

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Розвиток діджиталізації менеджменту переробного підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Кац Віктор Сергійович

Керівник: **Хромушина Людмила Анатоліївна**
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Конєва Ірина Іванівна**
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Ступінь вищої освіти «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

Альвіна ОРЄХОВА

«_____»

2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Каца Віктора Сергійовича

- 1. Тема роботи:** «Розвиток діджиталізації менеджменту переробного підприємства»
- 2. База практичного дослідження:** ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» м. Кролевець Сумської області
керівник роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від «04» листопада 2024 р. № 3718/ос
- 3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** «11» червня 2025 р.
- 4. Вихідні дані до проекту (роботи):** науково-методична та фахова література з теми дослідження; матеріали науково-практичних конференцій; інформація з відкритих джерел; звітність ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»; власні дослідження.
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - узагальнити теоретико-методичні основи діджиталізації менеджменту;
 - провести аналіз поточного стану діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»: надати організаційно-економічну характеристику підприємства; оцінити рівень діджиталізації управлінських процесів підприємства; проаналізувати стримуючі фактори розвитку діджиталізації менеджменту підприємства;
 - визначити напрями розвитку діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод».

6. Дата видачі завдання:

«30» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту(роботи)	Строк виконання етапів проєкту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – травень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 06 червня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 06 червня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	11 червня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	11 червня – 16 червня 2025 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	25 червня 2025 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

Віктор КАЦ

(підпис)

Керівник роботи

Людмила ХРОМУШИНА

(підпис)

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНІК

(підпис)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Світлана ЛУКАШ

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кац В.С. Розвиток діджиталізації менеджменту переробного підприємства. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2025 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи діджиталізації менеджменту переробного підприємства.

Проведено аналіз поточного стану діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»: розглянуто організаційно-економічні аспекти діяльності переробного підприємства; проведено оцінку рівня діджиталізації управлінських процесів ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» та визначено фактори, які стримують розвиток діджиталізації переробного підприємства.

Запропоновано напрями розвитку діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»: розроблено дорожню карту цифрової трансформації підприємства, яка є поетапним планом дій, спрямованим на всебічне оновлення управлінських процесів підприємства шляхом впровадження сучасних цифрових технологій у 2026–2028 рр.; сформовано напрями дій та комплекс заходів для формування цифрових компетенстей персоналу; наведено пропозиції по створенню єдиної цифрової екосистеми підприємства.

Ключові слова: менеджмент, діджиталізація, цифрова трансформація, цифровий розвиток підприємства, цифрові компетентності.

SUMMARY

Kats V.S. Development of digitalisation of processing enterprise management. Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy - 2025 - Manuscript.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of digitalisation of the management of a processing enterprise.

An analysis of the current state of digitalisation of the management of LLC «Krolevetsky feed mill» is carried out: the organisational and economic aspects of the processing enterprise are considered; the level of digitalisation of the management processes of LLC «Krolevetsky feed mill» is assessed and the factors that hinder the development of digitalisation of the processing enterprise are identified.

Directions for the development of digitalisation of management of LLC «Krolevetsky feed mill» are proposed: a roadmap for the digital transformation of the enterprise is developed, which is a phased action plan aimed at a comprehensive update of the enterprise's management processes through the introduction of modern digital technologies in 2026–2028; directions of action and a set of measures for the formation of digital competencies of staff are formed; proposals for creating a single digital ecosystem of the enterprise are presented.

Keywords: management, digitalisation, digital transformation, digital development of an enterprise, digital competences.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи діджиталізації менеджменту	9
РОЗДІЛ 2 Аналіз поточного стану діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»	17
2.2 Оцінка рівня діджиталізації управлінських процесів ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»	25
2.3 Аналіз стримуючих факторів розвитку діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»	32
РОЗДІЛ 3 Напрями розвитку діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»	38
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52
Додаток А Статут ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»	
Додаток Б Корпоративна структура ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»	
Додаток В Звіти про фінансовий стан ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»	
Додаток Г Звіти про фінансові результати ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»	
Додаток Д Наукова публікація	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, зростання конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій діджиталізація менеджменту набуває особливої актуальності. Переробні підприємства, які функціонують на стику аграрного виробництва та промисловості, опиняються в умовах підвищених вимог до ефективності управління, технологічної адаптивності та інноваційної спроможності. У цьому контексті діджиталізація не є лише інструментом автоматизації окремих процесів, також є системною трансформацією всієї управлінської структури підприємства. Водночас діджиталізація менеджменту відкриває широкі можливості для переробних підприємств: дозволяє оперативно відстежувати ключові показники ефективності, оптимізувати виробничо-логістичні процеси, впроваджувати точне управління запасами та витратами, персоналізувати взаємодію з клієнтами, підвищити гнучкість і швидкість реакції на ринкові зміни. Зважаючи на актуальність зазначених викликів та можливостей, дослідження розвитку діджиталізації менеджменту переробного підприємства є обґрунтованим і необхідним.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методичні та практичні аспекти цифрової трансформації та діджиталізації менеджменту досліджували значна кількість науковців: Гринько А. О. [2], Дергачова В. В. [4], Зуб П. [6], Панкратова О. М. [12], Хромушина Л. А. [15], Яковенко Ю. О. [18], Ciampi F. [20], Lulu Chen [24] та ін. Віддаючи належне існуючим теоретико-методичним положенням у сфері цифрової трансформації та діджиталізації менеджменту, на сьогодні питання впровадження цифрових інструментів у різні види управлінської діяльності та подолання проблем діджиталізації потребують подальших досліджень.

Метою дослідження є визначення напрямів розвитку діджиталізації менеджменту переробного підприємства.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методичні основи діджиталізації менеджменту;
- провести аналіз поточного стану діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»;
- визначити напрями розвитку діджиталізації ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод».

Об'єктом дослідження є процес діджиталізації менеджменту переробного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів діджиталізації менеджменту переробного підприємства.

Елементами наукової новизни отриманих результатів дослідження є визначені напрями розвитку діджиталізації менеджменту переробного підприємства в агробізнесі, а саме: розроблено дорожню карту цифрової трансформації на 2026–2028 рр., що забезпечуватиме поетапний перехід до цифрової, керованої, гнучкої та аналітично орієнтованої системи менеджменту; наведено пропозиції по розвитку цифрових компетентностей персоналу; сформовано рекомендації по проведенню управлінського аудиту фінансової ефективності підприємства у контексті формування дієвої обліково-аналітичної підсистеми менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наведені пропозиції сприятимуть розвитку діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані керівництву підприємства. Результати проведеного дослідження можуть використовуватися викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для виконання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних

джерел, дослідженні методичних підходів до діджиталізації менеджменту; абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків).

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи є науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» та власні дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи, публікації. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Кац В.С. Диджиталізація управлінських процесів підприємств та розвиток Менеджменту 4.0. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, управління та права в сучасних умовах* : Зб. тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф. (31 травня 2025 р.), Житомир: ЦФЕНД. С. 52–54.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 24 найменувань. Основний текст викладений на 47 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць та 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент є самостійною професійною сферою, що концентрується на ефективній реалізації цілей організації. Його основне завдання полягає у забезпеченні досягнення визначених результатів діяльності підприємства, що реалізується через системне застосування відповідних методів, принципів та функцій. У своїй сутності менеджмент є процесом цілеспрямованого управління виробничими та іншими операційними процесами підприємства, а також є інструментом забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах [3, с. 83; 9, с. 10].

У сучасних умовах цифрова трансформація управління є важливим ключовим чинником підвищення ефективності функціонування бізнесу, оптимізації витрат та зміцнення його конкурентоспроможності. Вона сприяє адаптивності підприємств до динамічних змін ринкового середовища, забезпечуючи гнучке, прозоре та ефективне управління. У цьому контексті формується концепція Менеджменту 4.0, яка поєднує новітні цифрові технології, автоматизацію бізнес-процесів і сучасні управлінські підходи [8, с. 52].

Діджиталізація (цифровізація) посідає центральне місце в сучасному менеджменті, виконуючи низку важливих функцій; вона є потужним рушієм зростання, стимулюючи розвиток цифрових бізнес-моделей як у межах основної діяльності компаній, так і в суміжних напрямках [12]. Окрім цього, цифровізація дозволяє виявляти нові бізнес-моделі й адаптувати їх до змін середовища, підвищуючи довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Важливою її функцією є також оптимізація операційних процесів, що супроводжується зниженням витрат, ефективним використанням

ресурсів та цифровізацією всього ланцюга створення вартості.

Серед основних переваг діджиталізації управлінських процесів слід відзначити такі аспекти:

1. Зростання продуктивності завдяки автоматизації рутинних завдань і зменшенню впливу людського фактора.
2. Гнучкість та адаптивність управлінських рішень на основі використання технологій Big Data та штучного інтелекту.
3. Прозорість управління, що досягається завдяки впровадженню ERP-, CRM- та інших інформаційних систем, які забезпечують доступ до актуальних даних у режимі реального часу.
4. Скорочення витрат шляхом автоматизації управлінських та операційних процесів.
5. Підвищення інноваційного потенціалу підприємства через застосування сучасних технологій, зокрема блокчейну, Інтернету речей (IoT) та машинного навчання [6, с. 316; 14, с. 73].

Концепція Менеджменту 4.0 розглядається як інноваційний підхід до управління, що базується на цифрових інструментах та принципах Індустрії 4.0. Її характерними ознаками є:

- автоматизація бізнес-процесів шляхом впровадження ERP-, CRM-, HRM-систем і технологій RPA;
- прийняття рішень на основі даних, що забезпечується аналітикою великих даних і алгоритмами штучного інтелекту;
- організаційна гнучкість, яку забезпечують методології Agile, Scrum, Lean, а також розвиток дистанційної форми праці;
- людиноцентричність та розвиток цифрової культури, що передбачає формування цифрових компетентностей і «м'яких» навичок персоналу;
- екосистемне управління, що полягає у взаємодії на базі цифрових платформ і побудові партнерських мереж [15, с. 110].

Цифровізація управління та реалізація принципів Менеджменту 4.0 є фундаментальними складовими сучасної моделі ведення бізнесу. Вони

дозволяють підприємствам підвищити адаптивність, ефективність і здатність до інноваційного розвитку [7, с. 54].

Становлення концепції Industry 4.0 та активне впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність зумовлюють нові тенденції цифрового менеджменту [4, с. 63; 10, с. 56]. До них належать:

- розвиток інструментів хмарних технологій для колективного управління документацією;
- автоматизація прийняття управлінських рішень у всіх сферах менеджменту;
- впровадження інструментів дистанційного доступу, які підвищують мобільність та залученість працівників;
- інтеграція технологій промислового Інтернету речей (IoT) у бізнес-процеси [2, с. 37].

Цифрова трансформація – це системне перетворення діяльності підприємства або установи, що супроводжується впровадженням цифрових технологій, зміною бізнес-моделі, організаційної структури та культури. У центрі цієї концепції перебувають не лише технологічні інновації, а й стратегічне переосмислення способів створення вартості, взаємодії з клієнтами, використання ресурсів та забезпечення гнучкості управління. Основною метою цифрової трансформації є формування адаптивного, інноваційного й ефективного підприємства, здатного до швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища [4, с. 63].

Серед основних компонентів цифрової трансформації можна виокремити: цифрову стратегію, яка формує візію змін; організаційну культуру, орієнтовану на інновації; управління даними та аналітику, що стають основою прийняття рішень; клієнтоорієнтованість і трансформацію бізнес-процесів. Технології, які найчастіше використовуються в цьому процесі, – це штучний інтелект, машинне навчання, хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT), блокчейн та роботизована автоматизація процесів (RPA) [18, с. 372].

Реалізація цифрової трансформації передбачає кілька етапів: оцінку цифрової зрілості підприємства, розробку стратегії цифровізації, пілотне впровадження рішень, масштабування та безперервне вдосконалення. Ефективність цього процесу залежить від наявності чіткого лідерства, інклюзії персоналу, застосування підходів Agile та орієнтації на дані.

Важливо також відрізнити цифрову трансформацію від діджиталізації. Якщо остання зводиться до впровадження окремих цифрових інструментів, то цифрова трансформація змінює саму логіку функціонування організації, її стратегію та операційні моделі. Водночас, процес цифрової трансформації стикається з численними викликами: опором змінам, недостатньою цифровою грамотністю персоналу, обмеженими ресурсами, проблемами кібербезпеки та складнощами інтеграції нових технологій [17, с. 115].

У контексті дослідження цифрової трансформації значну методологічну цінність становить модель TOE (Technology–Organization–Environment) [1, с. 147]. Така модель набула широкого визнання у сфері управління інформаційними технологіями та трансформаційними процесами, зокрема у вивченні факторів, що впливають на впровадження інноваційних рішень в організаціях. Модель TOE ґрунтується на припущенні, що прийняття та впровадження технологій в організації залежить від трьох взаємопов'язаних контекстів: технологічного, організаційного та зовнішнього середовища. Вона інтегрує технічні, структурно-організаційні та інституційні чинники, формуючи цілісне уявлення про складний характер цифрових перетворень.

Технологічний елемент охоплює внутрішні й зовнішні технології, доступні організації на момент прийняття рішення. До них відносяться наявна ІТ-інфраструктура, рівень технологічної зрілості, інноваційні можливості та витрати на впровадження. У цифровій трансформації це може стосуватися технологій, як-от ERP-системи, хмарні сервіси, блокчейн, AI тощо. Рішення щодо використання певної технології

залежить від її складності, відносної переваги та сумісності з чинними процесами.

Організаційний аспект охоплює внутрішні характеристики підприємства, що можуть вплинути на прийняття інновацій: розмір організації, структура управління, стратегія розвитку, рівень ІТ-компетенцій персоналу, ступінь централізації, корпоративна культура. Наявність гнучких процесів, інноваційної культури та лідерства є критично важливими для успішної цифрової трансформації.

Контекст зовнішнього середовища охоплює зовнішні фактори впливу, які організація не може повністю контролювати, але змушена враховувати. До них належать конкуренція, законодавча база, вимоги клієнтів, постачальники, галузеві стандарти, цифрова політика держави. У цифрову епоху особливе значення має динамізм зовнішнього середовища, що вимагає від підприємств адаптивності та відкритості до змін.

Використання моделі ТОЕ має низку переваг:

- забезпечує системний підхід до аналізу процесів цифровізації;
- дозволяє адаптувати інноваційні стратегії до специфіки галузі та організації;
- слугує теоретичним підґрунтям для емпіричних досліджень у сфері управління технологіями;
- застосовується у діагностиці цифрової зрілості та побудові цифрових дорожніх карт.

Модель ТОЕ є універсальним аналітичним інструментом, що дозволяє комплексно оцінити готовність організації до цифрової трансформації, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники. Її використання є доцільним на етапі стратегічного планування цифровізації, а також у процесі моніторингу та оцінювання результатів впроваджених змін [1, с. 147].

У сучасному середовищі, яке характеризується високою швидкістю змін, технологічною турбулентністю та зростаючою конкуренцією,

здатність організації до адаптації набуває стратегічного значення. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває концепція динамічних здібностей (dynamic capabilities), яка розглядається як визначальний чинник успішної цифрової трансформації. Концепція динамічних здібностей описує організаційну здатність інтегрувати, перебудовувати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні ресурси відповідно до змін у середовищі, що дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, а й активно впливати на ринок, формуючи нові конкурентні переваги [5].

Цифрова трансформація вимагає від організацій гнучкості в управлінні, інноваційності в розробці стратегій і здатності до швидкого навчання на основі зворотного зв'язку з ринком [20]. Складовими динамічних здібностей є:

- гнучкість дозволяє оперативно змінювати бізнес-процеси, підходи до клієнтів і навіть саму бізнес-модель під впливом нових технологій;
- інноваційність дає можливість генерувати і впроваджувати нові ідеї, зокрема цифрові рішення, що відповідають потребам сучасного ринку;
- організаційне навчання забезпечує накопичення та трансформацію знань, необхідних для адаптації та вдосконалення [23].

Зазначені аспекти є критично важливими в умовах впровадження нових ІТ-рішень (ERP, CRM, AI, IoT), коли зміни торкаються не лише інфраструктури, а й культури, структури й управлінських практик організації.

Для розвитку динамічних здібностей організації мають формувати такі управлінські та культурні елементи:

- лідерство, орієнтоване на зміни, яке підтримує цифрові ініціативи та інновації;
- інвестиції в цифрові компетенції персоналу, зокрема розвиток soft skills, аналітичного мислення та гнучкості;
- використання цифрових платформ і даних як основи прийняття

стратегічних рішень;

- інституціоналізація інновацій, зокрема через створення внутрішніх інкубаторів, команд R&D та Agile-груп [13, с. 20].

Організації, які володіють розвиненими динамічними здібностями, здатні швидко переосмислювати стратегічні пріоритети; адаптувати продукти та послуги; інтегрувати нові технології в операційну діяльність; виходити на нові ринки.

Таким чином, динамічні здібності організації є не лише засобом реагування на зміни, а й стратегічним інструментом створення нової цінності, що робить їх ядром успішної цифрової трансформації.

Таким чином, динамічні здібності організації є фундаментом цифрової адаптації та трансформації. Вони забезпечують здатність підприємства бути не лише технологічно гнучким, а й стратегічно передбачливим. У світі, де цифрові зміни стали постійною умовою функціонування, формування та розвиток таких здібностей стає необхідною умовою довгострокової стійкості та конкурентної переваги.

Управління змінами є ключовим компонентом цифрової трансформації, оскільки забезпечує узгоджений перехід організації до нових умов функціонування. Воно охоплює стратегічне планування, комунікацію, підготовку персоналу та зміну організаційної культури. Ефективне управління змінами сприяє мінімізації опору, формуванню цифрових компетентностей та підвищенню рівня залученості працівників. Загалом, управління змінами виступає як інструмент забезпечення стійкої та результативної цифрової трансформації [19, с. 430].

Ефективне впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність потребує науково обґрунтованих методичних підходів, що враховують специфіку підприємства, галузі та зовнішнього середовища. Одним із базових інструментів є оцінювання цифрової зрілості організації, яке дозволяє визначити рівень готовності до цифрової трансформації та сформулювати відповідну цифрову стратегію [21, с. 62].

Діджитал-менеджмент розглядається як комплексна система управління, орієнтована на використання цифрових процесів і інструментів у внутрішньоорганізаційній взаємодії [24]. Особливу увагу приділяють інноваційним підходам до управління персоналом, які включають застосування HR-аналітики, цифрових платформ рекрутингу та автоматизованих систем оцінювання компетенцій.

Методичні підходи до діджиталізації також охоплюють управління інноваційною діяльністю із застосуванням системного, проєктного та процесного підходів, що дозволяє оптимізувати впровадження цифрових рішень на рівні всієї організації. Крім того, стратегічний контролінг в умовах цифровізації дозволяє здійснювати зворотний зв'язок та підтримувати ефективність управління змінами через цифрові метрики й KPI [5, с. 54].

Важливим напрямом є проєктування цифрових HR-систем, які поєднують функції стратегічного та інноваційного управління персоналом і створюють умови для сталого розвитку людського капіталу. Також застосовуються концепції дизайну управлінських технологій, орієнтованих на трансформацію організаційної структури з урахуванням цифрових інструментів та потреб персоналу [16, с. 83].

У цілому, методичні підходи до діджиталізації менеджменту мають комплексний характер і передбачають інтеграцію стратегічного, інноваційного, проєктного та технологічного рівнів управління. Їх реалізація забезпечує перехід до гнучких цифрових структур управління, здатних швидко адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кролевецький комбікормовий завод» (надалі – ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод») було зареєстровано 03.12.2007 р.

Підприємство здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства та установчих документів. Порядок створення, здійснення діяльності та припинення ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» визначається Статутом (додаток А). Юридична адреса ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»: 41300, Сумська обл., Конотопський р-н, м. Кролевець, вул. Транспортна, буд. 34.

ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» розташований в екологічно чистій зоні Північного сходу України. Підприємство має власні посівні площі, що дозволяє забезпечити повний цикл виробництва сільгосппродукції належної якості. ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» є групою 7 компаній повного виробничого циклу. Корпоративна структура товариства наведена у додатку Б. На сьогодні відносно 4 учасників групи компаній відбувається процедура банкрутства. Земельний банк становить 80 тис. га.

Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, а також допоміжна діяльність у рослинництві; післяурожайна діяльність та оброблення насіння для відтворення. Вирощується пшениця, жито, ячмінь, рапс, кукурудза, гречка, соняшник [11].

Головним і найбільшим покупцем продукції ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» є компанія «Кернел».

Профіль бізнесу підприємства становлять рослинництво, зернотрейдинг та послуги елеватора (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Складові профілю бізнесу ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»

Профіль бізнесу	Складові профілю бізнесу	Основні характеристики
Рослинництво	Вирощування культур: пшениця, жито, ячмінь, рапс, кукурудза, гречка, соняшник.	1. Займаються Кролевецький комбікормовий завод, фермерське господарство «Надія плюс Агро», «Добробут-12», «Ямпіль Інвест», «Середина-Буда Агро», «Успіх-Мена», «Черешки» та ін. 2. Підприємство має власний машинно-тракторний парк, оснащений сучасною технікою. 3. Наявність сертифікату ISO 9001.
Зернотрейдинг	Закупівля зернових та олійних культур у сторонніх виробників.	Реалізація продукції здійснюється на території України та за її межами.
Елеватор	Тип сховища – для комбікормових заводів. 2. Потужність одночасного зберігання сировини – 30000 т. 3. Потужність приймання з автотранспорту – 4000 т на добу. 4. Потужність відвантаження залізницею – 3500 т на добу. Автовідвантаження – 3000 т на добу.	1. Перевалка, зберігання зернових і олійних культур, очищення від домішок на сепараторі, сушка, лабораторний аналіз прийнятого зерна. 2. Елеватор має сучасну сертифіковану лабораторію для перевірки якості зерна.

Джерело: складено за даними порталу Latifundist.com [22].

Загальний розмір зареєстрованого капіталу становить 10080815 грн. Вищим органом управління товариства є Загальні збори учасників; виконавчим органом управління є Директор (в особі Андрушенка О.М.).

Організаційна структура системи управління підприємством є лінійно-функціональною (рис. 2.1).

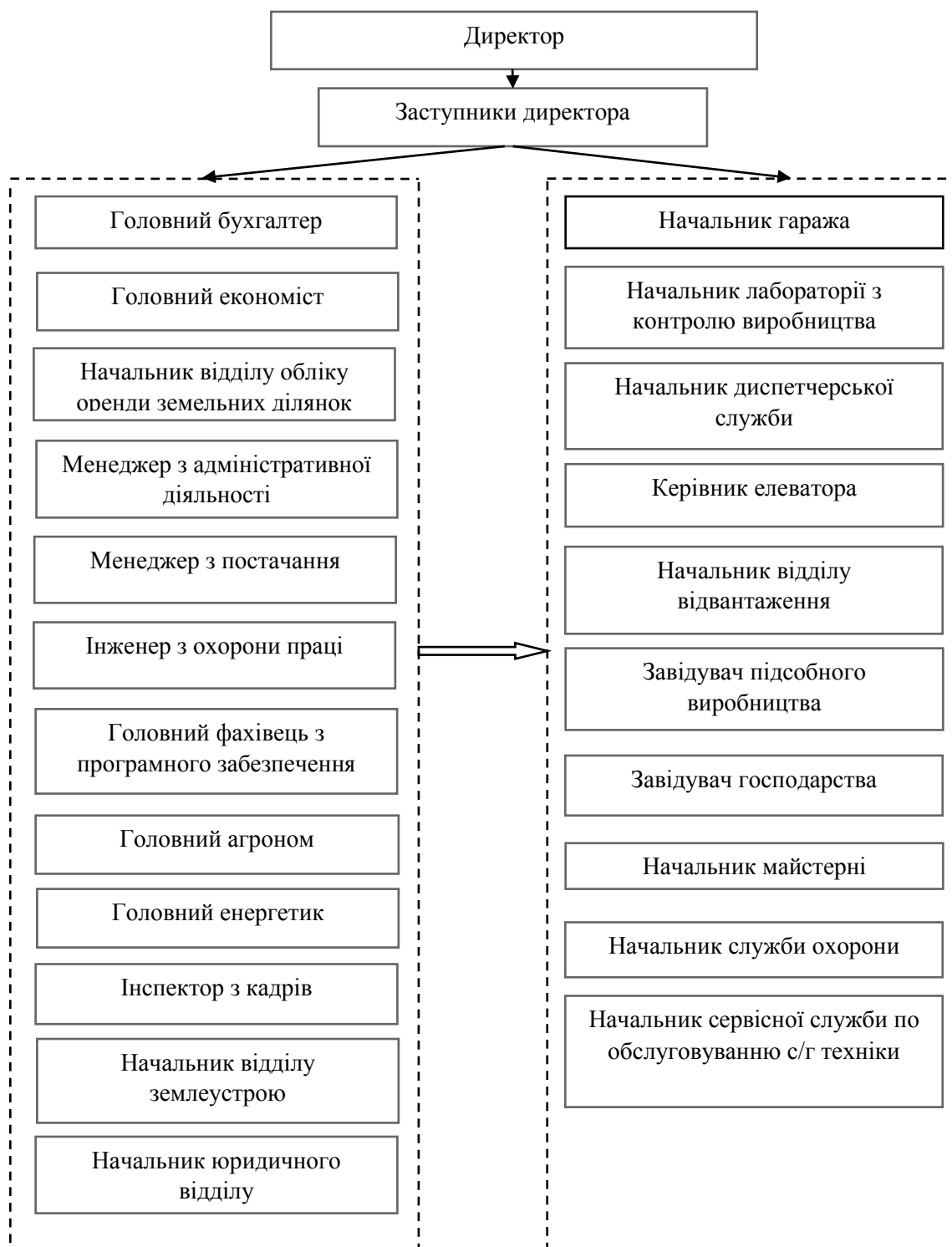


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»

Джерело: побудовано відповідно до Штатного розпису ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод».

Основні економічні показники діяльності підприємства наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Валюта балансу (вартість майна)	4156856,0	4180546,0	5794187,0	1637331,0
Власний капітал	599875,0	993924,0	1290478,0	69060,30
Чистий дохід від реалізації продукції	741,7	797,8	1340,9	599,2
Собівартість реалізованої продукції	617,2	942,4	1120,1	502,9
Чистий фінансовий результат (збиток)	211,5	311,1	104,8	-106,7
Збитковість витрат, %	3,1	6,3	16,0	12,9 п.в.

Джерело: складено за даними ф. № 1 та ф. № 2 ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод».

Як бачимо, активи підприємства мають тенденцію до зростання. Валюта балансу у 2024 р. збільшилася на 39,4 % порівняно з 2022 р, що вказує на зростання виробничих потужностей, інвестиції в основні засоби та оборотні активи. Зростання власного капіталу є позитивним сигналом, але темп уповільнився. Чистий дохід від реалізації продукції зріс майже вдвічі, що вказує на покращення збуту продукції та розширення ринків реалізації.

Собівартість продукції зросла непропорційно доходу. За період 2022–2024 рр. витрати зросли на 502,9 тис. грн. (або на 81,5 %), що випереджає темп зростання доходу (80,8 %). Це може вказувати на неефективну політику витрат, інфляційний тиск на сировину та енергоносії. Фінансовий результат є стабільно від’ємним (збитковим). Хоча у 2024 р. зафіксовано деяке зменшення збитку (до 104,8 тис. грн.), порівняно з 311,1 тис. грн.. у 2023 р., чистий фінансовий результат залишається від’ємним усі три роки, що свідчить про тривалу кризу прибутковості.

Показник збитковості витрат зріс із 3,1 % у 2022 р. до 16,0 % у 2024 р., що свідчить про значне зниження ефективності операційної діяльності, оскільки витрати зростають швидше, ніж доходи.

Проаналізуємо показники використання основних засобів за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники використання основних засобів ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1484818,5	1483819,0	1742912,0	258093,5
Середньорічна чисельність працівників, осіб	536,0	577,0	612,0	76,0
Фондовіддача	0,1	5,4	7,7	7,6
Фондомісткість	2001,9	1859,9	1299,8	-702,1
Фондоозброєність, тис. грн. / 1 особу	2770,8	2571,6	2847,9	77,7
Продуктивність праці, тис. грн. / 1-го працівника	1,4	1,4	2,2	0,8

Джерело: складено за даними ф. № 1 та ф. № 2 ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод».

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 258,1 тис. грн., що вказує на оновлення машинно-тракторного парку, модернізацію обладнання та придбання нових активів, що відповідає загальній тенденції до зростання валюти балансу. Показник фондовіддачі виріс з 0,1 до 7,7, тобто у 77 разів, що вказує на значне підвищення ефективності використання основних засобів.

Є позитивною динаміка фондомісткості: він знизився на 702,1 одиниць, що вказує на меншу кількість основних засобів, необхідних для вироблення одиниці продукції, що є позитивною тенденцією, яка вказує на підвищення технологічної ефективності підприємства. Фондоозброєність праці демонструє стабільність із позитивною динамікою, що свідчить про загальне підвищення рівня технічного оснащення персоналу. Продуктивність праці підвищилася на 0,8 тис. грн. на одного працівника, що вказує на позитивний вплив інвестицій в основні засоби та часткову автоматизацію виробництва.

На рис. 2.2 представлено динаміку структури оборотних активів ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод».

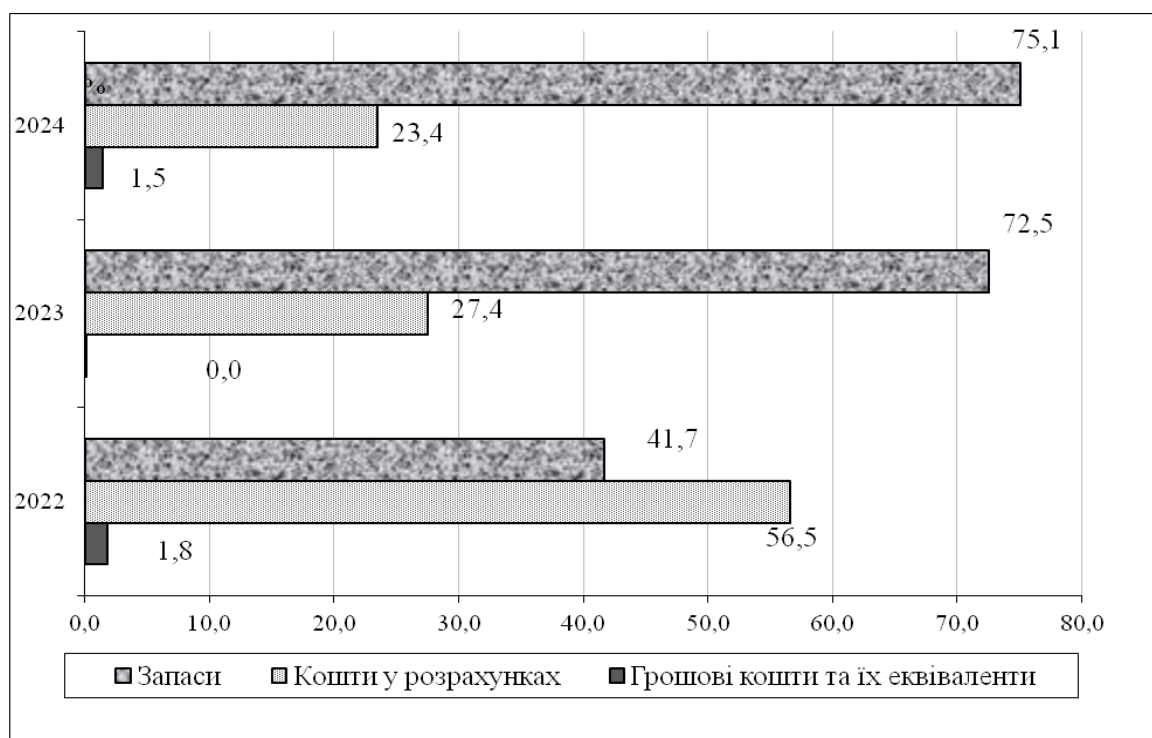


Рисунок 2.2 – Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод», 2022–2024 рр.

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. № 1 ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод».

Частка запасів у структурі оборотних активів суттєво зросла з 56,5 % у 2022 р. до 75,1 % у 2024 р., що зумовлено специфікою основної діяльності. Частка дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів зменшилася, що вказує на покращення платіжної дисципліни клієнтів; скорочення обсягів реалізації продукції у кредит. Водночас зниження цього показника на фоні зростання запасів вказує на нереалізовану продукцію, яка не перетворилася у виручку. Рівень ліквідності є надзвичайно низьким протягом усього періоду: у 2024 р. показник частки грошових коштів відновився порівняно з 2023 р. до 1,5 %. У цілому такі значення показника частки грошових коштів та їх еквівалентів не забезпечують платоспроможності та маневреності.

Проаналізуємо показники використання трудових ресурсів ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники використання трудових ресурсів «Кролевецький комбікормовий завод», 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	536,0	577,0	612,0	76,0
Відпрацьовано, люд.-днів	133464	150020	160344	26880
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	741,7	797,8	1340,9	599,2
Продуктивність праці, тис. грн. / 1 прац.	1,4	1,4	2,2	0,8

Джерело: складено та розраховано за даними ф. № 1, ф. № 2 ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод».

Підприємство демонструє зростання трудових ресурсів і обсягу праці (відпрацьованих людино-днів), однак темпи приросту продуктивності праці є повільними.

Проаналізуємо в динаміці показники фінансової стійкості ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» за даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансового стану ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод», 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	Оптим. знач.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Коефіцієнт економічної незалежності	$\geq 0,5$	0,144	0,238	0,223	0,079
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	6,935	4,206	4,490	-2,445
Коефіцієнт заборгованості	$< 1,0$	5,930	3,206	3,490	-2,440
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 1,0$	0,194	0,348	0,298	0,103
Коефіцієнт фінансового левериджу	$< 0,25$	0,785	0,335	0,131	-0,655

Джерело: складено та розраховано за даними ф. № 1 ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод».

Коефіцієнт економічної незалежності показує частку власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування. Незважаючи на позитивну динаміку, значення залишається суттєво нижчим за норматив, що означає високу залежність від зовнішніх джерел фінансування та недостатній рівень фінансової автономії. Показник фінансової залежності зменшується, однак залишається значно вищим за норму, що вказує на надмірну залежність підприємства від залученого капіталу. У 2024 р. на кожну гривню власного капіталу припадає 4,49 грн. позикового, що створює серйозне фінансове навантаження. Показник заборгованості демонструє частку зобов'язань у структурі капіталу. Значення у 2024 р. понад 3,0 означає, що підприємство фінансує активи переважно за рахунок боргів, що суттєво підвищує фінансові ризики. Хоча динаміка позитивна, рівень залишається небезпечним для довгострокової стійкості.

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує на можливість підприємства самостійно покривати зобов'язання власними коштами. Його значення є нижчими нормативного рівня, що вказує на низький рівень платоспроможності в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансового левериджу є єдиним показником, який відповідає нормативу у 2024 р., що свідчить про зменшення чутливості фінансового результату до зміни обсягу позикового фінансування, що є позитивним знаком стабілізації структури капіталу.

ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» є великим аграрним підприємством з інтегрованою структурою, що включає вирощування культур, зернотрейдинг і елеваторні потужності. Попри позитивну динаміку зростання активів, модернізацію основних засобів і нарощення обсягів реалізації, підприємство залишається збитковим. Основними проблемами є непропорційне зростання витрат, висока залежність від позикового капіталу та низький рівень платоспроможності. Водночас відзначається покращення ефективності використання основних фондів, технічного оснащення персоналу та позитивні зміни у структурі оборотних активів. Однак повільне

зростання продуктивності праці та незадовільна фінансова стійкість свідчать про необхідність реформ у сфері управління витратами, фінансами та трудовими ресурсами.

2.2 Оцінка рівня діджиталізації управлінських процесів ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»

ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» має розвинену інфраструктуру (елеватор, вантажний автопарк, машинно-тракторний парк), чисельність персоналу близько 600 осіб і здійснює повний цикл – від вирощування до зберігання й реалізації продукції, на сьогодні має потребу комплексної цифрової трансформації менеджменту. Управління таким підприємством вимагає використання інтегрованих цифрових систем, які охоплюють різні аспекти господарської діяльності:

Основу цифрової платформи управління підприємством формує ERP-система (Enterprise Resource Planning), яка дозволяє інтегрувати всі основні бізнес-процеси: фінансове планування, бухгалтерський облік, логістику, управління виробництвом, закупівлі, продажі, облік запасів. У ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» ERP-система забезпечує координацію посівної кампанії, контроль за використанням техніки та матеріальних ресурсів, оперативний аналіз витрат і прибутків (BAS ERP).

Для підтримки ефективної взаємодії з клієнтами, зокрема у сфері зернотрейдингу, використовується CRM-систем (Customer Relationship Management). Вона дозволяє здійснювати облік і аналіз контрагентів, формувати комерційні пропозиції, контролювати виконання контрактів, автоматизувати комунікацію з партнерами (покупцями зерна, постачальниками засобів захисту рослин, добрив тощо). Використання CRM дозволяє знижувати комунікаційні ризики та підвищувати лояльність клієнтів.

В умовах значного документообігу (рахунки, акти, контракти, накладні, митні документи) надзвичайно важливим є впровадження систем ЕДО. У

досліджуваному підприємстві впроваджено M.E.Doc, завдяки чому забезпечується скорочення часу на обробку документів, зменшено паперове навантаження, забезпечується юридичної значущість цифрових підписів та підвищується прозорість внутрішніх процедур.

Також у виробничій діяльності у сфері транспортних операцій та використання сільськогосподарської техніки застосовуються GPS-моніторинг та телематика сільськогосподарської техніки. Використання цифрових систем моніторингу машинно-тракторного парку дозволяє відстежувати місцезнаходження, витрати пального, навантаження та продуктивність тракторів, комбайнів, сівалок тощо. Це оптимізує використання техніки, запобігає простою, підвищує якість виконання аграрних робіт та зменшує витрати. Основними компонентами таких систем є:

- GPS-трекери (GPS-жучки), які встановлюються безпосередньо на техніку (трактори, комбайни, обприскувачі, вантажівки тощо). Вони збирають дані про місцезнаходження, швидкість, маршрут пересування;
- датчики рівня палива, які інтегруються в паливні баки для точного контролю витрати палива, виявлення зливів та заправок;
- датчики ідентифікації водія (механізатора), які дозволяють відслідковувати, хто саме керував технікою в певний момент, і контролювати робочий час;
- датчики роботи навісного обладнання, які дозволяють контролювати, коли обладнання (наприклад, плуг, сівалка, обприскувач) було в робочому стані, і фіксувати виконаний обсяг робіт;
- платформа моніторингу (програмне забезпечення); веб-інтерфейс або мобільний додаток, куди надходять всі дані з трекерів та датчиків. Тут відбувається візуалізація, аналіз, формування звітів та налаштування сповіщень.

Для управління інфраструктурою елеватора запроваджено систему управління елеватором (WMS – Warehouse Management System), яка дозволяє

управляти зберіганням зерна, обліком партій, аналізом вологості, засміченості, контролем температури в силосах, автоматизацією відвантажень.

Для доступу до даних з будь-якої точки та організації дистанційної роботи у роботі підприємства використовуються хмарні сервіси та мобільні застосунки. Мобільні застосунки для агрономів, механізаторів, керівників забезпечують введення первинних даних безпосередньо з поля або машинно-тракторного парку, що пришвидшує процес обліку та зменшує похибки.

Оскільки на підприємстві працюють значна кількість персоналу, то для ефективного управління персоналом, автоматизація кадрового обліку, розрахунку заробітної плати, планування робочих змін, навчання персоналу використовується HRM-система, зокрема BAS ЗУП. Вона дозволяє оптимізувати витрати на персонал, вести статистику відпусток, лікарняних, атестацій тощо.

Інтеграція цифрових технологій в управлінську систему ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» дозволяє досягти значної операційної ефективності, підвищити прозорість процесів, забезпечити гнучке управління ресурсами та покращити якість прийняття рішень. Такий підхід формує основу для сталого розвитку, зростання конкурентоспроможності на аграрному ринку та підготовки підприємства до викликів цифрової трансформації.

Проведемо діагностику цифрової зрілості підприємства за адаптованою моделлю MIT & Capgemini, яка є однією з найвідоміших у світі і розроблена Центром цифрового бізнесу при Массачусетському технологічному інституті та Capgemini Consulting (глобальною консалтинговою компанією).

У цій моделі рівень цифрової зрілості визначається за двома основними критеріями: цифрові можливості та лідерські можливості. Цифрові можливості (Digital Capabilities) представлені:

- клієнтським досвідом (використання CRM, онлайн-сервісів, персоналізованих комунікацій з клієнтами);

- операційними процесами (ERP, GPS-моніторинг, електронний документообіг, автоматизація виробництва);

- бізнес-модель (нові джерела доходу через цифрові послуги, мобільні сервіси, інтеграцію з партнерами через платформи);

За лідерськими можливостями цифрова зрілість оцінюється через:

- цифрове бачення (наявність стратегії цифровізації, підтримка змін керівництвом);

- культуру інновацій (готовність працівників до інновацій, внутрішні ініціативи, розвиток цифрових компетенцій);

- наявність IT-інфраструктури (хмарні сервіси, інтегровані системи, кібербезпека, мобільний доступ).

Результати діагностики цифрової зрілості ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» за моделлю MIT & Capgemini представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати діагностики цифрової зрілості ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» за моделлю MIT & Capgemini

Компонент	Опис	Оцінка (низький – середній –високий)
Клієнтський досвід	Використання CRM-систем для взаємодії з клієнтами, персоналізація комунікації, електронне оформлення замовлень	Середній
Операційні процеси	ERP, GPS-моніторинг, електронний документообіг, автоматизація агровиробництва та логістики	Високий
Інновації бізнес-моделі	Використання цифрових платформ для продажу, трейдингу, впровадження нових цифрових сервісів	Низький
Цифрове бачення	Наявність елементів цифрової стратегії, підтримка керівництвом ініціатив зі цифровізації	Середній
Культура інновацій	Рівень відкритості працівників до змін, впровадження інновацій, цифрова грамотність персоналу	Низький
IT-інфраструктура	Хмарні сервіси, мобільні застосунки, телематика, об'єднані інформаційні системи	Середній

Джерело: складено автором.

Отже, підприємство перебуває на рівні початкової цифрової трансформації, вже реалізовані цифрові рішення в операційній сфері, але має потребу в системній цифровій стратегії, розвитку персоналу й трансформації бізнес-моделі.

Також проведемо оцінку цифрової зрілості підприємства за рівнями зрілості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Результати оцінки цифрової зрілості ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» за рівнями зрілості

Рівень	Назва		Характеристика
1	Цифрова відсутність		Майже повна відсутність цифрових рішень
2	Фрагментарна діджиталізація		Є окремі інструменти: бухгалтерія, документообіг
3	Інтегрована автоматизація	v	ERP, CRM, GPS, електронні сервіси
4	Аналітична діджиталізація		ВІ-системи, аналітика, цифрова стратегія
5	Цифрове лідерство		Повна трансформація бізнес-моделі, діджитал-культура, цифрові екосистеми

Джерело: складено автором на основі власних оцінок.

ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» за шкалою табл. 2.7 відповідає рівню 3 «Інтегрована автоматизація», з переходом до рівня 4 за умови впровадження бізнес-аналітики, цифрової стратегії та навчання персоналу, і у подальшому розвитку до рівня цифрового лідерства.

Діагностика цифрової зрілості показала, що підприємство досягло середнього рівня цифрової інтеграції, активно впроваджує ІТ-рішення для управління, але ще не сформувало повноцінну цифрову стратегію, не використовує повною мірою аналітику та має потребу в розвитку цифрових компетенцій працівників. Наступним кроком має стати формування дорожньої карти цифрової трансформації.

Визначимо, в яких функціональних напрямках менеджменту (виробництво, логістика, кадри, фінанси, маркетинг) цифровізація уже реалізована, а де – відсутня або фрагментарна.

У сфері виробничого менеджменту ми оцінюємо стан цифровізації на середньому рівні (або частково реалізований), оскільки цифровізація виробничих процесів реалізується через системи GPS-моніторингу техніки, обліку пального, контролю за обробіткою полів, метеостанцій, агроскаутингу, системи точного землеробства. Проте управління посівними площами, технологічними картами та агрономічним обліком часто ще ведеться у напівцифровому форматі (Excel, локальні програми), а аналітика є фрагментарною.

На рівні логістичного менеджменту використовуються системи відстеження руху вантажного автотранспорту (GPS, телематика), базовий облік маршрутів та вантажів, складські модулі в ERP. Недостатньо автоматизоване планування логістичних ланцюгів, немає наскрізної інтеграції з трейдерами або елеваторами, функціонує частково WMS-система для елеватора. Тому стан цифровізації логістичного менеджменту можна оцінити на середньому рівні.

У сфері управління персоналом стан цифровізації є фрагментарним. Автоматизовано табелювання, розрахунок заробітної плати (в BAS ЗУП), ведеться електронний кадровий облік. Однак не впроваджено цифрові модулі для адаптації персоналу, оцінювання компетенцій, навчання, управління продуктивністю.

Оскільки ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» отримує протягом останніх трьох років збитки як чистий фінансовий результат, то цифровізація фінансового менеджменту оцінюється як фрагментарна і поки що неефективна. Система ERP або бухгалтерський софт виконує лише функцію фіксації операцій, але не забезпечує стратегічне фінансове управління. Відсутність BI-аналітики, сценарного планування, аналізу прибутковості по культурах або напрямках призводить до неефективних рішень. Немає системи бюджетування з контролем виконання, або вона працює формально. Фінансові ризики (інфляція, сезонність, коливання цін на зерно) не компенсуються продуманою фінансовою стратегією.

У сфері маркетингу та збуту робота з клієнтами ведеться переважно у вигляді таблиць, контактів у CRM немає або вона не повністю функціонує. Продаж зерна організовано через особисті зв'язки або стандартні тендери без аналітики клієнтської бази. Цифрові інструменти комунікації, електронні комерційні пропозиції, аналіз конкурентів відсутні або використовуються несистемно. Тобто стан цифровізації у сфері маркетингу оцінюємо як низький (або фрагментарний).

Узагальнено стан діджиталізації у розрізі функціональних напрямів управлінської діяльності представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Стан діджиталізації за функціональними напрямами менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»

Функціональний напрям	Стан діджиталізації	Обґрунтування
Виробництво	Середній	Використовується телематика, GPS, базовий контроль техніки. Відсутня глибока аналітика агровиробництва.
Логістика	Середній	Транспортний моніторинг реалізовано, але логістичні ланцюги не повністю оптимізовані.
Кадри (HRM)	Фрагментарний	Заробітна плата та облік автоматизовані, але немає HR-аналітики та розвитку персоналу.
Фінансовий менеджмент	Фрагментарний / неефективний	Попри автоматизацію обліку (ERP), аналітика, планування, управління витратами та ризиками не працюють належно, що підтверджується хронічними збитками.
Маркетинг/збут	Низький	Відсутність CRM, електронної клієнтської бази, цифрового просування, трейдингової аналітики.

Джерело: складено автором на основі власних оцінок.

Таким чином, найбільш розвиненими напрямами є виробництво та логістика, де вже впроваджені системи телематики, GPS-моніторингу, елементи ERP. Однак у цих напрямках відсутня наскрізна аналітика та інтеграція даних, що стримує підвищення ефективності управління. Попри наявність ERP-систем, відсутність стратегічної фінансової аналітики, контролю витрат та ефективного планування призвела до тривалих збитків підприємства. Це вказує не лише на слабку цифрову зрілість, а й на управлінські ризики, які не нейтралізуються цифровими інструментами.

Функція управління персоналом перебуває на фрагментарному рівні, оскільки впровадження лише базових HR-рішень (зарплата, облік) без інструментів для розвитку компетенцій, мотивації та аналітики персоналу стримує формування адаптивної й інноваційної корпоративної культури.

Діджиталізація маркетингу і збуту перебуває на низькому рівні: відсутність CRM-системи, цифрових каналів взаємодії з клієнтами, аналітики ринку та трейдингових платформ свідчить про значні втрати потенційних можливостей у просуванні продукції та побудові ефективної системи збуту.

Загальний рівень цифрової зрілості підприємства є нижче середнього. Хоча окремі технології впроваджені, цілісної цифрової стратегії немає, а більшість функцій працює ізольовано, без єдиної інформаційної платформи та системної аналітики, що знижує швидкість прийняття рішень, прозорість управління та здатність підприємства до адаптації в умовах ринку.

Отже, ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» перебуває на етапі інтегрованої автоматизації, впровадивши низку цифрових рішень у виробництві, логістиці та обліку (ERP, GPS, ЕДО). Однак відсутність наскрізної аналітики, повноцінної CRM-системи, цифрової HR- і фінансової стратегії обмежує ефективність управлінських рішень. Фінансові збитки протягом трьох років, низький рівень цифрової зрілості в маркетингу та управлінні персоналом свідчать про потребу в комплексній цифровій трансформації. Підприємству необхідно формувати єдину цифрову стратегію, розвивати бізнес-аналітику, підвищувати цифрову грамотність персоналу та інтегрувати цифрові рішення у всі функціональні напрямки для досягнення стійкої ефективності та конкурентоспроможності.

2.3 Аналіз стримуючих факторів розвитку діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»

Процес цифрової трансформації в аграрному секторі, попри активне впровадження сучасних технологій, стикається з низкою обмежень, що

уповільнюють або ускладнюють розвиток діджиталізації управлінських процесів. Для підприємства, яке здійснює повний виробничо-збутовий цикл (вирощування сільськогосподарських культур, транспортування, зберігання, продаж), стримуючі чинники класифікуємо за групами.

1. Технічні фактори:

1) застаріла матеріально-технічна база: на підприємстві ще використовуватися морально застарілі комп'ютери, сервера, техніка без телематичних модулів, що унеможлиблює ефективне підключення до цифрових систем;

2) відсутність якісного Інтернет-покриття на віддалених виробничих ділянках, полях або елеваторах, що обмежує використання хмарних рішень та онлайн-сервісів;

3) невисокий рівень сумісності існуючих систем (ERP, бухгалтерії, GPS-моніторингу), які працюють автономно та не повністю інтегровані між собою.

2. Фінансові фактори:

1) обмежене фінансування на цифрові проєкти через збитковість підприємства, що унеможлиблює масштабне впровадження програмного забезпечення або модернізацію техніки;

2) висока вартість впровадження комплексних ERP-, CRM-, WMS-рішень, включаючи їх обслуговування, оновлення та ліцензування;

3) відсутність фінансової підтримки від держави або донорських програм, що знижує інтерес до довгострокових цифрових інвестицій.

3. Кадрові фактори:

1) низький рівень цифрової грамотності частини персоналу, зокрема у виробничих підрозділах та середнього менеджменту;

2) опір працівників змінам, пов'язаний із страхом втратити роботу, зменшенням впливу або невпевненістю у власних навичках.

4. Організаційні фактори:

1) відсутність єдиної цифрової стратегії, яка б визначала бачення трансформації, пріоритети й етапи впровадження змін;

2) недостатній рівень внутрішньої координації між підрозділами, що веде до фрагментарного запровадження цифрових інструментів без належної інтеграції;

3) слабкий проєктний менеджмент, коли впровадження нових ІТ-рішень здійснюється без чітких KPI, тайм-лайну, відповідальних осіб і аналізу ризиків.

5. Культурні фактори:

1) консервативна корпоративна культура, орієнтована на традиційні методи управління, паперовий документообіг, ручну звітність;

2) брак інноваційної мотивації, відсутність заохочення до ініціатив, що стосуються цифрових змін;

3) недовіра до цифрових інструментів, зокрема серед старшого покоління працівників, які не мають досвіду роботи з автоматизованими системами.

У табл. 2.9 узагальнено фактори, які стримують розвиток діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод».

Таблиця 2.9 – Основні стримуючі фактори діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»

Група факторів	Характеристика
Технічні	Недостатня сучасність ІТ-інфраструктури, слабе Інтернет-покриття в сільській місцевості, низька сумісність наявних систем і нерозв'язність телематики.
Фінансові	Обмеженість бюджету, хронічні збитки підприємства, висока вартість ліцензованих програм, обслуговування та технічної підтримки цифрових систем.
Кадрові	Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, опір змінам, низький рівень мотивації до навчання.
Організаційні	Відсутність цифрової стратегії, фрагментарність впровадження ІТ-рішень, відсутність відповідальних структур або підрозділів за цифрову трансформацію.
Культурні	Традиціоналізм управлінських підходів, орієнтація на паперові процеси, низька інноваційна культура, недовіра до цифрових інструментів з боку персоналу.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Розвиток діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» стримується сукупністю взаємопов'язаних бар'єрів: технічних (інфраструктурних), фінансових (нестача інвестицій), кадрових (низька цифрова компетентність), організаційних (відсутність стратегії) і культурних (опір змінам). Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу, стратегічного бачення, навчання персоналу, залучення зовнішніх ресурсів та послідовного цифрового лідерства з боку керівництва.

Визначимо проблеми в комунікації, інтеграції систем та рівні цифрової грамотності персоналу, а також виявимо зони ризику при впровадженні цифрових рішень.

1. Проблеми в комунікації:

1) відсутність єдиної цифрової платформи комунікації. Працівники різних підрозділів (польові, технічні, адміністративні) користуються розрізненими засобами обміну інформацією (Viber, телефон, електронна пошта), що призводить до втрат або спотворення даних;

2) недостатня прозорість обміну інформацією між рівнями управління. Існує інформаційна ізоляція між середнім і вищим менеджментом, агрономічними службами та логістикою;

3) відсутність чітких протоколів передачі цифрової інформації (наприклад, фотозвітів, трекінгу техніки, погодних даних), що знижує якість управлінських рішень.

2. Проблеми з інтеграцією цифрових систем:

1) фрагментарність IT-інфраструктури: різні системи (ERP, GPS-моніторинг, бухгалтерія, облік пального, складські модулі) працюють автономно, без обміну даними в режимі реального часу;

2) відсутність наскрізної аналітики Дані зберігаються у різних форматах і не підлягають централізованій обробці в BI-системах, що унеможливлює ефективну дашборд-аналітику:

3) труднощі при підключенні нових модулів. Через відсутність уніфікованих технічних стандартів підприємство стикається з проблемами сумісності між новими цифровими рішеннями та наявною системою.

3. Низький рівень цифрової грамотності персоналу:

1) складнощі у використанні нових технологій серед польового та технічного персоналу. Більшість механізаторів, працівників елеваторів та агрономів мають низький рівень володіння цифровими інструментами, що призводить до опору інноваціям;

2) відсутність програм підвищення кваліфікації. Підприємство не впроваджує системного навчання з цифрових навичок, а ініціативи навчання обмежуються інструктажами при запуску нової програми;

3) невизначеність у ролях та відповідальності за ІТ-процеси. Часто ІТ-функції є розпорошеними між кількома співробітниками без чітко окреслених зон відповідальності.

Зонами ризику для подальшого впровадження цифрових рішень у ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» є (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Зони ризику при впровадженні цифрових рішень у ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»

Зона ризику	Можливі наслідки
Відсутність технічної підтримки	Збої в роботі цифрових систем, втрати даних, простої
Опір персоналу	Зниження продуктивності, конфлікти, саботаж нововведень
Некоректна інтеграція систем	Подвійний облік, невідповідність даних, помилки у звітах
Недостатнє навчання	Використання лише базових функцій цифрових інструментів
Фінансові обмеження	Неповне впровадження рішень, відмова від оновлень
Відсутність цифрової стратегії	Хаотичні дії, втрата фокусу, дублювання проєктів
Незахищеність інформації	Ризики витоку даних, кібератак, відсутність резервного копіювання

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Таким чином, для успішної цифрової трансформації підприємства необхідно не лише впроваджувати новітні технології, але й забезпечити єдину комунікаційну платформу, інтеграцію цифрових систем, розвиток цифрової

грамотності персоналу та управління ризиками. Без подолання бар'єрів навіть найсучасніші цифрові рішення можуть залишитися неефективними або повністю не реалізованими.

З метою виявлення реального стану цифрової трансформації, виявлення проблемних зон та оцінки сприйняття цифрових змін серед керівного складу ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» було проведено анкетування менеджерів різних рівнів ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод». До опитування залучено представників таких функціональних напрямів: виробництво, логістика, фінанси, маркетинг і HR (у загальній кількості 15 осіб). Результати опитування представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Узагальнені результати опитування керівного складу ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» про стан цифрової трансформації та цифрові зміни, 2025 р.

Питання	Основні відповіді менеджерів
Чи використовує ваш відділ цифрові інструменти?	ERP – так, CRM – частково, BI – відсутній
Наскільки інтегровані системи між підрозділами?	Слабка інтеграція, кожен відділ працює автономно
Чи має персонал достатні цифрові компетенції?	Базовий рівень, особливо у виробництві та складі
Які проблеми виникали при впровадженні технологій?	Опір змінам, нестача навчання, технічні збої
Що найбільше гальмує діджиталізацію?	Відсутність бюджету та чіткої стратегії
Чи підтримує керівництво цифрові зміни?	Частково, немає системного бачення
Які напрямки потребують цифровізації в першу чергу?	Збут, фінанси, агропланування, аналітика

Джерело: власні дослідження.

Результати опитування свідчать, що цифровізація на підприємстві реалізується несистемно: присутні окремі ІТ-рішення, однак відсутня їх координація між підрозділами, а також низький рівень цифрових навичок персоналу. Менеджери визнають потребу в подальшій трансформації, але вказують на суттєві бар'єри.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КРОЛЕВЕЦЬКИЙ КОМБІКОРМОВИЙ ЗАВОД»

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, глобальної конкуренції, зростання витрат на ресурси та мінливості ринку агропродукції розвиток діджиталізації менеджменту є критично необхідним для забезпечення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства. Така трансформація не є модною тенденцією, а стратегічною вимогою часу, що забезпечує адаптивність та виживання бізнесу у складному середовищі. Діджиталізація є основою для розвитку інноваційних моделей ведення бізнесу, зокрема точного землеробства, смарт-логістики, електронної торгівлі зерном, клієнтських платформ тощо, що створює нові джерела доходу, зменшує витрати та підвищує якість обслуговування клієнтів. Розвиток діджиталізації менеджменту переробного підприємства аграрної галузі є не лише засобом підвищення ефективності, а й стратегічним ресурсом для довгострокового зростання, інноваційного оновлення, стабільності та інтеграції у глобальні аграрні ланцюги доданої вартості.

Враховуючи результати дослідження (Розділ 2, пп. 2.2, 2.3), вважаємо, що на вищому рівні управління (Директор, його заступники) за участі Головного фахівця з програмного забезпечення, інженера з комп'ютерних систем має бути розроблено та затверджено єдину цифрову стратегію підприємства; визначено КРІ цифрової трансформації та створено Відділ цифрового розвитку. Такі управлінські процеси передбачають фінансове забезпечення у формі відповідного бюджету.

На функціональному рівні управління, зокрема управлінні фінансами доцільно здійснити впровадження ВІ-систем для аналітики витрат, доходів, рентабельності культур, сценарного планування та бюджетування. У сфері маркетингу та збуту доцільно забезпечити впровадження

повнофункціональної CRM-системи, онлайн-платформ для торгів, цифрової аналітики клієнтів. У системі HRM запуснути модулі управління компетенціями, навчанням, оцінкою персоналу, мобільний доступ до HR-функцій. У сфері логістики створити єдиний логістичний центр даних, інтегрувати WMS із ERP та GPS. У виробничому менеджменті доцільно запровадити агропланування, облік технологічних карт, використання цифрових метеостанцій.

На технічному рівні діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» необхідно модернізувати ІТ-інфраструктуру (сервери, комп'ютерну техніку, Інтернет-мережі); інтегрувати усі системи в єдину цифрову платформу та впровадити хмарне сховище даних; забезпечити надійний рівень інформаційної безпеки (резервне копіювання, кіберзахист).

На рівні управління персоналом необхідно створити умови для системного навчання персоналу цифровим навичкам, формування цифрової культури та мотивації до інновацій; впроваджувати програми адаптації до змін.

Для сприяння розвитку діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» пропонуємо варіант дорожньої карти цифрової трансформації на найближчі три роки (табл. 3.1). Запропонована дорожня карта цифрової трансформації є поетапним планом дій, спрямованим на всебічне оновлення управлінських процесів підприємства шляхом впровадження сучасних цифрових технологій у 2026–2028 рр. Вона охоплює сім основних етапів: від підготовки організаційної та технічної бази до повної інтеграції ІТ-рішень і формування цифрової культури.

Карта передбачає модернізацію ІТ-інфраструктури, впровадження та інтеграцію ключових цифрових систем (ERP, CRM, HRM, BI), розвиток внутрішньої аналітики та управлінських компетенцій. Окремий акцент зроблено на підвищенні цифрової грамотності персоналу та усуненні внутрішніх бар'єрів до змін. У фінальній фазі передбачено аудит результатів та адаптацію стратегії з урахуванням нових викликів.

Таблиця 3.1 – Дорожня карта цифрової трансформації ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод», 2026–2028 рр.

Етап	Період	Основні завдання	Очікувані результати
1. Підготовчий	I кв. 2026 р.	Затвердження цифрової стратегії; призначення відповідального за трансформацію; оцінка IT-інфраструктури; формування цифрового бюджету	Організаційна готовність до трансформації
2. Формування інфраструктури	II–III кв. 2026 р.	Оновлення техніки; поліпшення Інтернет-зв'язку на всіх локаціях; встановлення єдиної «хмари» даних; забезпечення безпеки даних	Технічна база для діджиталізації
3. Інтеграція систем	IV кв. 2026 р. – I кв. 2027 р.	Інтеграція ERP, CRM, WMS, GPS; автоматизація обліку й документообігу; створення наскрізної аналітики	Єдина інформаційна система
4. HR- і фінансова трансформація	II–IV кв. 2027 р.	Впровадження HRM-модулів; запуск BI-системи; впровадження систем бюджетування	Підвищення ефективності управління персоналом і фінансами
5. Маркетинг і збут	I–II кв. 2028 р.	Запуск CRM; онлайн-взаємодія з трейдерами; маркетингова аналітика	Цифровий клієнтський досвід і збут
6. Розвиток персоналу	Весь період	Проведення навчань; формування цифрової культури; мотивація до інновацій	Цифрова грамотність, залученість, адаптація
7. Оцінка та корекція	III–IV кв. 2028 р.	Аудит досягнень; коригування цифрової стратегії; планування наступного циклу	Сталість та ефективність цифрової трансформації

Джерело: запропоновано автором.

Таким чином, дорожня карта є комплексним інструментом для досягнення стратегічної мети – переходу підприємства до стійкої, адаптивної та аналітично керованої цифрової моделі менеджменту.

У процесі цифрової трансформації підприємств одним із ключових викликів є проблема розвитку цифрових компетенцій персоналу. Зокрема,

низький рівень цифрової грамотності працівників старшого покоління ускладнює адаптацію до нових технологічних рішень, що знижує загальну ефективність їх впровадження. Значна частина таких працівників демонструє опір змінам, зумовлений відсутністю мотивації або невпевненістю у власних можливостях, а також відсутністю усвідомленої особистої вигоди від оволодіння цифровими інструментами.

Крім того, спостерігається обмеженість фінансових та організаційних ресурсів, що унеможливляє повноцінне впровадження системного навчання персоналу сучасним цифровим технологіям. Проблему ускладнює і той факт, що розвиток цифрових технологій відбувається дуже динамічно, і це вимагає неперервного оновлення знань та розробки гнучких програм навчання, адаптованих до умов конкретного підприємства. Ще одним чинником, що стримує ефективний розвиток цифрових навичок, є відсутність уніфікованих стандартів цифрової компетентності для різних професій і галузей. Усе зазначене створює труднощі у визначенні цільових орієнтирів навчання, розробці індивідуальних траєкторій розвитку персоналу та об'єктивній оцінці рівня цифрової готовності працівників.

Таким чином, формування цифрової культури на підприємстві має супроводжуватись не лише технічним оновленням, але й цілеспрямованою політикою розвитку людського капіталу, яка передбачає системне навчання, мотивацію до змін і створення адаптивного середовища для підвищення цифрової компетентності персоналу.

Відповідно до зазначених проблем визначено напрями дій та комплекс заходів для формування цифрових компетентностей персоналу підприємства (табл. 3.2).

На нашу думку, впровадження запропонованих заходів забезпечить ефективний розвиток цифрових компетентностей персоналу, що дозволить успішно адаптуватися до потреб цифрової економіки.

Таблиця 3.2 – Напрями дій для формування цифрових компетентностей персоналу ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод»

Напрямок	Заходи
1. Підвищення цифрової грамотності працівників старшого покоління	1. Розробка адаптованих навчальних програм з практичним акцентом. 2. Наставництво з боку молодих фахівців. 3. Використання інтерактивних, ігрових форм навчання.
2. Подолання опору змінам і мотивація працівників	1. Визначення персональних вигод від діджиталізації (підвищення ефективності, зарплати, кар'єри). 2. Впровадження бонусів, сертифікацій, гейміфікації. 3. Інформаційна кампанія через внутрішні платформи.
3. Оптимізація витрат на навчання	1. Залучення безкоштовних онлайн-платформ (Дія.Освіта, Coursera тощо). 2. Використання внутрішніх експертів для навчання. 3. Співпраця з навчальними закладами, ІТ-компаніями, залучення грантів.
4. Адаптація навчальних програм до темпу змін технологій	1. Створення гнучких навчальних модулів з регулярним оновленням. 2. Застосування формату мікронавчання. 3. Партнерство з технологічними компаніями.
5. Створення стандартів цифрової компетентності	1. Визначення необхідних цифрових навичок для посад. 2. Впровадження внутрішньої системи оцінки рівня компетенцій. 3. Використання міжнародних сертифікатів і стандартів.

Джерело: запропоновано автором на основі [16, с. 83].

Зрозуміло, що і реалізація дорожньої карти цифрової трансформації, і заходів для формування цифрових компетентностей персоналу передбачає належне фінансування та здійснення витрат. В умовах систематичних фінансових збитків, що спостерігаються у діяльності ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» протягом останніх трьох років, виникає нагальна потреба у проведенні управлінського аудиту фінансової ефективності. Такий аудит є важливим інструментом виявлення внутрішніх резервів, недоліків облікової, аналітичної та управлінської підсистем, а також формування практичних рекомендацій для покращення фінансового стану підприємства.

З огляду на це, вважаємо за доцільне реалізувати низку заходів, зокрема:

1. Аудит існуючої облікової політики підприємства, у межах якого оцінити діючі підходи до формування витрат, калькулювання собівартості продукції, обліку зобов'язань і дебіторської заборгованості. У результаті такі

дії дозволять виявити неефективні підходи до відображення витрат і резервів; адаптувати облікову політику до реальних фінансових потреб підприємства.

2. Оцінка системи управлінського обліку передбачає аналіз того, як формуються внутрішні управлінські звіти, чи є розподіл витрат за підрозділами, культурами, напрямками діяльності; у результаті чого можна виявити джерела перевитрат і збиткові напрями, створити основи для впровадження центрів фінансової відповідальності.

3. Аналіз достовірності та повноти управлінської звітності передбачає здійснення перевірки, чи відповідає внутрішня фінансова інформація потребам керівництва для прийняття обґрунтованих рішень. Такі дії дозволять вдосконалити зміст управлінської звітності, зменшити інформаційні втрати і затримки звітності.

4. Оцінка функціонування ERP-системи в частині фінансів передбачає визначення того, чи використовується ERP-система (BAS ERP) лише для обліку, чи також для планування, бюджетування, аналізу, що дозволить розширити функціональність ERP у бік управлінського фінансового аналізу, прогнозування та контролю виконання бюджетів.

5. Запровадження внутрішньої системи бюджетування на основі створення чітких фінансових планів на рівні структурних одиниць підприємства, з контролем їх виконання та виявленням відхилень; у результаті це зміцнить фінансову дисципліну, дозволить зменшити незаплановані витрати, формувати підґрунтя для стратегічного планування.

6. Впровадження BI-систем для фінансової аналітики передбачає використання інструментів бізнес-аналітики (Power BI, QlikView тощо) для візуалізації, контролю ключових фінансових показників, аналізу прибутковості. Таке впровадження забезпечить оперативний доступ до фінансових даних, підвищення прозорості управлінських рішень, зниження ризиків прийняття помилкових рішень.

7. Підвищення фінансової грамотності менеджерів на основі проведення внутрішніх тренінгів та навчальних сесій для управлінського персоналу щодо

інтерпретації фінансових показників, бюджетного контролю, аналітики. Такі дії формуватимуть єдиний управлінський підхід до оцінки ефективності, підвищення якісного рівня прийняття фінансових рішень.

Запропоновані заходи мають на меті побудову прозорої, адаптивної, аналітично орієнтованої системи фінансового управління, яка дозволить підприємству не лише виявити причини збитковості, але й сформулювати стратегічні та тактичні рішення для її подолання. Проведення управлінського аудиту фінансової ефективності є не лише реакцією на кризовий фінансовий стан, але й стратегічним кроком у напрямі цифрової трансформації менеджменту.

В умовах підвищеної конкуренції та цифрової трансформації аграрного ринку, впровадження CRM-системи та BI-аналітики є стратегічно важливим інструментом підвищення ефективності маркетингу та продажів. CRM-система дозволяє централізовано зберігати інформацію про клієнтів, автоматизувати процеси взаємодії з ними, управляти історією контрактів, забезпечуючи персоналізовану комунікацію та підвищення лояльності контрагентів. Система також сприяє контролю ефективності роботи відділу збуту, зменшенню втрат клієнтів та скороченню циклу продажу. Паралельно, BI-системи забезпечують аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень на основі інтегрованих даних із CRM, ERP та облікових систем. Вони дозволяють формувати візуалізовані дашборди, оцінювати динаміку збуту, сезонні коливання попиту, рентабельність культур і клієнтів, що підвищує точність планування, ефективність трейдингової стратегії та моніторинг маркетингових KPI.

Синергія CRM і BI створює єдину цифрову екосистему, орієнтовану на підвищення продуктивності, скорочення втрат і стратегічне управління клієнтськими відносинами, що є необхідною умовою для зростання прибутковості ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення, практичні аспекти та визначено напрями розвитку діджиталізації менеджменту ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод».

1. Діджиталізація є перспективним та необхідним вектором трансформації сучасного менеджменту, здатним забезпечити стійкий розвиток підприємств в умовах динамічного цифрового середовища. Цифрова трансформація охоплює стратегічні, культурні та структурні зміни підприємства, трансформуючи бізнес-модель, управлінські процеси та взаємодію з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами. У центрі цифрової трансформації знаходиться концепція Менеджменту 4.0, яка передбачає впровадження ERP-, CRM-, HRM-систем, аналітики великих даних, штучного інтелекту, методологій Agile і Lean, та зосереджується на розвитку цифрової культури та динамічних здібностей організації. Формування цифрових компетентностей працівників, розвиток гнучкості, інноваційності та організаційного навчання є критично важливими для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методологічною основою аналізу цифрових змін є модель TOE, яка дозволяє комплексно оцінити вплив технологічних, організаційних і зовнішніх чинників на процес впровадження цифрових рішень. Діджиталізація часто стикається з опором персоналу, браком цифрової грамотності, нестачею ресурсів і слабкою інтеграцією нових інструментів.

2. ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» є переробним підприємством аграрного бізнесу із повним виробничо-збутовим циклом, що включає рослинництво, зернотрейдинг та послуги елеватора. Воно володіє значним земельним банком і модернізованим машинно-тракторним парком, що забезпечує виробничу автономію та дозволяє формувати високоякісну продукцію. Незважаючи на зростання активів, оновлення основних засобів, покращення фондівіддачі та деяке підвищення продуктивності праці,

підприємство протягом останніх трьох років є збитковим. Причинами цього є непропорційне зростання витрат у порівнянні з доходами, низька фінансова стійкість, надмірна залежність від позикового капіталу та недостатній рівень платоспроможності. Водночас позитивні зміни у використанні основних фондів і структурі оборотних активів створюють передумови для майбутнього оздоровлення підприємства. Такий стан потребує глибокої трансформації управлінської системи, зокрема у сфері обліково-аналітичного забезпечення, фінансового контролю та діджиталізації управлінських процесів з метою підвищення ефективності діяльності та виходу з тривалої кризи прибутковості.

ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» реалізував низку цифрових рішень у сферах виробництва, логістики та обліку, що дозволило досягти базового рівня інтегрованої автоматизації. Найбільш розвиненими є ERP-система, GPS-моніторинг техніки та система електронного документообігу, які сприяють підвищенню прозорості та контролю в операційній діяльності. Водночас цифровізація залишається фрагментарною в маркетингу, HR-менеджменті та фінансовому управлінні. Відсутність CRM-системи, наскрізної бізнес-аналітики (BI), формалізованої цифрової стратегії та належного розвитку цифрових компетенцій персоналу стримує ефективність управлінських рішень і не дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових викликів. Незважаючи на окремі досягнення, рівень цифрової зрілості ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» оцінюється як нижче середнього.

Цифрова трансформація управлінських процесів ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод» відбувається у фрагментарному форматі й супроводжується низкою системних бар'єрів, що значно уповільнюють її ефективну реалізацію. Серед основних стримуючих чинників виявлено технічні обмеження (застаріла IT-інфраструктура, відсутність телематики, слабе інтернет-покриття), фінансову нестачу ресурсів для впровадження IT-рішень, низький рівень цифрової грамотності персоналу, відсутність цілісної цифрової стратегії та консервативну корпоративну культуру, неготову до змін.

Виявлені проблеми із внутрішньою комунікацією, інтеграцією цифрових систем та розподілом ІТ-функцій свідчать про слабкий рівень організаційної зрілості в напрямі цифрового менеджменту. Опитування керівного складу підтвердило низький рівень системної підтримки діджиталізації, слабку інтеграцію ІТ-рішень між підрозділами та нестачу цифрових компетентностей, особливо серед виробничого персоналу.

3. У контексті сучасних викликів та збитковості ТОВ «Кролевецький комбікормовий завод», цифрова трансформація менеджменту розглядається не лише як інноваційний тренд, а як стратегія виживання, підвищення ефективності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані напрями діджиталізації охоплюють всі рівні управління: від стратегічного планування цифрової трансформації та створення відповідної інфраструктури (відділу цифрового розвитку, бюджетного забезпечення) – до функціональних рішень у сферах фінансів, маркетингу, HR, логістики та виробництва.

Запропонована дорожня карта цифрової трансформації на 2026–2028 рр. забезпечуватиме поетапний перехід до цифрової, керованої, гнучкої та аналітично орієнтованої системи менеджменту. Особливий акцент зроблено на розвитку цифрових компетентностей персоналу, що є важливим чинником успіху трансформації, а також на проведенні управлінського аудиту фінансової ефективності, як основи для формування дієвої обліково-аналітичної підсистеми менеджменту.

Необхідними управлінськими рішеннями є впровадження CRM- та BI-систем, які забезпечать централізоване управління клієнтськими відносинами, аналітичну підтримку трейдингу, контроль маркетингових KPI та рентабельності. Інтеграція всіх цифрових рішень у єдину інформаційну екосистему дозволить створити прозору, адаптивну та ефективну модель управління, яка здатна відповісти на внутрішні виклики та зовнішні зміни на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голіонко Н., Кондратьєва К. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1(113). С. 145–150. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-29> (дата звернення: 25.05.2025).
2. Гринько А. О., Гринько П. В., Панкратова О. А. Сутність поняття «цифровий менеджмент» у науковому полі. *Вісник ХНУ ім. Каразіна. Серія: Соціальні комунікації*. 2022. № 26. С. 34–42. URL: <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/20957> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Гурська І. С., Федуняк І. О., Герчанівська С. В. Формування системи менеджменту в аграрних підприємствах. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2021. С. 82–89. DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-3-82 (дата звернення 17.05.2025).
4. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 28. С. 60–66. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773> (дата звернення: 23.05.2025).
5. Домбровська Н. А., Фаріон В. І. Стратегії управління в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та організація управління*. 2024. № 2 (54). С. 52–61. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6114> (дата звернення: 19.05.2025).
6. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52> (дата звернення: 10.05.2025).
7. Кац В.С. Диджиталізація управлінських процесів підприємств та розвиток Менеджменту 4.0. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, управління та права в сучасних умовах* : Зб. тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф. (31 травня 2025 р.), Житомир: ЦФЕНД. С. 52–54. URL: <https://www.economics.in.ua/2025/05/31.html> (дата звернення: 02.06.2025).

8. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. С. 50–56. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988> (дата звернення: 23.05.2025).
9. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
10. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Калініченко Л. Л., Харченко М. О., Тарасенко С. В. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 104. С. 54–60. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07> (дата звернення: 25.05.2025).
11. Офіційний сайт ТОВ «Кролевецький комбикормовий завод». URL: <https://zkombi.com.ua/> (дата звернення: 03.05.2025).
12. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> (дата звернення: 17.05.2025).
13. Петрикiва О. М., Малафiїв Т. Ю. Цифрова культура як основа цифрової трансформації підприємств. *Вісник Харківського національного університету ім. Каразіна. Серія: Соціальні комунікації*. 2024. № 29. С. 18–25. URL: <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/25109> (дата звернення: 10.05.2025).
14. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 30. С. 71–76. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040> (дата звернення: 22.05.2025).
15. Хромушина Л. А. Стратегічні аспекти трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства: приклад України. *Digital Innovations in the Socio-Economic Sphere: monograph*. The University of Technology in Katowice Press, 2023. С. 98–116. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/800ca4a1077c5bccfc2a887c8c2ba272.pdf> (дата звернення: 07.05.2025).

16. Хромушина Л. А., Могильна Л. М. Формування цифрових компетентностей персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2025. № 1 (46). С. 80–85. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-46-2025> DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.46-1> (дата звернення: 15.05.2025).
17. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К. : НАУ, 2022. 200 с.
18. Яковенко Ю. О., Білик М. П., Олійник Ю. С. Стратегічні орієнтири цифрової трансформації бізнесу в умовах інноваційного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 370–375. DOI: 10.32782/2224-6282/190-63 (дата звернення: 16.05.2025).
19. Budagov A. S., Sukhova N. A. Problems Of Effective Business Digital Transformation Management. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. 2020. Vol. 90. PP. 428–437. DOI: <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.03.48> (дата звернення: 19.05.2025).
20. Ciampi F., Faraoni M., Ballerin, J., Meli F. (2021). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2112.11822> (дата звернення: 16.05.2025).
21. Hryshko V. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон Economics and Region*. 2021. № 1(80). С. 61–67. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2246](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2246) (дата звернення: 15.05.2025).
22. Latifundist.com *Головний сайт про агробізнес*. URL: <https://latifundist.com/kompanii/2200-krolevetskij-kombikormovij-zavod> (дата звернення: 10.05.2025).
23. Lokuge S., Duan S. X. Towards Understanding Enablers of Digital Transformation in SMEs. *arXiv preprint*. 2021. <https://arxiv.org/abs/2111.05989> (дата звернення: 12.05.2025).
24. Lulu Chen (2023). Enterprise Digital Transformation, Dynamic Capabilities and Innovation Performance. *Frontiers in Business Economics and*

Management. 11(2):327–332 DOI:10.54097/fbem.v11i2.12632 (дата звернення: 16.05.2025).

ДОДАТКИ