знизити витрати і створити додаткову цінність для споживачів. Водночас цифровізація вимагає відповідального підходу до управління ризиками, навчання персоналу та оцінки реальних можливостей для досягнення стратегічних цілей.

32

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

2.1 Оцінка стану розвитку малих та середніх підприємств в Україні

Малі та середні підприємства (МСП) займають провідну позицію в економіці країни. Вони відіграють значну роль у забезпеченні фінансової стабільності, наповненні бюджетів, створенні нових робочих місць, пропонуванні товарів і послуг, а також формують конкурентне середовище. Завдяки своїй гнучкості, МСП швидко реагують на зміни в соціально економічній ситуації, оперативно адаптуються до нових ринкових умов і впроваджують сучасні технології. Їхній розвиток сприяє формуванню середнього класу, активізації громадянського суспільства, зменшенню соціального напруження, посиленню демократичних процесів та забезпеченню соціальної згуртованості.

Внаслідок повномасштабного вторгнення Росії багато українських підприємств малого й середнього масштабу зазнали серйозних збитків, що призвело до зупинки їхньої діяльності та зростання безробіття. Тож відновлення та подальше зростання цього сектору економіки стало складним, але надзвичайно актуальним завданням.

У період з 2014 по 2022 роки структура підприємств за розмірами в Україні залишалась відносно стабільною: малі фірми складали приблизно 95 % усіх компаній, середні – майже 5 %. Але з початком широкомасштабної агресії кількість МСП суттєво скоротилась. Порівнюючи з 2020 роком, у 2022-му число середніх підприємств зменшилось на 17 %, а малих – на 31 %. Подібні зрушення спостерігалися і до початку війни, особливо щодо малих суб'єктів.

Багато компаній були змушені припинити діяльність або переміститися в інші регіони, скориставшись програмами релокації. Це спричинило зменшення обсягів виробництва й реалізації продукції, що негативно вплинуло на національну економіку. Погіршення стану МСП спричинило зниження рівня зайнятості та зростання безробіття.

Динаміка кількості суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України протягом 2014-2022 рр

Рік	Підприємства						
	усього, од.	великі		середні		малі	
		од.	%	од.	%	од.	%
2014	341 001	497	0,15	15 906	4,66	324 598	95,19
2015	343 440	423	0,12	15 203	4,43	327 814	95,45
2016	306 369	383	0,13	14 832	4,84	291 154	95,03
2017	338 256	399	0,12	14 937	4,42	322 920	95,47
2018	355 877	446	0,13	16 057	4,51	339 374	95,36
2019	380 597	518	0,14	17 751	4,66	362 328	95,2
2020	373 822	512	0,14	17 602	4,71	355 708	95,15
2021	370 834	610	0,16	17 502	4,72	352 722	95,12
2022	261 924	494	0,19	14 783	5,64	246 647	94,17

Згідно з опитуванням, проведеним у грудні 2023 – січні 2024 років у межах проекту Програми розвитку ООН, до початку повномасштабного вторгнення 22,3 % підприємств оцінювали свій фінансовий стан як незадовільний або проблемний. Наприкінці 2023 року ця цифра зросла до 78,1 %. Лише третина МСП продовжували працювати під час війни, а 6 % змушені були зупинити роботу на рік або більше. Найбільших збитків зазнали підприємства на сході та півдні України. Найвразливішими виявилися галузі будівництва, транспорту, туризму та громадського харчування, натомість аграрний сектор та ІТ постраждали менше.

У січні 2024 року Індекс активності українського бізнесу (UBI) склав 37,3 зі 100 можливих. Хоча це трохи вище, ніж у листопаді 2023 року (36,3), показник все ще нижчий за локальний максимум 38,2, зафіксований у серпні. Це свідчить про втому бізнесу від постійної нестабільності й низького попиту на ринку. Однак у 2022 році середні підприємства забезпечили 44,4 % загального обсягу реалізованої продукції, а малі – 19,4 %, що навіть трохи перевищує показники 2021 року через скорочення великого бізнесу.

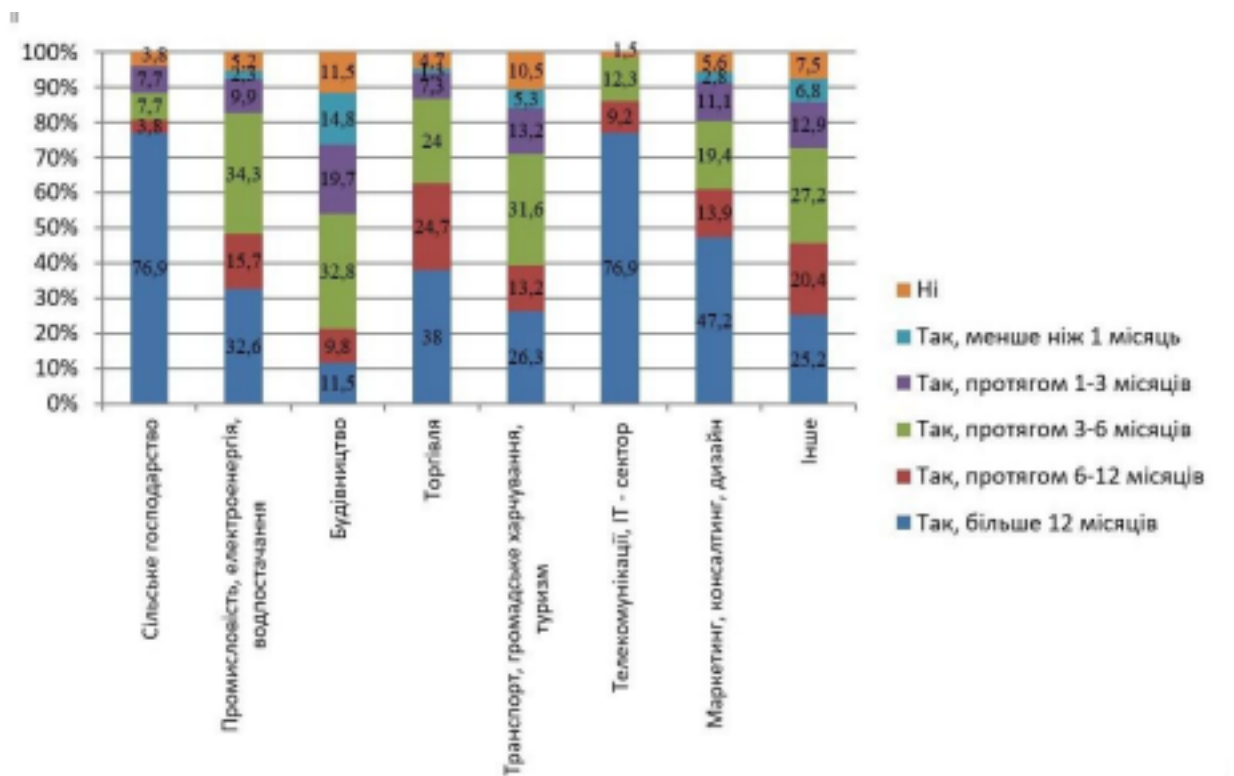


Рис. 2.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи припиняла ваша компанія діяльність через повномасштабне вторгнення?»

Джерело: складено за даними дослідження стану бізнесу в Україні [2].

Незважаючи на кризові явища, війна, складнощі в логістиці та економічні виклики, МСП залишаються головними роботодавцями в Україні, забезпечуючи зайнятість для 75 % працездатного населення. На середні підприємства припадає майже половина всіх працівників, а ще чверть працює у малих. У 2023 році МСП стали драйверами економічного пожвавлення, частково завдяки переорієнтації на виробництво військової продукції чи обладнання подвійного призначення. Найстійкішими виявились середні підприємства.

У сфері сільського господарства, промисловості та будівництва малі та середні підприємства формують більшість робочих місць. Проте близько 18,5 % компаній змушені були скоротити персонал наполовину або більше. Ще понад 35 % – також зменшили чисельність штату, хоч і в меншому обсязі. На третині підприємств склад працівників залишився незмінним.

Додатково велика кількість працівників працювали за зниженою зарплатою або перебували у вимушених неоплачуваних відпустках, що впливало на добробут родин.

Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) великими, середніми та малими підприємствами України протягом 2014-2022 рр.

Рік	Усього, млн грн	Підприємства					
		великі		середні		малі	
		млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
2014	4 170 659,9	1 742 507,9	41,78	1 723 151,5	41,32	705 000,5	16,9
2015	5 159 067,1	2 053 189,5	39,8	2 168 764,8	42,04	937 112,8	18,16
2016	6 237 535,2	2 391 454,3	38,34	2 668 695,7	42,78	117 7385	18,88
2017	7 707 935,2	2 929 516,6	38,01	3 296 418	42,77	1 482 001	19,23
2018	9 206 049,5	3 515 839,5	38,19	3 924 059,6	42,62	1 766 150	19,18
2019	9 639 730,6	3 631 415,3	37,67	4 168 439,4	43,24	1 839 876	19,09
2020	10 049 870,8	3 626 388	36,08	4 359 362,1	43,38	2 064 121	20,54
2021	13 616 793,2	5 140 366,8	37,75	5 900 055	43,33	2 576 371	18,92
2022	11 033 018,1	4 024 267,1	36,47	4 906 839	44,47	2 101 912	19,05

Однак 44,5 % компаній висловили намір збільшити кількість працівників у 2024 році. Більшість підприємств очікували зростання на 10–40 %, а деякі – понад 50 %.

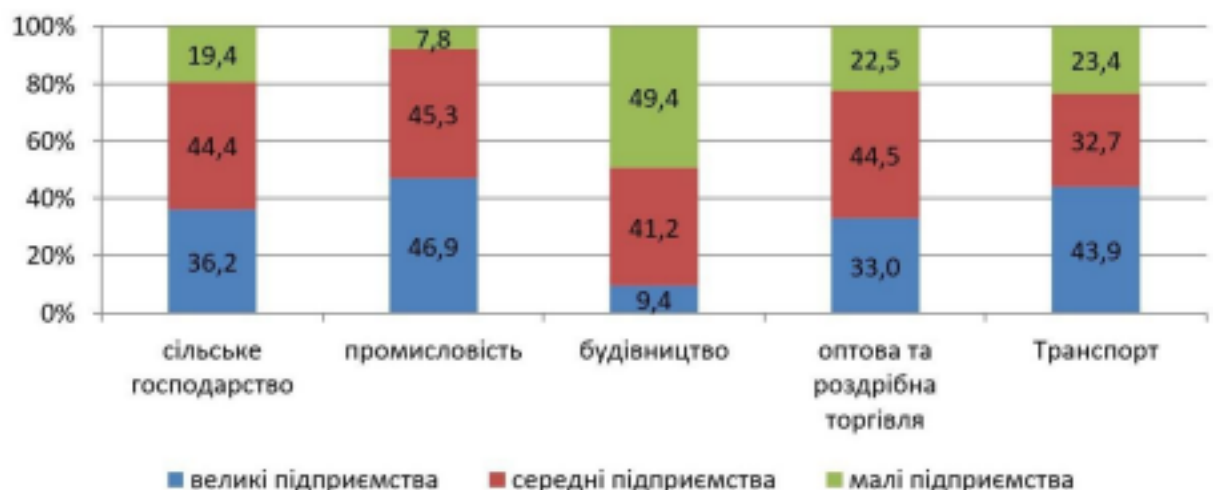


Рис. 2.2. Структура реалізованої продукції за окремими видами економічної діяльності суб'єктами великих, середніх, малих підприємств у 2022 р. Джерело: складено за даними Державної служби статистики.

Найкращі прогнози демонстрували компанії, що працюють у Центральній та Західній Україні, де менше безпекових ризиків.

та малих підприємствах України протягом 2014-2022 рр.

Рік	Усього, тис. осіб	Підприємства					
		великі		середні		малі	
		тис. осіб	% до заг. кількості працівників	тис. осіб	% до заг. кількості працівників	тис. осіб	% до заг. кількості працівників
2014	6298,5	1915,1	30,41	2696,5	42,81	1686,9	26,78
2015	5889,7	1708,6	29,01	2604,7	44,22	1576,4	26,77
2016	5801,1	1586,6	27,35	2622,8	45,21	1591,7	27,44
2017	5812,9	1560,9	26,85	2593,1	44,61	1658,9	28,54
2018	5959,5	1574,3	26,42	2744,2	46,05	1641	27,54
2019	6407,5	1608,3	25,1	3052,6	47,64	1746,6	27,26
2020	6366,1	1574,6	24,73	3088,4	48,51	1703,1	26,75
2021	6391,7	1648,7	25,79	2967,8	46,43	1775,2	27,77
2022	5382,4	1369,9	25,45	2582,8	47,99	1429,7	26,56

Джерело: складено за даними Державної служби статистики. Серед галузей, у яких очікується приріст зайнятості, – будівництво, аграрний сектор, промисловість, енергетика, маркетинг, консалтинг і дизайн. Близько 87 % підприємств планують підвищити зарплату, з них 46 % – до 10 %, ще 41 % – на 10–20 %.

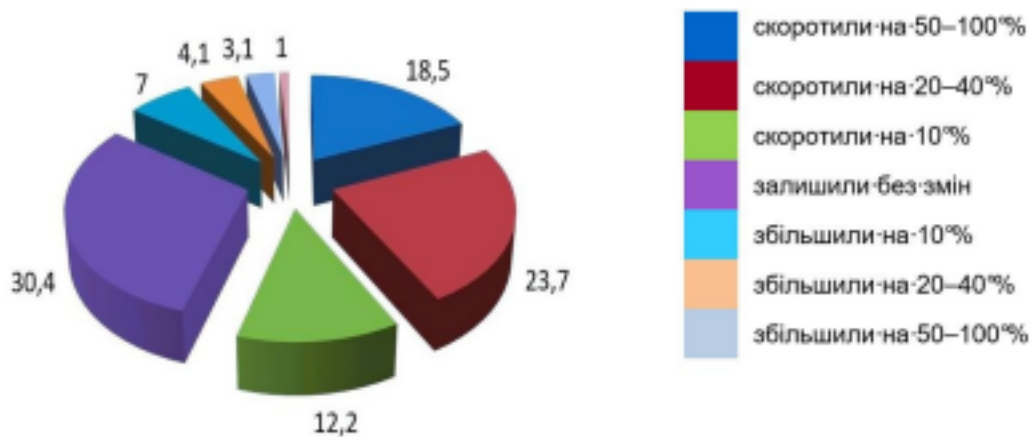


Рис.2.3.

Відповіді представників малого та середнього бізнесу на запитання: «Як змінилась кількість працюючих на підприємстві у 2023 р. порівняно з періодом до повномасштабного вторгнення?», %

37

Незважаючи на складну ситуацію, значна частина МСП змогла адаптуватися до умов війни. Частина підприємств розширила діяльність у звільнених регіонах або в зонах підвищеного попиту.

Таблиця 2.4

Розподіл кількості працівників, які зайняті на середніх та малих підприємствах України, за окремими видами економічної діяльності в 2022 р.

Види економічної діяльності	Підприємства			
	середні		малі	
	тис. осіб	% до заг. кількості найманих працівників відповідного виду діяльності	тис. осіб	% до заг. кількості найманих працівників відповідного виду діяльності
Усього:	2581,4	48,4	1383,7	25,9
Сільське, лісове та рибне господарство	231,5	53,3	168,7	38,8
Промисловість	840,7	50,3	261,1	15,6
Будівництво	90,4	40,2	125	55,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	313,9	32,6	312,9	32,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	167,4	27,4	89,4	14,6

Інші успішно переорієнтувались на експорт: у 2023 році 40 % компаній вели зовнішньоекономічну діяльність, ще 8 % планують розпочати її у 2024 році.



Рис.2.4.

Ситуація з персоналом малих та середніх підприємств, %

38

Основними перешкодами залишаються брак клієнтів за кордоном, фінансування і кваліфікованого персоналу. Більшість МСП працюють на внутрішній ринок та їхніх родин.

Через свою чутливість до змін у зовнішньому середовищі МСП першими реагують на виклики. Війна змінила майже всі аспекти їхньої роботи:

фінансовий, виробничий, логістичний, інноваційний та організаційний. Серед найбільших проблем – нестача кваліфікованих кадрів (42,1 %).



Рис. 2.5. Відповіді представників малого та середнього бізнесу на запитання: «Що заважає зараз відновлювати і розвивати бізнес?»

Джерело: складено за даними дослідження стану бізнесу в Україні [5].

Бізнес також стикається з труднощами у взаємодії з державними органами: податкові накладні блокуються (31,3 %), ускладнена логістика (25 %), відмови у бронюванні співробітників (майже 20 %).

На думку підприємців, влада повинна зосередитися на боротьбі з корупцією (66,7 %), покращенні доступу до кредитування (42,4 %), проведенні судової та податкової реформ, запровадженні електронного бронювання, спрощенні митного оформлення та автоматизації обміну податковою інформацією.

В умовах війни держава застосовувала низку заходів підтримки малого бізнесу: податкові пільги, кредити, гранти. У майбутньому необхідно зберегти сприятливі умови для розвитку МСП, зважаючи на їхню соціально-економічну роль. Держава має діяти оперативно, впроваджувати ефективні інструменти контролю й підтримки, що забезпечить стабільне функціонування цього сектору в умовах кризи та стане фундаментом для економічного відновлення країни.

До пріоритетів політики мають входити: зниження тиску правоохоронних органів, митна реформа, ефективне функціонування Бюро економічної безпеки, гарантування простоти податкового адміністрування, фінансова підтримка, оптимізація процедури бронювання, розширення зовнішньої торгівлі, підтримка бізнесу в регіонах бойових дій, прозоре використання бюджетних коштів, стимулювання гнучкості ринку праці та створення якісних робочих місць на всіх рівнях.

2.2 Діагностика бізнес-процесів ПП «Престиж»

З початку XXI століття ключовий економічний і фінансовий вплив на глобальні ринки здійснювали США, країни Європейського Союзу, Японія та Китай. Однак, з плином часу темпи зростання економік цих держав поступово сповільнювалися, тоді як економіки країн, що розвиваються, демонстрували стабільне зростання. Так, згідно з підсумками 2021-2022 років, частка США у світовому ВВП скоротилася з 24,2% до 15,9%, ЄС - з 21,3% до 16%, Японії - з 5,2% до 4,9%. Водночас Китай продовжував нарощувати свої позиції - з 14,8% до 19%, а Індія піднялася з 2,9% до 8%. За прогнозами Світового банку, вже до 2050 року азійські країни можуть випередити розвинені економіки світу і досягти 20% частки у глобальному ВВП.

Україна у 2022 році мала частку лише 0,29% у світовому ВВП. Одним із критичних секторів, що впливають на економічний поступ, є машинобудування. Його частка в українській переробній промисловості за 2022 рік скоротилася до 9,9%, тоді як виробництво харчової продукції зросло до 35%. Для порівняння, у США співвідношення становить 34,3% до 11,6%, а в Польщі - 21% до 18%. Це вказує на значну структурну диспропорцію в українській промисловості.

40

Ситуація у харчовій галузі також ускладнюється низькою ефективністю логістичних процесів - близько 32% продуктів псуються під час транспортування, зберігання на складах, у торговельних мережах і навіть у холодильниках споживачів. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, до 2050 року світ має виробляти на 59% більше продуктів, щоб

забезпечити харчові потреби прогнозованого населення у 9 мільярдів осіб.

Ці виклики відображені в Цілях сталого розвитку, визначених ООН до 2050 року. Однак одним із головних бар'єрів для інноваційного прориву в Україні залишається низький рівень фінансування наукових досліджень і розробок (R&D), що спричиняє масову еміграцію науковців. За даними Держстату, впродовж 2022-2023 років кількість вчених в Україні скоротилася на 20%, а порівняно з 1990 роком - на 78%. Найбільші хвилі відтоку інтелектуального капіталу відбулися у 1991-1995, 2008-2010 та 2014-2024 роках. Основна причина - відсутність гідної мотивації та підтримки.

Прийняття Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки не принесло очікуваних результатів через відсутність повноцінної національної інноваційної системи з ринковими механізмами. Частка комерціалізованих інновацій у промисловому виробництві становить лише 1,5%, а високотехнологічний експорт - 7,5% від обсягу виробленої продукції.

У 2022 році харчова промисловість України спрямувала понад 1,1 млрд грн на інноваційний розвиток, що становило 12,5% від усіх інноваційних витрат промисловості. Проте 95% цих коштів було витрачено на закупівлю обладнання, програмного забезпечення та техніки, тоді як на внутрішні наукові розробки спрямували лише 0,4%.

Загалом у 2022 році українські промислові підприємства впровадили 1830 інноваційних технологічних процесів, з яких 8% припадало на харчову промисловість. При цьому лише третина цих технологій була спрямована на зменшення відходів та ресурсозбереження. Харчова промисловість презентувала 510 нових видів продукції, що становить 21,5% від загальної кількості по промисловості.

41

Інноваційна активність вимірюється і через подання заявок на патенти. За останні п'ять років українські заявники подали 36 007 заявок на винаходи та корисні моделі, у тому числі 7 150 - у 2022 році. Найактивнішими були заклади МОН (6 013 заявок за 2013-2022 роки, з них 2 875 - у 2022 році) та Національна академія аграрних наук України (1 343 і 279 відповідно).

Лідерами за винахідницькою активністю стали:

- Інститут свинарства ім. О.В. Квасницького - 99 заявок (36 у 2022 році);
- Національний науковий центр «Інститут механізації та електрифікації сільського господарства» - 137 (29 у 2022 році);
- Інститут гідротехніки і меліорації - 69 (17 у 2022 році);
- Інститут цукрових буряків - 77 (15 у 2022 році).

Серед вищих навчальних закладів лідером залишається Національний університет харчових технологій, який подав 277 заявок у 2022 році, що складає 6% від усіх подань МОН. Однак цей показник знизився на 43% порівняно з 2013 роком. Активною залишається і Одеська національна академія харчових технологій, яка у 2021 році подала 138 заявок, що на 41% більше, ніж у 2013 році.

Таблиця 2.5

Об'єкти інтелектуальної власності у виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, зареєстровані національними заявниками юридичними особами

Об'єкти інтелектуальної власності	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2021 рік	2022 рік
1. Заявки на винаходи, одиниць /% від підсумку по Україні	–	<u>3</u> 0,22	–	<u>3</u> 0,25	<u>1</u> 0,08
2. Патенти на винаходи, одиниць /% від підсумку по Україні	<u>3</u> 0,26	<u>3</u> 0,26	<u>3</u> 0,28	–	–
3. Заявки на корисні моделі, одиниць /% від підсумку по Україні	<u>13</u> 0,22	<u>18</u> 0,3	<u>22</u> 0,42	<u>18</u> 0,28	<u>25</u> 0,41
4. Патенти на корисні моделі, одиниць /% від підсумку по Україні	<u>10</u> 0,16	<u>8</u> 0,14	<u>29</u> 0,55	<u>14</u> 0,23	<u>17</u> 0,27

Щодо галузі виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, то за останні два роки в Україні взагалі не було зареєстровано жодного патенту на винаходи.

Очевидно, що самостійно жодна галузь не здатна досягти значного прогресу без тісної міжсекторної співпраці. Синергія між наукою, виробництвом

і споживанням є ключовою умовою для сталого економічного зростання.

Сучасні наукові напрацювання тісно пов'язані з розвитком харчової промисловості та переважно реалізуються у співпраці з суміжними галузями, такими як біотехнології та харчова хімія. Саме ці напрями є сьогодні ключовими у створенні нових продуктів, оптимізації виробничих процесів і вдосконаленні складу харчових продуктів для підвищення їхньої якості та безпечності. Основні досягнення у цих сферах наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Патенти на винаходи і корисні моделі, отримані національними власниками, за напрямками «біотехнологія та «харчова хімія»

Напрямок	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2021 рік	2022 рік
Біотехнологія, одиниць /% від загальної кількості	<u>114</u> 1,0	<u>125</u> 1,2	<u>118</u> 1,2	<u>105</u> 1,0	<u>119</u> 1,1
Харчова хімія, одиниць /% від загальної кількості	<u>647</u> 5,5	<u>655</u> 6,1	<u>612</u> 6,4	<u>596</u> 5,8	<u>653</u> 6,2

Попри активний розвиток галузі харчової хімії в Україні, для забезпечення її потреб у 2016–2022 роках здійснювалися значні імпорتنі закупівлі. Зокрема, було ввезено культуральні середовища (код УКТ ЗЕД 3821) на суму 7,816 млн дол. США та барвники природного походження (код УКТ ЗЕД 3203) на 14,246 млн дол. США.

Власні розробки у цій сфері має також приватне підприємство «Престиж», яке володіє низкою патентів, серед яких:

- № 102931 – «Склад суміші мікроорганізмів для виробництва сиров'ячених та сиров'ялених м'ясних продуктів»;
- № 95380 – «Спосіб отримання емульгатора»;
- № 91151 – «М'ясні тюфтельки з цистозірою».

Підприємство було засноване 22 квітня 2015 року і зареєстроване за адресою: вул. Українська, 33, с. Верхній Вербіж, Коломийський район, Івано Франківська область. Керівником підприємства є Коберницька Любов Миколаївна.

У складі ПП «Престиж» функціонують сільськогосподарські угіддя, де

впроваджуються сучасні агротехнології для вирощування зернових культур —

43

кукурудзи (врожайність 105 ц/га), пшениці (60 ц/га) та сої (40 ц/га). Зібраний урожай використовується для відгодівлі свиней на племзаводі «Коломийка», які забезпечують підприємство сировиною для виробництва м'ясної та ковбасної продукції.

Таблиця 2.7

Техніко-економічні показники діяльності ПП «Престиж» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022-2021		Відхилення 2023-2022	
				абсолютне	відносне, %	Абсолютне	відносне, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	223216,9	256652,1	272315,1	33434	14,98	15663,0	6,1
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	144692,1	174125,9	182572,1	29433,8	20,34	8446	4,85
Валовий прибуток, тис. грн	31965,8	40463,9	44402,1	8499	26,59	3938	9,73
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	0	6961	9921	6961	-	2960	42,52
Короткострокові зобов'язання, тис. грн	99137	121161	132436	22025	22,22	11274	9,31
Необоротні активи, тис. грн	39575	57959	64025	18385	46,45	6067	10,47
Основні засоби, тис. грн	34315	45858	48704	11544	33,64	2847	6,21
Оборотні засоби, тис. грн	53194	63883	72249	10689	20,09	8367	13,1

Власний капітал, тис. грн	-6361	-7164	-6059	-804	12,63	1105	-15,41
Чисельність працівників, чол.	75	76	65	-1	-1,33	-11	-14,47
Витрати на оплату праці, тис. грн	13387	16771	21254	3385	25,28	4484	26,73
Чистий прибуток, тис. грн	-2956	2003	1105	4958	-167,75	-899	-44,86

Завдяки інноваційному підходу та сучасному виробництву, що відповідає європейським стандартам, ПП «Престиж» утвердилося як прогресивне підприємство.

44

Аналіз економічних показників ПП «Престиж» свідчить про позитивну, хоча і нерівномірну, динаміку розвитку. Зокрема, у 2022 році дохід від реалізації зріс на 14,98%, а у 2023 році - ще на 6,1%, що пов'язано з нарощенням виробничих потужностей та відкриттям нових торговельних точок.

Собівартість продукції також зросла: на 20,34% у 2022 році та на 4,85% у 2023 році. Проте валовий прибуток продемонстрував випереджальне зростання - на 26,59% у 2022 році та на 9,53% у 2023 році.

Негативною тенденцією є збільшення довгострокових зобов'язань, що зумовлено залученням кредитів для оновлення виробничого обладнання, розвитку торговельної мережі та розробки нових продуктів. Короткострокові зобов'язання також продовжували зростати у 2021–2023 роках.

Водночас, у 2023 році відбулося скорочення штату працівників на 11 осіб (15%). Проте витрати на оплату праці зросли на 25,28% у 2022 році та на 26,73% у 2023 році, що свідчить про підвищення зарплат і стимулювання персоналу.

Найбільш показовим є те, що після збитків у 2021 році в розмірі 2,956 млн грн, підприємство зуміло вийти на позитивний фінансовий результат у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.8

Якісні показники діяльності ПП «Престиж» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022-2021		Відхилення 2023-2022	
				Абсолютне	відносне, %	Абсолютне	відносне, %
Капіталовіддача	6,52	5,61	5,60	-0,91	-13,96	-0,01	-0,1
Капіталоємність	0,15	0,18	0,18	0,02	16,23	0,00	0,1
Рентабельність основного капіталу, %	80,77	69,81	69,35	-10,96	-13,57	-0,46	-0,66
Рентабельність реалізованої продукції, %	14,32	15,77	16,31	1,45	10,09	0,54	3,42
Рентабельність підприємства, %	34,46	33,21	32,58	-1,25	-3,62	-0,63	-1,89

Аналіз якісних показників діяльності ПП «Престиж» демонструє, що у 2022 році підприємство зіткнулося з певними негативними тенденціями. Однак вже у 2023 році ситуація почала поступово змінюватися на краще. Зокрема, позитивна динаміка простежується за такими ключовими показниками, як капіталовіддача, рентабельність основних засобів, рентабельність реалізованої продукції, а також загальна рентабельність підприємства. Це свідчить про покращення ефективності використання ресурсів та підвищення фінансової стійкості бізнесу.

Варто зауважити, що ПП «Престиж» має свій логотип, який, як і назва підприємства, запатентовані та вирізняють його серед інших підприємств краю.



Рис. 2.6. Логотипи ПП «Престиж»

Варто підкреслити, що м'ясопереробне підприємство ПП «Престиж» успішно здійснює як оптову, так і роздрібну реалізацію своєї продукції не лише на території Івано-Франківської області, а й у сусідніх регіонах - на Буковині та Закарпатті. Асортимент продукції підприємства вражає своєю різноманітністю: це сосиски, сардельки, варені та напівкопчені ковбаси, варено-копчені, сирокочені та сиров'ялені ковбаси, копченості, паштети, сальтисон, ліверні й кров'яні ковбаси.

Виробництво ковбасних виробів здійснюється з використанням різних типів оболонок - як натуральних, так і штучних. З метою забезпечення безпеки та свіжості продукції підприємство застосовує сучасні методи пакування - у газовому середовищі та вакуумній упаковці.

Процеси пакування відбуваються на високотехнологічному обладнанні, що забезпечує високу продуктивність і якість. Для транспортування готової продукції використовується власний автопарк рефрижераторів, що дозволяє дотримуватися необхідного температурного режиму під час доставки.

Замовлення від партнерських торговельних точок приймаються через електронну пошту та телефонний зв'язок. Станом на 2024 рік підприємство вже

46

налагодило роботу 10 фірмових центрів продажу, що свідчить про стабільне розширення мережі збуту.

Політика якості ПП «Престиж» орієнтована на такі ключові цілі: • задоволення потреб споживачів шляхом розширення асортименту та підвищення якості продукції;

• постійне вдосконалення організації праці та підвищення кваліфікації персоналу;

• розвиток системи управління якістю на всіх рівнях виробництва; • максимально ефективне використання виробничих ресурсів; • налагодження тісної співпраці з клієнтами через регулярне вивчення їх потреб та очікувань.

Висновки до розділу 2

Виробничі та управлінські процеси на підприємстві ПП «Престиж» організовані відповідно до стандартів якості, що дозволяє забезпечувати стабільно високий рівень кінцевої продукції. Це є однією з основних конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Контроль та управління всіма етапами виробництва здійснюється через сучасну ERP-систему «Торгсофт», яка забезпечує автоматизацію обліку, планування та управління ресурсами. Завдяки цьому ПП «Престиж» отримує додаткові можливості для оптимізації бізнес-процесів і підвищення їх ефективності.

Важливою конкурентною перевагою є також доступна цінова політика, що дозволяє підтримувати оптимальне співвідношення ціни та якості продукції. Основними каналами збуту є великі роздрібні мережі, серед яких особливо виділяється «Сільпо», для якого підприємство виробляє консерви під приватними торговими марками. Вагому частку становить експортна діяльність, яка охоплює близько 70% загального обсягу продажів.

Водночас підприємство стикається з низкою викликів, зокрема: • застаріле обладнання та технології, що потребують оновлення;

47

• нестабільна ситуація в країні, спричинена військовими діями; • технологічне відставання від більш інноваційно розвинених конкурентів.

Через повільні темпи розвитку ПП «Престиж» потребує активного підсилення інноваційного потенціалу та впровадження сучасних цифрових рішень, що дозволять підприємству покращити позиції на ринку, скоротити витрати та збільшити ефективність виробничих і управлінських процесів.

48

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1 Ключові напрямки цифрової трансформації підприємства

ПП «Престиж» має вагомі можливості для подальшого вдосконалення своїх бізнес-процесів шляхом впровадження сучасних цифрових технологій. Підприємство вже отримало позитивний досвід використання ERP-системи для управління виробничими та адміністративними процесами, що дозволило досягти наступних переваг:

- підвищення швидкості виконання операцій та покращення планування завантаження виробничих потужностей, що сприяло кращому контролю якості готової продукції;
- зменшення часу на ведення документації, обліку та подання звітності;
- отримання додаткових аналітичних можливостей для прийняття управлінських рішень на основі достовірних даних.

Разом із тим, ПП «Престиж» наразі стикається з певними обмеженнями та викликами, що стримують подальшу цифровізацію. Серед них:

- обмеженість бюджету та невеликі можливості для реалізації масштабних цифрових проєктів;

- низька впізнаваність торгової марки на національному ринку;
- збої у ланцюгах постачання, що вимагають оперативного реагування і гнучкості в управлінні ресурсами;

- недостатній рівень цифрової підготовки персоналу та відсутність власних спеціалістів у сфері інформаційних технологій.

Повільний темп інноваційних змін разом з обмеженими інвестиційними можливостями стримують темпи розвитку ПП «Престиж». Військовий конфлікт в Україні ще більше ускладнив ситуацію, обмеживши доступ до ресурсів та знизивши загальну економічну стабільність.

49

Втім, ситуація на ринку консервації залишається сприятливою для розвитку. Попит на довготривалі продукти харчування зріс у кілька разів, оскільки споживачі активно формують запаси через нестабільність постачання та загальні соціально-економічні виклики. Це відкриває перед ПП «Престиж» можливість зміцнити свої ринкові позиції, розширити клієнтську базу та наростити обсяги збуту.

Перспективи та проблеми цифрових технологій

Рішення	Перспективи	Обмеження
Цифровий документообіг	– покращення швидкості основних процесів; – уникнення помилок;	Компанія вже має ERP-систему, подальший розвиток має обмежені перспективи.
Хмарні технології	– підвищена безпека даних; – можливості із резервного копіювання; – легке встановлення ПЗ;	Встановлення нового ПЗ потребує значних витрат на ліцензію і може бути неприбутковим.
Інтернет речей	– оптимізація контролю процесу виробництва та переміщення ресурсів; – відслідковування середовища;	Висока вартість встановлення датчиків, відсутність власних кваліфікованих працівників, обмежена потреба у IoT.
Машинне навчання	– оптимізація прогнозування; – покращення контролю якості;	Компанія має обмежений обсяг даних для тренуванні ІІІ.
Роботизація	– спрощення роботи персоналу; – покращення автоматизації;	Високі капіталовкладення та довгий час впровадження.
Блокчейн	– краще відслідковування властивостей сировини та матеріалів; – контроль ланцюга постачання;	Реальний ефект технології ще потребує подальшого вивчення, впровадження потребує взаємодії з постачальниками.
Доповнена реальність	– оптимізація роботи на складі та виробництві;	Простий потік ресурсів не потребує потужних рішень.
Цифрові двійники	– полегшення розробки та проекту нових виробничих потужностей; – перспективи до покращення моніторингу заводу;	Компанія майже не інвестує у розширення виробничих ліній, тому не має потреби у ідеальному проектуванні складних систем.
3D-друк	– швидкий ремонт обладнання; – майже повне усунення простоїв через доставку запчастин; – скорочення витрат на утримання запасів запчастин;	Високі витрати на впровадження вище ефекту, оскільки обладнання досить легко ремонтувати, є локальні постачальники запчастин.
БПЛА	– зменшення якості сировини (допомагає у фермерстві);	Потребують дуже тісної інтеграції з постачальниками.
Електро трансфорт	– заощадження паливних витрат; – скорочення впливу на довкілля.	Високі витрати покупки, відсутність інфраструктури.

У цих умовах підприємству доцільно зосередитися на пошуку ефективних

цифрових рішень для подальшого розвитку. Це включає аналіз і впровадження сучасних інформаційних технологій, що дозволять оптимізувати бізнес-процеси, підвищити гнучкість і конкурентоспроможність компанії на ринку. Наступним кроком варто здійснити оцінку доцільності впровадження конкретних цифрових інструментів та технологій, визначивши їхні переваги та ризики саме для ПП «Престиж». Це дозволить сформувати чіткий план цифрової трансформації, який врахує всі особливості та обмеження діяльності підприємства.

На сьогодні ПП «Престиж» не має власного науково-дослідного підрозділу, тому не спроможне самостійно створювати унікальні цифрові продукти чи рішення, базуючись на сучасних технологіях. Зважаючи на це, для підприємства більш доцільно зосередитися на впровадженні вже готових рішень, які широко представлені на ринку цифрових послуг. При цьому старт цифрової трансформації доцільно розпочати з простіших проєктів, які не потребують великих фінансових вкладень, але можуть принести відчутний результат.

Аналіз можливостей доступних цифрових рішень для ПП «Престиж» дозволяє окреслити такі перспективи та обмеження:

1. ERP-система вже використовується підприємством і сприяє організації внутрішніх процесів. Подальший розвиток цієї системи можливий, однак через обмежені темпи модернізації обладнання й повільне зростання виробництва очікуваний ефект від її розширення залишатиметься невисоким.

2. TMS-рішення здатне підвищити ефективність управління транспортними перевезеннями, але через невеликий обсяг логістичних операцій і сталі маршрути його впровадження може не виправдати очікуваних витрат.

3. WMS-система може суттєво оптимізувати складські процеси та управління запасами. Водночас невелика номенклатура товарів і відносно прості складські операції обмежують потенціал такого рішення.

4. CRM-система здатна покращити комунікацію з партнерами й клієнтами, однак через невелику кількість контрагентів економічний ефект буде обмеженим і не принесе значного зростання ефективності на початкових етапах.

5. SCM-система допоможе поліпшити управління ланцюгами постачання, проте потребує високого рівня координації з постачальниками та

партнерами, що може бути складним завданням для підприємства в умовах обмежених ресурсів.

6. Роботизація виробничих і складських процесів (наприклад, встановлення роботизованих навантажувачів чи автоматизованих систем зберігання) виглядає перспективною, однак потребує значних інвестицій, що наразі є малодоступним для середнього підприємства.

7. Е-комерція є найбільш доступним і перспективним напрямом. Розробка власного веб-сайту дозволить підприємству створити нові канали продажу, підвищити впізнаваність бренду і вийти в сегмент прямих продажів (B2C). Крім того, додаткові можливості відкривають маркетплейси та соціальні мережі, які дозволяють продавати продукцію без значних капіталовкладень.

Враховуючи зазначене, ПП «Престиж» доцільно розпочати цифрову трансформацію з простих і бюджетних рішень - передусім, створення власного сайту, присутності на онлайн-майданчиках і розвитку е-комерції. Це допоможе підприємству поступово нарощувати свій потенціал і забезпечити основу для впровадження складніших цифрових проєктів у майбутньому.

Для подальшого аналізу доцільно візуалізувати основні бар'єри та перспективи цифровізації підприємства у вигляді схеми або графіка (рис. 3.1).

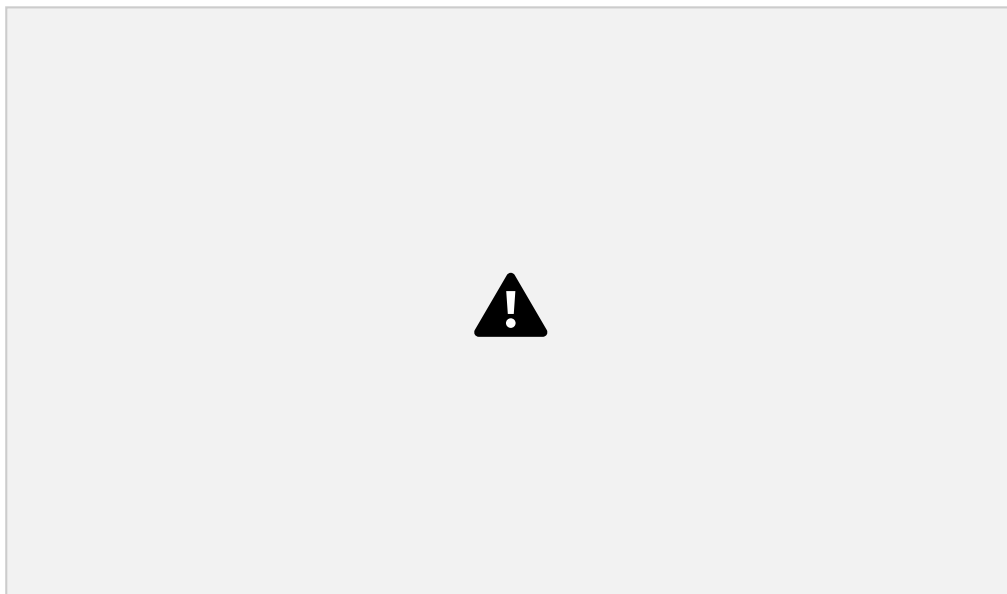


Рис. 3.1. Барери цифровізації

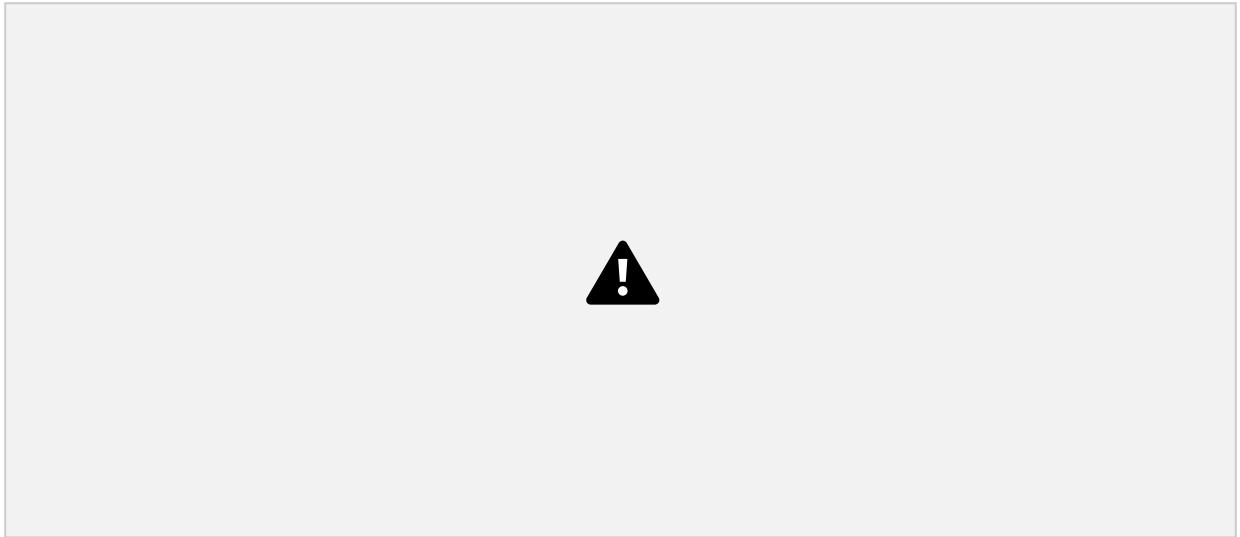


Рис. 3.2. Дерево проблем підприємства

Через обмежене зростання у попередні періоди, втрату постачальницьких зв'язків, а також стрімке подорожчання сировини, паливно-мастильних матеріалів і пакувальної продукції, ПП «Престиж» наразі не має достатніх фінансових ресурсів для впровадження дороговартісних цифрових рішень або масштабних інноваційних проєктів. У зв'язку з цим підприємству доцільно зосередитися на поступовому вирішенні внутрішніх організаційних і технологічних проблем, рухаючись до цифрової модернізації малими кроками.

Щоб краще зрозуміти можливості цифрової трансформації, необхідно візуалізувати поточний ланцюг створення цінності на підприємстві та визначити, які цифрові інструменти можуть допомогти підвищити якість кінцевого продукту, одночасно знижуючи операційні витрати. На цій основі доцільно спрогнозувати оптимальний, бажаний стан підприємства після впровадження цифрових рішень.

Враховуючи наявні обмеження та ресурсні можливості, запропонована дорожня карта цифрової трансформації ПП «Престиж» передбачає поетапне впровадження сучасних цифрових рішень. Такий підхід дозволить підприємству рухатися в напрямку підвищення конкурентоспроможності без надмірного фінансового навантаження.

Першим і найбільш доцільним кроком для ПП «Престиж» є створення сучасного веб-сайту, оскільки наразі підприємство фактично відсутнє у цифровому просторі. Існуючий сайт виконує лише формальну функцію –

розміщення звітності для акціонерів, не сприяючи просуванню продукції та

взаємодії з клієнтами. Веб-сайт нового покоління має стати потужним маркетинговим інструментом для розширення ринку збуту, підвищення впізнаваності бренду та залучення нових партнерів і клієнтів.

Таблиця 3.2

«Дорожня карта» цифрової трансформації ПП «Престиж»

№ етапу	Завдання	Ефект
1	<u>Розробити новий вебсайт.</u> Забезпечити платформу для взаємодії з клієнтами та партнерами, що сприятиме просуванню продукції.	Зростання кількості продажів, покращення можливостей ланцюга постачання.
2	<u>Встановити систему CRM.</u> Зі збільшенням кількості клієнтів потрібно оптимізувати обробку замовлень та збір інформації.	Ефективна обробка і моніторинг замовлень, розвиток довготривалої співпраці.
3	<u>Встановити програму WMS.</u> Збільшення потоку товарів та асортименту потребуватиме кращого управління запасами.	Скорочення витрат на утримання запасів, прискорення формування замовлень.
4	<u>Модернізувати виробництво.</u> Збільшення попиту та попередні цифрові рішення дозволять створити нові сучасні виробничі лінії та нові види продукції.	Зменшення виробничих витрат, прискорення виробництва та випуску нової продукції.
5	<u>Встановити програму TMS.</u> Збільшення обсягу виробництва та замовлень потребуватиме покращення роботи власного автопарку.	Скорочення витрат палива та часу на виконання перевезень, оптимізація постачання та збуту.
6	<u>Встановити систему SCM.</u> У випадку вдалого зростання та цифровізації можна розвивати спільні проекти разом з ключовими постачальниками.	Скорочення витрат на рівні ланцюга постачання, мінімізація простоїв за рахунок кращого планування.
7	<u>Роботизація.</u> Наявність коштів дозволить значно покращити певні виробничі чи логістичні процеси за рахунок сучасної автоматизації.	Скорочення витрат та підвищення якості за рахунок автоматичного виконання робіт, створення безпечних умов праці.

Запуск рекламної кампанії у цифрових каналах (Google Ads, соціальні мережі, маркетплейси) в поєднанні з новим сайтом дозволить підприємству збільшити продажі, оптимізувати логістику та сформувати позитивний імідж

сучасного виробника, який відповідає запитам споживачів.

Наступним етапом цифрової трансформації має стати впровадження CRM системи, яка допоможе систематизувати взаємодію з клієнтами та партнерами, забезпечити якісний супровід угод і розширити клієнтську базу. Зі збільшенням обсягів виробництва та продажів доцільним стане також впровадження WMS (системи управління складами) та TMS (системи управління транспортом), що дозволить оптимізувати внутрішні логістичні процеси та підвищити ефективність управління поставками.

Паралельно з розвитком цифрової присутності, підприємству варто переглянути власну бізнес-модель, провести оновлення брендів і розробити нові продукти, орієнтовані на сучасного споживача. Важливо також вкладати ресурси в підвищення кваліфікації персоналу та поступову модернізацію обладнання для забезпечення відповідності зростаючому попиту.

На більш віддалену перспективу варто розглядати інтеграцію ланцюгів постачання за допомогою цифрових платформ та впровадження роботизації для автоматизації виробничих і логістичних процесів. Хоча ці проекти потребують значних ресурсів, вони відкривають нові можливості для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Успішна реалізація запропонованої стратегії дозволить ПП «Престиж» посилити свої позиції на внутрішньому ринку, вийти на нові ринки збуту, включаючи зарубіжні країни, і забезпечити стале зростання в умовах цифрової економіки.

3.2 Розробка стратегічного проєкту з цифровізації бізнес-процесів

Враховуючи нові ринкові реалії та внутрішні обмеження, ПП «Престиж» лише розпочинає шлях до впровадження сучасних цифрових інструментів у свою господарську діяльність. На даному етапі компанія стикається з низкою викликів, які потребують першочергової уваги та негайної адаптації до нових умов ринку:

1. Зміна споживчого попиту. Військові дії призвели до суттєвого падіння купівельної спроможності населення, що змушує підприємство переглядати свою товарну політику. Водночас спостерігається зростання попиту на тривалого зберігання продукцію, зокрема консервацію.

2. Проблеми в логістичних ланцюгах. Через втрату окремих постачальників, розташованих на тимчасово окупованих територіях, компанія змушена шукати нових постачальників сировини, що ускладнює виробничі та постачальні процеси.

55

3. Повільне зростання на фоні високої конкуренції. Через слабкі маркетингові активності підприємство поступається своїм конкурентам, які активно займають вільні ніші ринку.

4. Недостатня присутність в онлайн-середовищі. Незважаючи на зростання частки електронної комерції, підприємство практично відсутнє у цифровому просторі, що обмежує його можливості з просування продукції та залучення нових клієнтів.

Щоб подолати ці бар'єри, доцільно розпочати з розробки сучасного корпоративного веб-сайту, що дозволить підприємству:

- підвищити впізнаваність бренду;
 - налагодити електронні канали продажу;
 - покращити співпрацю з постачальниками та дистриб'юторами;
- стимулювати збут через цифрові маркетингові інструменти. Крім того, інтеграція нового сайту з уже діючою ERP-системою

підприємства дозволить автоматизувати обробку замовлень, відстеження залишків продукції та облік продажів, що суттєво підвищить операційну ефективність.

Таблиця 3.3

Загальна характеристика проекту

Показник	Опис
Причини ініціації	1) постановка стратегічної цілі з цифровізації підприємства; 2) потреба у пошуку нових каналів збуту та постачання; 3) потреба у просування продукції на ринку і формуванні репутації бренду.

Ідея проєкту	Створити веб-сайт з інформацією про підприємство, його продукцію, що спростить залучення клієнтів, постачальників, дистриб'юторів, інвесторів та персоналу.
Мета	Покращити роботу ланцюга постачання підприємства та зміцнити бренд компанії, що сприятиме зростанню частки ринку.
Перспективи	1) залучення нових постачальників на більш вигідних умовах; 2) надання більшої кількості інформації для зацікавлених клієнтів, сприяння продажам продукції через рекламу в інтернеті; 3) спрощення комунікації із зацікавленими сторонами.
Обмеження проєкту	Потреба у правильному наповненні веб-сайту та його просування, складнощі в інтеграції з іншими системами.
Ризики проєкту	Низька зацікавленість у веб-сайті, складність навчання персоналу і їх залучення у підтримці веб-сайту

Першим і найважливішим кроком у реалізації проєкту створення сучасного веб-сайту є визначення його функціонального наповнення та підготовка технічного завдання для виконавців. Враховуючи існуючі виклики, з якими стикається ПП «Престиж», доцільно сформулювати комплексний підхід, що дозволить не лише презентувати підприємство в онлайн-просторі, а й створити базову цифрову платформу для взаємодії з клієнтами, партнерами та постачальниками.

Такий підхід дозволить:

- забезпечити якісне просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- відповідати очікуванням сучасного споживача, який шукає інформацію про виробника в інтернеті;
- залучати нових партнерів і клієнтів завдяки зручним контактним і партнерським розділам;
- підвищити впізнаваність і довіру до бренду завдяки наданню повної та актуальної інформації про діяльність підприємства.

З цією метою пропонується створити структуру сайту, що містить кілька обов'язкових розділів (модулів) з чітко визначеним функціональним наповненням. Сформулюємо ці розділи і їхні завдання в таблиці 3.4.

Запропонована структура майбутнього веб-сайту покликана забезпечити

досягнення стратегічних цілей підприємства. Створення сучасної онлайн платформи дозволить відкрити нові канали збуту та налагодити ефективні комунікації з постачальниками, що є важливим чинником для підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах ринку.

Надання доступної інформації про асортимент, сертифікацію та діяльність сприятиме залученню нових партнерів і дистриб'юторів. В умовах втрати постачальників через тимчасову окупацію південних регіонів України, це є життєво важливим завданням. Крім того, налагодження зв'язків із новими постачальниками дозволить підприємству розширити продуктовий портфель, що позитивно позначиться на обсягах реалізації.

57

Таблиця 3.4

Вимоги до розділів веб-сайту

Назва	Вміст	Завдання
Головна сторінка	Відомості про підприємство, фото та відео виробництва.	Початкова сторінка для навігації, створення позитивного враження.
Звітність	Річна фінансова звітність, реєстраційні відомості та інша документація.	Надання інформації акціонерам та зацікавленим сторонам, дотримання вимог законодавства.
Сертифікація	Сертифікату ДСТУ та ISO (у майбутньому також більш високі рівні сертифікація як GMP чи C2C).	Покращення іміджу та засвідчення високого рівня дотриманням вимог з якості.
Продукція	Перелік продуктів підприємства та їх загальний опис.	Надання відомостей споживачам та партнерам про товари заводу.
Вікно замовлень	Форма для замовлення, вибору способу оплати та доставки, посилання на сторінки заводу в онлайн маркетплейсах (Розетка, Prom тощо)	Відкриття додаткових каналів розподілу на своєму веб-сайті та маркетплейсах, що дозволить продавати продукцію дрібними та великими оптовими партіями.
Тендери	Форма з переліком тендерних закупівель підприємства та відповідні посилання.	Залучення постачальників на більш вигідних конкурентних умовах.
Форма для партнерів	Форма для залучення до співпраці нових партнерів; відомості про потребу у персоналі.	Налагодити співпрацю з більшої кількістю постачальників та дистриб'юторів; набір персоналу.

Зворотній зв'язок	Форма для отримання відгуків та контакти підприємства.	Контроль якості та роботи ланцюгів постачання.
-------------------	--	--

Важливим напрямком є розвиток каналів збуту. ПП «Престиж» сьогодні співпрацює переважно з великими ритейлерами та оптовими партнерами (наприклад, «Сільпо», «АТБ», «Ашан», «Новус»). Проте обмежені маркетингові активності і слабка присутність в онлайн-середовищі не дозволяють компанії повною мірою розкрити свій потенціал. Більше того, затримки у розрахунках великих торговельних мереж створюють додаткові фінансові ризики для заводу.

У такій ситуації вихід у B2C-сегмент через інтернет стає перспективним кроком для збільшення обсягів продажів. Прямі продажі з сайту та через маркетплейси дозволять задовольнити зростаючий попит на консервацію серед населення, особливо під час воєнних дій, коли споживачі активно створюють запаси продуктів тривалого зберігання.

Ще однією недооціненою перевагою підприємства є його географічне розташування в м. Коломия, яке має вигідне логістичне положення. Завдяки цьому компанія може ефективно використовувати поштову інфраструктуру для доставки продукції по всій Україні з мінімальними витратами для кінцевих споживачів.

58

Крім того, багатомовний функціонал сайту відкриє додаткові можливості для розширення експорту та пошуку міжнародних партнерів. Це дозволить не лише зміцнити позиції на внутрішньому ринку, а й просувати продукцію за межами країни. Для успішного старту цього проєкту необхідно ретельно спланувати кожен етап робіт. Особливу увагу слід приділити підготовці технічного завдання для розробників, щоб забезпечити повноцінне функціональне наповнення майбутнього ресурсу.

Наступні ключові етапи розробки проєкту дозволять ефективно організувати роботи:

1. Ініціація проєкту – затвердження ідеї, погодження з керівництвом і формування загальної концепції.
2. Планування – створення технічного завдання, пошук виконавців, розробка графіка і бюджету проєкту.

3. Реалізація – безпосередня розробка, тестування, наповнення контентом, інтеграція з ERP-системою.

4. Завершення – підсумкова перевірка, оцінка результатів і запуск платформи.

Таблиця 3.5

Список та оцінка тривалості робіт методом PERT

Код	Назва роботи	Попередня робота	Часова оцінка, дні				σ_i
			$t_{\min}$	$t_{\text{ім}}$	$t_{\max}$	$t_{\text{оч}}$	
A1	Опис ідеї проекту	-	1	2	3	2	0,816
A2	Погодження проекту з дирекцією	A1	1	2	3	2	0,816
B1	Створення технічного завдання	A2	5	7	9	7	1,633
B2	Планування потреби у ресурсах	B1	1	2	4	2	1,225
B3	Складання графіку робіт	B1	4	5	7	5	1,225
B4	Пошук персоналу проекту	B2, B3	5	8	14	9	1,67
B5	Попередня оцінка ризиків проекту	B4	1	2	3	2	0,816
C1	Розробка дизайну веб-сайту	B5	7	10	14	10	2,858
C2	Створення веб-сайту	C1	21	30	40	30	7,757
C3	Тестування веб-сайту	C2	3	5	8	5	2,041
C4	Створення контенту для веб-сайту	B5	14	20	24	20	1,08
C5	Наповнення контентом	C4	3	6	8	6	2,041
C6	Розробка реклами	C3	7	10	14	10	2,858

C7	Пошук способів просування	C6	2	4	8	4	 2,44 9
D1	Аналіз результатів проекту	C7	1	3	5	3	 1,3
D2	Підготовка звіту	C7	1	2	3	2	0,8
D3	Здача проекту керівництву	D1, D2	1	2	3	2	0,8

59

Враховуючи нестабільність ринку, запуск веб-сайту бажано завершити до початку літнього сезону, щоб встигнути запуснути рекламні активності та забезпечити підготовку до зростання попиту восени та взимку.

Розуміння можливих ризиків перевищення термінів і бюджету робить важливим використання методів оцінки часових витрат, наприклад, методу трьох оцінок та аналізу варіацій у тривалості. Це допоможе знизити ризики і забезпечити контрольоване виконання проекту.

Найвище відхилення у часі виконання має процес створення веб-сайту, оскільки він досить складний у своїх вимогах і передається на аутсорсинг, тобто підприємство має менший рівень контролю. Також значне можливе відхилення має робота зі створення контенту для веб-сайту і пошук персоналу для проекту, які можуть затягнутися у часі через непередбачувані обставини і зміни у середовищі.

Відповідно до плану сформуємо сітковий графік проекту на рис. 3.4.

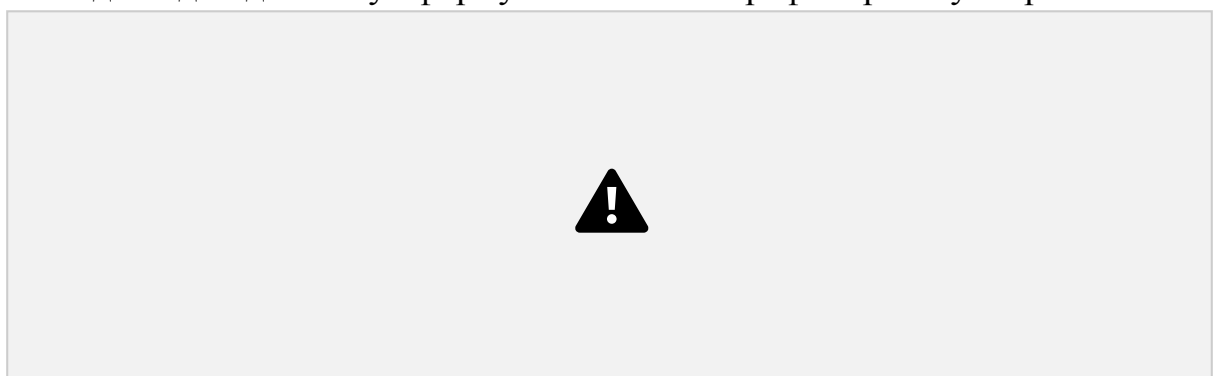


Рис. 3.4. Сітковий графік проекту з розробки веб-сайту
Більшість робіт лежить у критичному шляху проекту, оскільки його

виконання є досить прямолінійним. Для прискорення виконання проєкту роботи зі створення контенту для наповнення веб-сайту та його розміщення буде проводитися паралельно з деякими етапами розробки веб-сайту та підготовкою промо-матеріалів.

Відповідні розрахунки наведемо у табл. 3.6.

Коефіцієнт напруженості 76% свідчить про досить високе навантаження, але за рахунок різних виконавців робіт і незначного ризику проєкту його вплив буде мінімальним.

60

Таблиця 3.6

Оцінка напруженості робіт сіткового графіку

Код роботи	t(Lmax)	t1(Lcrit)	Кнапруж
A1	91	89	1
A2	91	89	1
B1	91	84	1
B2	88	86	0,40
B3	91	86	1
B4	91	82	1
B5	91	89	1
C1	91	81	1
C2	91	61	1
C3	91	86	1
C4	62	42	0,4
C5	62	56	0,2
C6	91	81	1
C7	91	87	1
D1	91	88	1
D2	90	88	0,67
D3	91	89	1
Всього:	Критичний (1)	Резерв (0-0,8)	Субкритичний (0,8-1)
	76%	24%	0%

Виконання проєкту потребує залучення сторонніх фахівців для розробки веб-сайту, професійного створення контенту і наповнення ним, створення і розміщення реклами (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Потреби проєкту у трудових ресурсах

Посада	Кваліфікація	Завдання	Оплата, грн./год.
Менеджер проєкту	Вища освіта, досвід роботи від 3-х років, бажано досвід створення веб-сайту.	Складання плану проєкту, контроль виконання та тестування проєкту, підбір персоналу.	180
Backend розробник	Вища освіта, досвід роботи від 1-го року.	Розробка веб-сайту згідно визначеного завдання.	220
Frontend розробник	Вища освіта, досвід роботи від 1-го року.	Розробка веб-сайту згідно визначеного завдання.	220
UX/UI Дизайнер	Вища освіта, досвід роботи від 1-го року, хороше портфоліо.	Розробка макету веб-сайту згідно визначеного завдання.	200
Оператор	Вміння роботи з камерою, досвід зйомки та монтажу промо-роликів харчових продуктів.	Створення рекламних відео та фото матеріалів, монтаж промо роликів.	200
Копірайтер	Досвід написання текстів, грамотна українська та англійська мови.	Написання тексту та створення контенту для веб-сайту.	120

61

Для високої якості кінцевого продукту важливо залучити найбільш кваліфікованих спеціалістів, тому цьому завданню варто приділити додатковий час на відповідному етапі.

Витрати на розробку проєкту складає оплата праці залучених фахівців. Витрати на просування веб-сайту, його хостинг та підтримку є операційними витратами проєкту, які будуть враховані на етапі оцінки ефективності. Операційні витрати підприємства можуть мати вищий ефект при збільшенню бюджету, але за обмеженого рівня фінансів його розмір буде встановлено на рівні 200 тис. грн. щороку. При непередбачуваних обставинах витрати на підтримку та просування можна скоротити для заощадження коштів.

Відповідно до завдань персоналу складемо діаграму Ганта та визначимо дату початку та кінця проєкту (рис. 3.5).

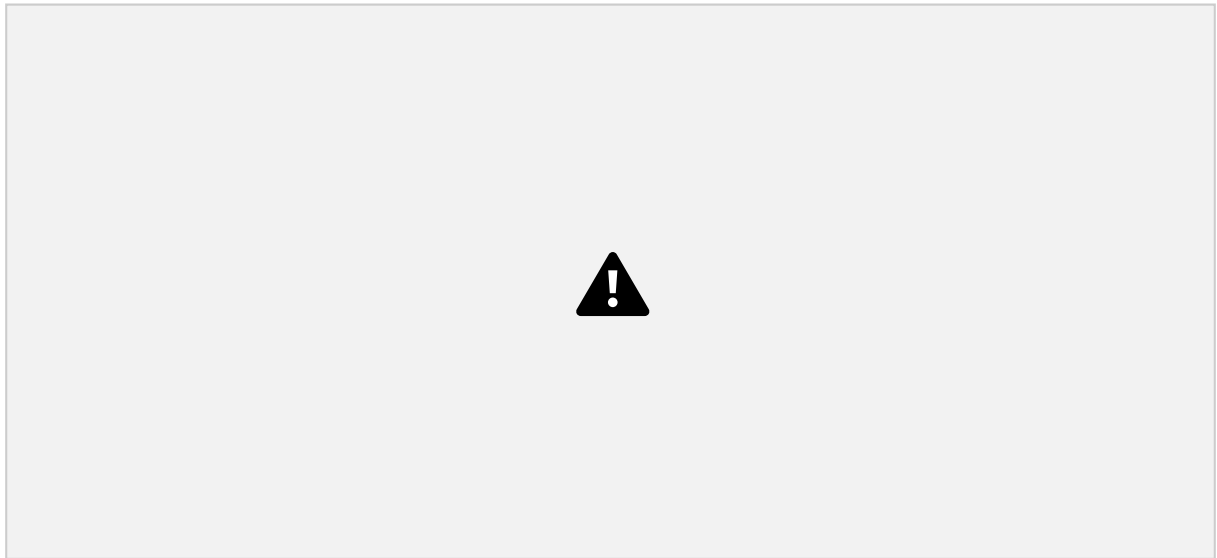


Рис. 3.5. Діаграма Ганта проєкту з розробки веб-сайту

Отже, тривалість проєкту складає 91 день. Очікуваний початок 1 лютого 2023 року, очікувана дата завершення 7 червня 2023 року. Завершення проєкту на початок літа дозволить підприємству провести попередню рекламну кампанію, сформувати канали постачання та збуту і збільшити продажі консервації наступної зими.

62

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованого проєкту

Перш за все, на основі попередніх даних, розрахуємо витрати на оплату праці проєкту у Microsoft Project (табл. 3.8).

Очікуваними витратами проєкту є перш за все витрати на його впровадження. Постійними витратами проєкту є підтримки веб-сайту, його оновлення, наповнення новим контентом та витрати на хостинг і розміщення реклами. Найбільшими витратами є власне розробка проєкту, оскільки якісна робота програмістів та дизайнерів високо цінується на ринку праці і передбачає високий рівень оплати.

Прибутками проєкту є збільшення частки продажів від покращення роботи ланцюга постачання та просування продукції в інтернеті.

Таблиця 3.8

Витрати на оплату праці проєкту

Ім'я ресурсу	Витрати, тис. грн.
Менеджер проєкту	94,8
Backend розробник	52,8
Frontend розробник	52,8
UX/UI Дизайнер	16,0
Маркетолог	51,2
Оператор	48,0
Копірайтер	25,0
Всього:	315,6
<i>Сплата ЄСВ</i>	69,4

З огляду на поточні виклики, пов'язані з війною, міграцією населення, перебоями в логістиці та пошкодженням інфраструктури, доцільно оцінити ефективність впровадження вебсайту для ПП «Престиж» за трьома прогнозними сценаріями. Це дозволить сформувати більш реалістичну картину ризиків та очікувань.

1. Песимістичний сценарій (ймовірність 20%). Передбачає збільшення витрат на реалізацію проєкту на 50% через неочікувані труднощі в розробці чи технічні помилки. Також можливе зниження ефективності рекламної кампанії через економічну нестабільність або зниження попиту на консервацію. У такому випадку очікується незначне зростання продажів лише на 0,5% на рік.

63

2. Базовий (очікуваний) сценарій (ймовірність 60%). Відображає сценарій, коли проєкт буде реалізований у заплановані строки та бюджет. Результатом стане покращення комунікації з клієнтами та партнерами, а також річне зростання обсягу продажів на рівні 1%.

3. Оптимістичний сценарій (ймовірність 20%). Передбачає зменшення витрат на 5% завдяки ефективній організації роботи. Крім того, значне підвищення інтересу до продукції та успішна рекламна кампанія забезпечать річне зростання продажів до 2,5%.

Виходячи з цих припущень і використовуючи останні показники річного

прибутку компанії, можна оцінити очікуваний економічний ефект для кожного сценарію. Зважаючи на обмежені фінансові ресурси та потребу в поверненні інвестицій упродовж п'яти років, важливо розрахувати можливі вигоди та окупність проєкту. За потреби, у разі перевищення витрат або недостатньої ефективності, проєкт може бути скоригований або призупинений для мінімізації витрат.

Таблиця 3.9

Оцінка точки беззбитковості проєкту

Показник	Одиниця виміру	Сценарій проекту		
		Песимістичний	Очікуваний	Оптимістичний
Вартість розробки проекту	тис. грн.	473,4	315,6	299,82
Зростання продажів за 1 рік	%	0,50%	1,00%	2,50%
Середні обсяги збуту підприємства	тис. грн.	39600		
Річні витрати на підтримку веб-сайту	тис. грн.	200		
Грошовові потоки наростаючим підсумком:				
за 1-й рік	тис. грн.	-475	-277	317
за 2-й рік		-276	123	1331
за 3-й рік		-76	527	2371
за 4-й рік		125	935	3438
за 5-й рік		327	1347	4530
Термін окупності	років	4 роки	2 роки	1 рік

Отже, за всіма сценаріями проєкт є прибутковим і відповідає вимогам підприємства. Очікуваний термін окупності складає 2 роки, для більш точного розрахунку терміну скористаємося графічним способом (рис. 3.6).

Очікувана точка беззбитковості

1.4

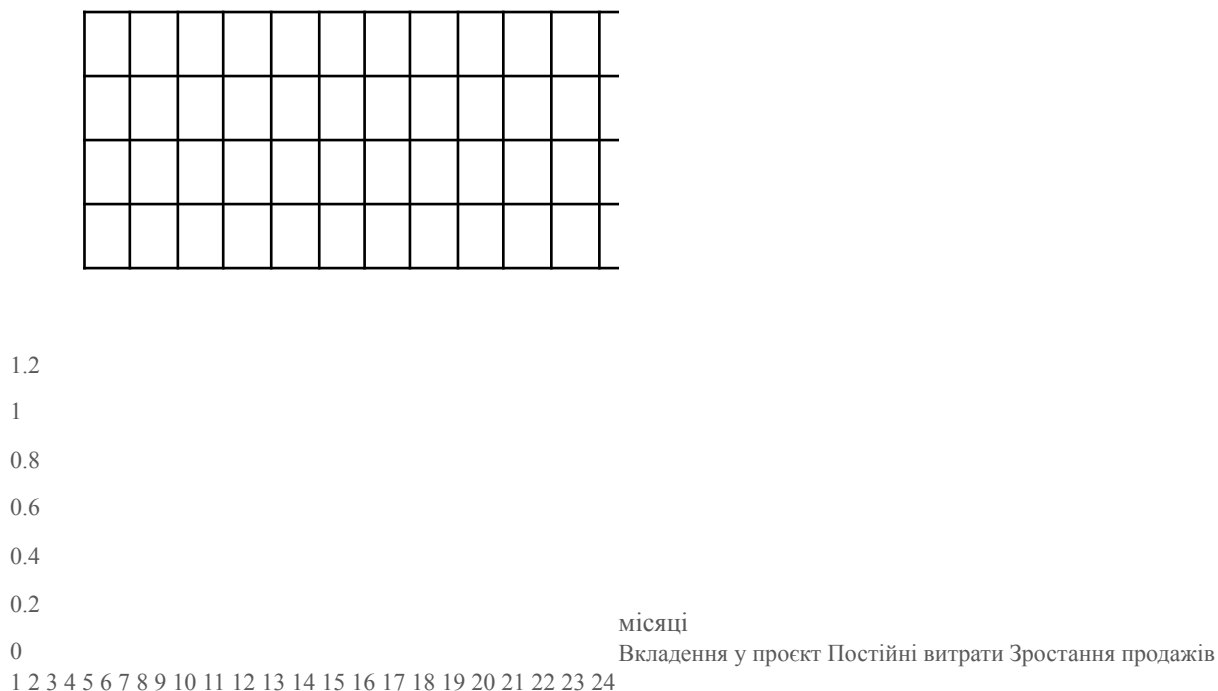


Рис. 3.6. Розрахунок терміну окупності проєкту графічним способом

Бачимо, що на 10й місяць після запуску проєкту ефект від зростання продажів переважить початкові вкладення, а постійні витрати на підтримку окупляться на 14-й місяць, що є хорошим показником ефективності. Варто зазначити, що наведена оцінка має певні неточності, оскільки ігнорує можливий вплив сезонності на попит та непрямі фактори зовнішнього впливу, розрахунок яких ускладнено через нестабільність середовища. Відобразимо графічно ефект сценаріїв проєкту на його можливі прибутки на рис. 3.7.



Рисунок 3.7 – Вплив проєкту на рівень доходів підприємства

Як бачимо, впровадження проєкту дозволяє підвищити рівень валового доходу заводу у всіх можливих сценаріях.

Наступним етапом оцінки економічної ефективності проєкту є розрахунок дисконтованих показників, які допоможуть оцінити реальну майбутню вартість

проекту у поточних цінах. Зважаючи на війну та інфляцію, дисконтовані

65

показники можуть надати більш реалістичну оцінку проекту.

Ставку дисконтування розрахуємо за наступною формулою і показниками НБУ [11] (3.5):

$$r = r_f + r_p + I_{\%} \quad (3.5) \text{ де: } r - \text{ставка дисконтування, \%};$$

r_f – безризикова ставка, % (24,6% за даними НБУ) [69];

r_p – премія за ризик, % (2% зважаючи на незначні ризики);

$I_{\%}$ – відсоток інфляції, % (25% за прогнозом НБУ) [69].

$$r = 24,6\% + 2\% + 25\% = 51,6\%$$

За визначеною ставкою дисконтування розрахуємо NPV проекту відповідно до 3-х сценаріїв (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунок NPV проекту

Рік	Грошові потоки (CF), тис. грн.			Коеф. дисконт.	Дисконтовані грошові потоки (CF*), тис. грн.		
	CF пес.	CF очік.	CF опт.		CF* пес.	CF* очік.	CF* опт.
0 (інвестиції)	473,4 315,6 299,8			51,6%	- - -		
1	-1,3 129,3 521,1 85,7			0,660	-0,9 85,3 343,7 37,3 112,8		
2	259,3 785,3 113,9 287,0			0,435	341,7 32,7 82,4 234,4 21,4		
3	816,5 113,2 266,6 740,4			0,287	50,5 140,2 12,5 28,4 78,0		
4	99,9 227,3 624,9			0,189			
5				0,125			
Чистий дисконтований дохід (NPV) тис. грн.					-370 44 838		

У разі реалізації песимістичного сценарію існує висока ймовірність отримання збитків, оскільки додаткові поточні витрати на реалізацію проекту можуть перевищити заплановані вигоди. Саме тому важливо здійснювати постійний моніторинг ходу проекту, а також тримати під контролем витрати на рекламні активності та підтримку вебресурсу. Водночас розрахунки показують, що в умовах базового та оптимістичного сценаріїв чиста приведена вартість (NPV) залишається позитивною. Це вказує на здатність проекту приносити фінансовий результат навіть у періоди високої невизначеності та зростання

інфляційного тиску.

Для того щоб надати керівництву підприємства об'єктивну картину доцільності вкладення коштів у даний проєкт і порівняти його з іншими можливими інвестиційними ініціативами, доцільно розрахувати додаткові

66

показники ефективності з урахуванням дисконтування. Це дозволить об'єктивно оцінити економічну доцільність розробки вебсайту з урахуванням вартості грошей у часі.

Таблиця 3.11

Розрахунок дисконтованого показнику вигід-витрат

Роки	Дисконтовані грошові потоки проєкту, тис. грн.						Коеф. дисконт.
	Доходи Витрати		Доходи Витрати		Доходи Витрати		
	(пес.) (пес.)		(очік.) (очік.)		(опт.) (опт.)		
0	473		316		300		18,60%
1	131 132		261 132		653 132		0,660
2	173 87		346 87		872 87		0,435
3	171 57		344 57		874 57		0,287
4	151 38		304 38		778 38		0,189
5	125 25		252 25		650 25		0,125
Сума	751	813	1509	655	3827	639	Розрахунок:
BCR	0,92		2,30		5,99		$\frac{\sum \text{Доходів}}{\sum \text{Витрат}}$

Відповідно до результатів розрахунків, проєкт має перспективу стати ефективним у середньостроковій перспективі. При реалізації очікуваного та оптимістичного сценаріїв проєкт забезпечує економічно доцільний рівень повернення інвестицій — 2,30 гривні доходу на кожную вкладену гривню. Це свідчить про потенціал отримання стабільного фінансового ефекту та зростання частки ринку за рахунок розвитку цифрових каналів продажів і покращення комунікації з клієнтами та партнерами.

Однак песимістичний сценарій демонструє можливість недоотримання вигід, де кожна вкладена гривня забезпечує лише 92 копійки доходу. Такий результат означає, що проєкт може стати збитковим у разі зростання витрат або

неефективного впровадження. Саме тому підприємству варто приділити особливу увагу управлінню реалізацією проекту, контролю витрат на розробку та експлуатацію вебсайту, а також гнучкому коригуванню рекламних і технічних стратегій.

Крім цього, важливим показником є дисконтований термін окупності інвестицій, який дозволяє оцінити, через який час вкладення почнуть приносити чистий прибуток з урахуванням вартості грошей у часі. Для ПП «Престиж» це особливо актуально, оскільки підприємство обмежене у фінансових ресурсах і потребує швидкого повернення інвестицій для подальшого розвитку.

67

Відповідно, реалізація проекту потребує зваженого підходу, постійного моніторингу та гнучкого управління для мінімізації ризиків і досягнення стабільного економічного результату.

Таблиця 3.12

Розрахунок дисконтованого терміну окупності

Місяць	Кумулятивні грошові потоки, тис. грн.			Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.		
	Песим.	Очікув.	Оптим.	Песим.	Очікув.	Оптим.
0	-473	-316	-300	-473	-316	-300
1	-474	-230	44	-1	85	344
2	-437	-117	386	37	113	342
3	-404	-35	620	33	82	234
4	-383	15	760	21	50	140
5	-370	44	838	12	28	78
DPP:	Песимістичний		очікуваний		оптимальний	
Термін:	-		3,70		0,87	
	-		44 місяці		10 місяців	

За песимістичного сценарію проєкт є збитковим за перші 5 років, але за оптимального вкладення будуть окуплені на 44 місяці (оптимістичний 10 місяців), що є прийнятним для ПП «Престиж».

Розрахуємо решту показників та підведемо підсумки попередніх розрахунків у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Дисконтовані показники проєкту

Показник, тис. грн.	Розрахунок	Сценарії проєкту			Умова прибутковості
		Песим.	Очікув.	Оптим.	
Індекс прибутковості (PI) Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) Показник вигід/витрат (BCR) Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP)	$\sum CF^* / IC$ PI – 1 (табл. 3.11) (табл. 3.12)	0,22 1,14 3,80 -0,78 0,14 2,80 0,92 2,30 5,99 - 3,70 0,87			PI > 1 DROI > 0 BCR > 1 до 5 років

Отже, проєкт буде провальний за песимістичного сценарію, тому потребує детального планування та контролю виконання. Очікуваний сценарій передбачає хороші показники рентабельності, а оптимістичний – значний приріст ефективності та прибутків підприємства. Проєкт має значні перспективи, тому його доцільно розробити.

Але реальний ефект розробки нового веб-сайту для ПП «Престиж» важко оцінити через значну кількість чинників впливу на попит, тому рівень ризиків варто оцінити за коефіцієнтом варіації (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Розрахунок коефіцієнту варіації проєкту					
Показник, тис. грн.	Розрахунок	Сценарії проєкту			Сума / значення
		Песим	Очікув.	Оптим.	
Чистий приведений дохід, (NPV _i) Вірогідність, % (P _i)	-	-370	44 838	0,20 0,60	-
Математичне очікування (M _i) Дисперсія (D _i)	-	0,20	-74 26 168	48052	-
Середньоквадратичне відхилення (σ)	NPV * P (NPV- $\sum M_i$) ²	3472	103212	-	120 154736
Коефіцієнт варіації (V)	*P $\sqrt{(\sum D)}$ σ / $\sum M_i$	-	-	-	393 3,284

Проаналізувавши попередні розрахунки й показники, можна стверджувати, що проєкт створення веб-сайту для ПП «Престиж» має переваги при помірних ризиках, властивих нестабільному ринку. Незважаючи на високий коефіцієнт

варіації (3,284), що свідчить про значну варіативність можливих результатів, проєкт залишається економічно доцільним, адже позитивно вплине на імідж підприємства, що є критично важливим для його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

Сильні сторони проєкту полягають у можливості просування бренду, виходу на нові ринки, розвитку комунікації з партнерами й кінцевими споживачами. Це дозволить створити основу для подальших етапів цифрової трансформації, таких як CRM-система, автоматизація складських процесів та оптимізація логістики.

Водночас існують серйозні зовнішні ризики, зокрема:

- загострення воєнної ситуації;
 - зниження купівельної спроможності населення;
 - зростання витрат на сировину та логістику;
 - технічні чи організаційні помилки у розробці веб-сайту;
 - недостатній попит на продукцію при виході на нові канали збуту.
- Внутрішні ризики, як-от недотримання термінів чи перевищення бюджету,

можуть бути зменшені за рахунок ефективного управління та контролю за реалізацією проєкту.

69

Загалом, проєкт є доцільним для реалізації за умови дотримання чітких етапів виконання та постійного контролю. Він несе в собі помірний рівень ризиків і значні перспективи для бізнес-розвитку ПП «Престиж». Таблиця 3.15

Оцінка ризиків розробки веб-сайту

№	Назва	Опис
<i>Внутрішні ризики</i>		
1	<i>Затримка проєкту</i>	Збільшення терміну виконання через неправильне планування чи зовнішні чинники, зменшення прибутків. Стратегія управління: уникнення, розподіл ризику.
2	<i>Виникнення додаткових витрат</i>	Підвищення витрат на розробку через недооцінку завдань у плануванні. Стратегія управління: уникнення, розподіл ризику.
3	<i>Критичні несправності</i>	Виникнення критичних поломок, що призведе до збільшення витрат часу чи фінансів. Стратегія управління: уникнення, розподіл ризику.

4	<i>Ігнорування персоналом інновації</i>	Персонал не сприймає проєкт і не зацікавлений працювати у ньому, що зменшує позитивний ефект Стратегія управління: уникнення.
5	<i>Помилки у маркетингових комунікація</i>	Погана якість виконання промо-матеріалів чи неправильна оцінка потреб споживачів скоротить можливі прибутки. Стратегія управління: уникнення.
6	<i>Неправильне заповнення веб-сайту</i>	Зниження ефективності через низьку якість контенту, зменшення залучення споживачів. Стратегія управління: уникнення.
7	<i>Вразливість до шкідливих програм</i>	Можливий негативний вплив через вразливість до шкідливого ПЗ. Стратегія управління: прийняття.
Зовнішні ризики		
8	<i>Зміна цін на рекламу в інтернеті</i>	Утворення додаткових витрат через коливання цін та інфляцію. Стратегія управління: прийняття.
9	<i>Зміна попиту споживачів</i>	Непередбачувані коливання у попиті, що призведуть до скорочення ефективності проєкту. Стратегія управління: прийняття.
10	<i>Незацікавленість компаній у співпраці</i>	Поява кращих можливостей на ринку робить підприємство недостатньо конкурентоспроможним. Стратегія управління: уникнення.
11	<i>Створення підробок шахраями</i>	Використання зловмисниками копій сайту для обману споживачів. Стратегія управління: прийняття.
12	<i>Хакерська атака на веб-сайт</i>	Несанкціонований доступ до веб-сайту, викрадення даних чи коштів. Стратегія управління: прийняття.
13	<i>Відсутність електропостачання</i>	Перебої у роботі проєкту через руйнування інфраструктури. Стратегія управління: уникнення, прийняття.
14	<i>Терористичні акти рф</i>	Пошкодження виробництва, що призведе до його зупинки чи значних простоїв. Стратегія управління: прийняття.

Отже, проєкт має декілька ризиків, вплив яких варто оцінити та вжити відповідних заходів для управління ними (оцінку виконано у табл. 3.16). Таблиця

3.16

Оцінювання ризиків проєкту

№	Фактор	Імовірність, 0-1	Вплив, 0-10	Оцінка, 0-10
---	--------	------------------	-------------	--------------

1	Затримка проєкту	0,2	2	0,4
2	Виникнення додаткових витрат	0,2	4	0,8
3	Критичні несправності	0,05	6	0,3
4	Ігнорування персоналом інновації	0,3	8	2,4
5	Помилки у маркетингових комунікація	0,1	4	0,4
6	Неправильне заповнення веб-сайту	0,1	4	0,4
7	Вразливість до шкідливих програм	0,6	4	2,4
Внутрішні ризики:				7,1
8	Зміна цін на рекламу в інтернеті	0,3	2	0,6
9	Зміна попиту споживачів	0,05	6	0,3
10	Незацікавленість компаній у співпраці	0,2	8	1,6
11	Створення підробок шахраями	0,05	10	0,5
12	Хакерська атака на веб-сайт	0,05	10	0,5
13	Відсутність електропостачання	0,8	8	6,4
14	Терористичні акти рф	0,1	10	1
Зовнішні ризики:				10,9
Загальна оцінка ризикованості:				18

Отже, загальний рівень ризику проєкту становить 18, при цьому зовнішні ризики мають оцінку 10,9; внутрішні – 7,1. Тобто зовнішні ризики впливають на 21% (по відношенню до загальної оцінки) більше на виконання проєкту та його результати.

Підведемо підсумки аналізу ризиків за допомогою матриці у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

		Матриця ризиків				
		Вплив ризику на проєкт				
		[0,1]	[2, 4]	[5]	[6,8]	[9,10]
Імовірність	(0,4 - 0,8]		7		13	
	(0,2 - 0,4]		8		4	
	(0,1 - 0,2]		1, 2		10	

ть	(0,05 - 0,1]		5, 6			14
нас	(0 - 0,05]				3, 9	11, 12
та						
ннЯ						

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що загальний ризиковий фон проєкту є прийнятним для ПП «Престиж», а більшість загроз можна ефективно контролювати на етапі планування та реалізації.

Зокрема, ризики, пов'язані з помилками при наповненні контентом або неправильним налаштуванням реклами, мають низьку ймовірність і можуть бути знижені завдяки досвіду фахівців підприємства. Однак повністю ігнорувати їх не

71
варто, оскільки навіть незначні прорахунки можуть знизити ефективність запуску сайту, тому потрібне попереднє тестування та багаторівнева перевірка інформації.

Найбільшу загрозу становлять ризики, пов'язані з людським фактором (недостатньою мотивацією персоналу) та перебоями з електропостачанням. Щоб їх мінімізувати, підприємству необхідно:

- забезпечити інформаційну підтримку працівників, пояснивши цінність проєкту для розвитку бізнесу;
- створити резервні канали живлення й зв'язку для стабільної роботи над проєктом навіть в умовах енергетичних перебоїв.

Середні ризики, пов'язані з порушенням графіку робіт або непередбаченими витратами, можуть бути знижені завдяки правильному управлінню ресурсами, контролю витрат та залученню перевірених виконавців із наданням гарантій.

Зовнішні загрози, такі як кібератаки чи зміна ринкових умов, залишаються поза контролем підприємства, але ймовірність їх реалізації є невисокою. Варто передбачити мінімальні заходи безпеки й моніторингу.

Таким чином, комплексний підхід до управління ризиками та якісне планування дозволяють зробити проєкт створення корпоративного сайту реалістичним та доцільним для впровадження в умовах наявних ресурсів і

можливостей ПП «Престиж».

Висновки до розділу 3

Отже, ПП «Престиж» має реальні можливості для подальшого цифрового розвитку, що дозволить підприємству зміцнити свої ринкові позиції й підвищити ефективність діяльності. Уже зараз підприємство застосовує ERP-систему, яка забезпечила ряд ключових конкурентних переваг: пришвидшення внутрішніх процесів, покращення контролю якості продукції, а також зниження витрат на облік та звітність.

72

Наступними кроками мають стати подальші цифрові проекти, які підвищать конкурентоспроможність підприємства. Це, зокрема, допоможе вирішити проблему обмежених фінансових ресурсів, слабкої впізнаваності бренду на ринку та нестабільності ланцюгів постачання в умовах воєнного стану.

Підприємство розглядає різні сучасні цифрові рішення – від CRM-систем до логістичних платформ TMS та WMS. Однак через брак ресурсів доцільно почати з найменш витратного і водночас найбільш ефективного проекту – створення власного сучасного веб-сайту.

Такий проект дозволить відкрити нові канали продажу, залучити нових постачальників та розширити присутність у цифровому просторі. Запропонована структура сайту охоплює розділи для інформування споживачів і партнерів, розміщення тендерів, прийому замовлень та налагодження зворотного зв'язку. Це дозволить не лише просувати продукцію, але й оптимізувати комунікацію з партнерами та споживачами.

Заплановано розпочати реалізацію з лютого 2023 року та завершити до червня того ж року. Бюджет проекту становить близько 315,6 тис. грн., а річні витрати на підтримку – до 200 тис. грн. Очікується, що проект окупиться за 14 місяців за базового сценарію. Детальний аналіз економічної доцільності показує, що навіть з урахуванням можливих ризиків, проект здатен принести підприємству позитивний фінансовий результат. За оптимістичного розвитку подій проект окупиться вже за 10 місяців, а за базового сценарію – за 44 місяці.

Дисконтований прибуток (NPV) становить 44 тис. грн. при співвідношенні вигід до витрат 2,30 грн. на кожен вкладений гривню.

Аналіз ризиків свідчить, що найбільшу загрозу становлять зовнішні фактори, зокрема нестабільність економічної ситуації та ринку. Водночас внутрішні ризики є контрольованими і можуть бути зведені до мінімуму за рахунок якісного управління та контролю виконання проєкту.

Висновок однозначний – ПП «Престиж» доцільно реалізувати проєкт створення сучасного веб-сайту як перший крок до подальшої цифрової трансформації. Це дозволить не лише зміцнити позиції на внутрішньому ринку, а й розширити можливості експорту та підготуватися до впровадження більш масштабних цифрових проєктів у майбутньому.

73

ВИСНОВКИ

1. Цифровізація – це впровадження сучасних технологій з метою покращення діяльності підприємства та формування нових бізнес-моделей. Стрімкий розвиток технологічних рішень відкриває перед компаніями нові можливості для зниження витрат і створення додаткової цінності для споживачів. Цей процес трансформує економічний простір, впливаючи на форми організації бізнесу, ринкові структури та регуляторне середовище. Зростає роль кінцевого споживача і посилюється конкуренція, що змушує підприємства активно адаптуватися до цифрових змін. Залежно від ступеня цифрової інтеграції розрізняють три типи підприємств: традиційні (з мінімальним застосуванням цифрових технологій), частково віртуальні (зі значною цифровізацією окремих сфер) та повністю віртуальні (що працюють переважно у цифровому середовищі).

2. Ефективна цифрова трансформація потребує детального аналізу та моделювання бізнес-процесів. Найбільш поширеними підходами є оптимізація наявних процесів, їх комплексна цифровізація або створення абсолютно нових цифрових моделей ведення бізнесу.

3. Серед успішних прикладів цифровізації виділяють впровадження

штучного інтелекту, BigData та систем електронного документообігу, які підтримують такі управлінські системи, як ERP, CRM, TMS, SCM та BI. Важливим напрямком є вихід бізнесу у цифровий простір, що дозволяє налагоджувати прямі зв'язки зі споживачами. Зокрема, електронна комерція стала популярним інструментом для розширення ринку збуту.

4. ПАТ «Білоцерківський консервний завод» спеціалізується на виробництві та реалізації консервованої продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках (70% продажів припадає на експорт). Підприємство має тривалу історію і займає близько 5,6% українського ринку. Незважаючи на стабільні показники, структура управління залишається переважно лінійною, що обмежує його гнучкість і адаптивність.

74

5. Бізнес-процеси заводу відповідають поточним вимогам ринку, однак технологічне обладнання потребує оновлення, що гальмує темпи розвитку. Підприємство володіє значними виробничими потужностями для сезонної переробки овочів, залучає нових працівників і проводить професійне навчання. У міжсезоння здійснюється технічне обслуговування старих виробничих ліній. Для покращення управління використовується ERP-система «Торгсофт», що забезпечує інтеграцію основних процесів і підвищує їхню ефективність.

6. Головними викликами для підприємства є нестабільність зовнішнього середовища, зростання витрат на енергоресурси та труднощі з плануванням через воєнні ризики. Підприємству необхідно посилювати гнучкість і конкурентоспроможність, що вимагає впровадження сучасних цифрових рішень.

7. Цифрова трансформація відкриває перед заводом нові можливості для зростання і підвищення ефективності. Водночас обмежені фінансові ресурси і низький інноваційний потенціал вимагають поетапного впровадження змін. Першочерговим кроком може стати створення власного веб-сайту, що дозволить покращити комунікацію з клієнтами, розширити ринок, залучити нових партнерів і інвесторів.

8. Проєкт розробки веб-сайту передбачає запуск B2C-каналу, розширення інформаційної присутності та підтримку маркетингових кампаній. Планується реалізація проєкту за 91 день, з ймовірністю успішного завершення у зазначені терміни – 84%. Орієнтовна вартість — 315,6 тис. грн, з річними витратами на

підтримку до 200 тис. грн. За прогнозами, проєкт окупиться вже за 10 місяців.

9. Очікуваний економічний ефект полягає у збільшенні обсягу продажів і зміцненні ринкової позиції. Розрахунковий NPV становить 44 тис. грн, а інвестиційна привабливість підтверджується тим, що кожна вкладена гривня може принести 2,30 грн прибутку за п'ятирічний період. Проєкт має помірний рівень ризиків, основними з яких є зовнішні фактори, пов'язані з нестабільною економічною ситуацією.

Висновок: Проєкт є доцільним для впровадження і має потенціал для покращення фінансових результатів та конкурентоспроможності ПП «Престиж».

75

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 hot digital transformation trends – and 2 going cold. CIO. URL: <https://www.cio.com/article/228444/digital-transformation-trends.html>
2. B. Andersen. Business Process Improvement Toolbox, Second Edition. 2007. URL: https://www.researchgate.net/publication/233862777_Business_Process_Improvement_Toolbox_Second_Edition
3. Business process optimization/management and digital transformation. i SCOOP. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/business-process-optimization-management/>
4. Capgemini – home page – Get the future you want - Capgemini. Capgemini. URL: <https://www.capgemini.com/>
5. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Harvard Business School Press. Brighton, 2013. 352 p.
6. Erik Brynjolfsson. Erik Brynjolfsson. URL: <https://www.brynjolfsson.com/> (дата звернення: 28.05.2023).
7. Fingar P., Sinur J., Odell J. J. Business Process Management: The Next Wave. Meghan Kiffer Press, 2013. 278 p.
- 19.
8. Hammer M, J. Champy. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. New York. New York: Harper Collins, 2006. – 272 p.
- 20.
9. Information Technology (IT) Glossary - Essential Information Technology (IT) Terms

& Definitions | Gartner. Gartner. URL:

<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary>

10. James L. Worrell, Paul M. Di Gangi, Ashley A. Bush. Exploring the use of the Delphi method in accounting information systems research. *International Journal of Accounting Information System*. Vol. 14. Issue 3, September 2013, Pp 193–208. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2012.03.003>. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1467089512000188>

11. Махым З. Метод Дельфі (Delphi method). Махым Зосим. URL: <https://www.maxzosim.com/delphi-method/>

12. Michael Wade. IMD business school for management and leadership courses. URL: <https://www.imd.org/faculty/professors/michael-wade/> (13. Navvian C. BPM and Digital Transformation, What's the Connection?. Navvia Process Modeling Software | Process Documentation Tools. URL:

<https://navvia.com/blog/business-process-management-digital-transformation> 14.

Nikitin I., Kulchytskyi O. Digital paradigm as the basis for definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation. 2019. T. 3, № 4. С. 77–87. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019>.

15. Robson M., Ullah F. Practical Guide to Business Process Reengineering. New York. New York: Gower Pub Co, 1997. 157 p. 126

16. Stjepić A.-M., Ivančić L., Vugec D. S. Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2020. T. 16, № 1. С. 41–74. URL: <https://doi.org/10.7341/20201612>

17. The Factory of the Future. Industry 4.0 – The challenges of tomorrow. KPMG, 2016. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/the-factory-of-the-future.pdf>

18. What is digital transformation? The essential guide to DX. i-SCOOP. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>

19. Агроновини. Молочна галузь: труднощі, перемоги та прогноз на 2023 рік – AgroPortal.ua. AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/blogs/molochna-galuz-oglyad-minulogo-roku-ta-prognozi-na-2023>

20. Аналітична система YouControl – URL: <https://youcontrol.com.ua/> 21. В.

Горбатенко, І. Петренко. Метод «Делфі» та специфіка його застосування у прогностичних розробках. *Політичний менеджмент*. 2008. № 6(33). С. 174-182.

22. В.В. Демиденко. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. №11. Черкаси, 2015. С. 186–189. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>

23. Виробництво молока-сировини скоротилося на 6% в січні-серпні 2023 року. Асоціація виробників молока України. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/virobnictvo-moloka-sirovini-skorotilosa-na-6-v-sicni-serpni-2023-roku>

24. Дія. Освіта. Цифрограм 2.0 для громадян [Електронний ресурс]. – 2023. – URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>

25. Друкер П.Ф. Задачі менеджменту в ХХІ столітті : Книга. Видавничий дім «Вільямс», 2004. 240 с. 22. What is Business Process? Definitions & Automation Guide. URL: <https://jetdocs.io/business-process-guide/>

26. Дубініна В. В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства (2014). LIBNAS LIBRARY PORTAL OF NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES OF UKRAINE. 7-ме вид. Київ, 2014. С. 186-189. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi> \

27. Експортний напрям Дія.Бізнес. NEWP. URL: <https://export.gov.ua/> 28. Зарубіна, В.В. Практичне використання та значення дельфійського методу у маркетингу. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. - Суми: СумДУ, 2014. - Т.2. - С. 158-159. 29. Майкл П. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів: Книга / пер. з пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатовська. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

30. Метод Дельфі як метод кількісної оцінки думки експертів. Його переваги і недоліки. Studies. URL: <https://studies.in.ua/soc-ekzam/3314-metod-delf-yak-metod-klksnoyi-ocnki-dumki-ekspertv-yogo-perevagi-nedolki.html>

31. Національна молочна галузь має стати передовою і технологічною, і для цього насправді є можливість. Асоціація виробників молока України. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/nacionalna-molocna-galuz-mae-stati-peredovou-i>

32. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Рівне : Рівне. НУВГП, 2014. 158 с.

33. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. Цифрова економіка: підручник. Київ: Київ. НАУ, 2022. 200 с.

34. Оцифровка, цифровізація та цифрова трансформація. URL: https://metamorphosis.org.mk/en/izdanija_arhiva/visualization-digitization-digitalization-and-digital-transformation/

78

35. Словник термінів – Бюро проектного менеджменту. Бюро проектного менеджменту. URL: <https://pmb.com.ua/uk/slovar-terminov/> 36. Спілка молочних підприємств України. Спілка молочних підприємств України. URL: <https://uadairy.com/analitika/> б

37. Струтинська І.В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Науково практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. м. Одеса. 2019. Вип. 48-2. С. 91-96. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf

38. Тендюк А. О., Стрижеус Л. В., Бондарович Ю. Ю. Методичні підходи до оцінки бізнес-процесів. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19(75). С. 248–255. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-29](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-29)

39. Томчук В. Використання діджитал-технологій для комплексної автоматизації бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-18>

40. У 2023 році молочні продукти в Україні можуть подорожчати на 25% – прогноз – LANDLORD. LANDLORD. URL: <https://landlord.ua/news/u-2023-rotsi-molochni-produkty-v-ukraini-mozhut-podorozhchaty-na-25-prohnoz/>

41. Успішна цифрова трансформація починається з культури. ДТЭК – Офіційний сайт. URL: <https://dtek.com/media-center/news/uspeshnaya-tsifrovaya-transformatsiya-nachinaetsya-s-kultury/>

42. Цифрова трансформація бізнесу. Частина 1. Теорія - TechExpert. TechExpert. URL: <https://techexpert.ua/digital-transformation-of-business/> (