

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
**«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу групи МОМГ 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій міського
господарства»

Михайло БАЙДЖАНОВ
(прізвище та ініціали)

Керівник Наталія КОНДРАТЕНКО
(прізвище та ініціали)

Рецензент Лариса ОБОЛЕНЦЕВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій міського
господарства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«19» травня 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Байджанова Михайла Меретгельдійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегія розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації»
2. Керівник роботи Кондратенко Наталія Олегівна, д-р. екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні засади розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації. Розділ 2. Аналіз стану та особливостей розвитку підприємства в умовах цифровізації. Розділ 3. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи. 2. Еволюція підходів до цифрових змін на підприємстві. Основні характеристики та ознаки цифрової трансформації підприємства. 3. Процес реінжинірингу бізнес-процесів. Рушійні фактори цифрової трансформації підприємства. Основні причини, що зумовлюють проблеми цифрової трансформації бізнесу. Значення цифрової трансформації для розвитку підприємства. 5. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства. Основні етапи формування стратегії розвитку підприємства. 6. Порівняльна характеристика теоретичних підходів для

формування стратегії розвитку підприємства. 7. Аналіз фінансових результатів ТОВ «Бітоксид» за 23-25 рр. Оцінка структури активів ТОВ «Бітоксид». 8. Аналіз показників фінансової стабільності ТОВ «Бітоксид». Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Бітоксид». 9. PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Бітоксид». Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Бітоксид». 10. SWOT-аналіз підприємства. Оцінка рівня цифрової зрілості ТОВ «Бітоксид». 11. Етапи формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації. Стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Бітоксид» в умовах цифровізації. 12. Комплекс заходів з впровадження цифрових технологій у ТОВ «Бітоксид». Оцінка витрат на впровадження цифрових заходів. 13. Додаткові стратегічно-організаційні заходи цифрової трансформації ТОВ «Бітоксид». 14. Висновки.

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Найменування етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітки |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи | 25.05.2026-01.06.2026 | виконано |
| 2. | Розділ 1. Теоретичні засади розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації | 25.05.2026-01.06.2026 | виконано |
| 3. | Розділ 2. Аналіз стану та особливостей розвитку підприємства в умовах цифровізації | 02.06.2026-08.06.2026 | виконано |
| 4. | Розділ 3. Напрями удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації | 09.06.2026-14.06.2026 | виконано |
| 5. | Висновки | 15.06.2026 | виконано |
| 6. | Оформлення графічного матеріалу | 16.06.2026 | виконано |
| 7. | Оформлення пояснювальної записки | 17.06.2026 | виконано |
| 8. | Попередній захист | 18.06.2026 | виконано |
| 9. | Захист | 25.06.2026 | |

Здобувач вищої освіти _____ **Михайло БАЙДЖАНОВ**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Наталія КОНДРАТЕНКО**
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ | 8 |
| 1.1 Сутність та значення цифрової трансформації підприємства..... | 8 |
| 1.2 Теоретичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... | 30 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства | 30 |
| 2.2 Аналіз середовища функціонування та рівня цифрової зрілості підприємства | 42 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... | 50 |
| 3.1 Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в умовах цифровізації..... | 50 |
| 3.2 Розробка заходів щодо впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства | 60 |
| ВИСНОВКИ | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 73 |

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена глибокими змінами, що відбуваються в сучасній економіці під впливом стрімкого розвитку цифрових технологій. Сьогодні цифровізація охоплює всі сфери господарської діяльності, трансформуючи підходи до управління, організації виробництва, взаємодії з клієнтами та формування конкурентних переваг. Підприємства змушені адаптуватися до нових умов функціонування, де швидкість обробки інформації, рівень автоматизації процесів та здатність до інновацій стають ключовими чинниками успіху. У таких умовах стратегічне управління набуває особливого значення, оскільки саме воно визначає довгострокові орієнтири розвитку та забезпечує узгодженість дій підприємства в умовах невизначеності та високої динаміки ринку.

Особливої ваги дана тематика набуває у контексті необхідності формування ефективних стратегій розвитку підприємств, які враховують вплив цифрової трансформації на всі рівні їх діяльності. Традиційні підходи до стратегічного управління поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем більш гнучким, адаптивним та цифрово-орієнтованим моделям. Це вимагає переосмислення існуючих механізмів формування стратегій розвитку та впровадження інноваційних управлінських рішень, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Таким чином, дослідження стратегій розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації є своєчасним і практично значущим, оскільки дозволяє визначити ефективні підходи до адаптації бізнесу до сучасних викликів цифрової економіки.

Проблема формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації активно досліджується багатьма вітчизняними науковцями. Серед них: Н. Бабко, О. Коваль, В. Марченко, О. Пищуліна, І. Струтинська, Д. Тищенко та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- узагальнено сутність та значення цифрової трансформації підприємства;
- узагальнено теоретичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства;
- проведено аналіз стану та особливостей розвитку підприємства в умовах цифровізації;
- сформовано стратегічні пріоритети розвитку підприємства в умовах цифровізації;
- розроблено заходи щодо впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення стратегія розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційній роботі задач і обробки первинних матеріалів застосовувалися загальнонаукові та емпіричні методи досліджень: абстрактно-логічний метод; аналізу та синтезу; економіко-статистичний; спостереження; опитування і порівняння; структурно-логічний; систематизації та узагальнення інформації.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є: нормативно-правові та законодавчі акти з питань стратегічного управління, статистичні збірники, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності ТОВ «БІТОКСІД», наукова література, теоретичні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, публікації в засобах масової інформації.

Практичне значення результатів полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації. Запропоновано формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в умовах цифровізації, яке передбачає визначення ключових напрямів цифрової трансформації, узгодження їх із загальною стратегією підприємства та забезпечення поетапної реалізації управлінських і технологічних змін. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати бізнес-процеси та сформувати довгострокові конкурентні переваги підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність та значення цифрової трансформації підприємства

Цифрова трансформація сьогодні є одним із ключових чинників розвитку сучасних підприємств, що визначає їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність. Вона охоплює не лише впровадження цифрових технологій, а й глибокі зміни в бізнес-процесах, управлінських підходах та організаційній культурі підприємства.

Цифрова трансформація (Digital Transformation) є ширшим поняттям, яке передбачає комплексні зміни в діяльності підприємства, включаючи бізнес-процеси, організаційну культуру та управлінські підходи із застосуванням цифрових технологій. Вона не обмежується лише переведенням аналогових процесів у цифровий формат, а охоплює також переосмислення бізнес-моделей, стратегічних орієнтирів та взаємодії із клієнтами.

По суті, цифрова трансформація означає глибинне перетворення всієї організації з метою підвищення ефективності її функціонування в умовах цифрового середовища. Вона охоплює всі рівні підприємства - від інфраструктури та операційних процесів до корпоративної культури та стратегії розвитку. Водночас цифровізація (діджиталізація) може розглядатися як її складова, що зосереджується на окремих процесах, тоді як цифрова трансформація передбачає системні та всеохопні зміни організації в цілому [1].

У сучасних умовах цифровізація розглядається як комплексний процес переходу до нових моделей створення цінності, що базуються на використанні даних, автоматизації та інтеграції інформаційних систем. Саме тому

дослідження сутності та значення цифрової трансформації є необхідним для формування ефективної стратегії розвитку підприємства.

Підхід до розуміння цифрової трансформації пройшов кілька етапів розвитку - від простого впровадження інформаційних технологій до комплексної перебудови бізнес-моделі підприємства. Згодом відбулося розширення використання цифрових технологій у всіх бізнес-процесах, що призвело до формування поняття цифровізації [2].

Сучасний етап розвитку характеризується переходом до цифрової трансформації, яка передбачає не лише впровадження технологій, а й зміну підходів до управління, організації діяльності та створення нових джерел цінності для споживача. Таким чином, цифрова трансформація є найвищим етапом еволюції цифрових змін на підприємстві.

Підхід до розуміння цифрових змін на підприємствах поступово еволюціонував відповідно до розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та розширення їх ролі в управлінні бізнесом. Узагальнена еволюція підходів від інформатизації до цифрової трансформації представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до цифрових змін на підприємстві

| Етап | Характеристика | Основна мета | Результат |
|-----------------------|---|--|--|
| Інформатизація | Впровадження комп'ютерних систем для обробки даних | Автоматизація окремих операцій | Підвищення швидкості та точності обробки інформації |
| Цифровізація | Використання цифрових технологій у бізнес-процесах | Оптимізація процесів | Інтеграція інформаційних систем, підвищення ефективності |
| Цифрова трансформація | Комплексна перебудова бізнес-моделі на основі цифрових технологій | Створення нової цінності та конкурентних переваг | Зміна моделі управління та розвитку підприємства |

Джерело: узагальнено автором за [3].

Таким чином, наведена еволюція свідчить про поступовий перехід від локального використання інформаційних технологій до комплексного переосмислення діяльності підприємства. Цифрова трансформація виступає найвищим етапом цього процесу, оскільки передбачає не лише технологічні зміни, а й трансформацію управлінських підходів, організаційної структури та бізнес-моделі в цілому.

Наразі існує значна кількість підходів до зазначеного визначення, що зумовлює необхідність аналізу різних поглядів із поділом на науковців та провідних керівників підприємств.

Такий поділ за професійною належністю обґрунтований тим, що науковці розглядають це поняття переважно з позицій дослідження та спостереження, як об'єкт теоретичного аналізу.

Натомість керівники підприємств формують власне розуміння та інтерпретацію на основі практичного досвіду впровадження відповідних процесів і стратегій розвитку компаній.

У табл.1.2 наведено трактування поняття «цифрова трансформація» крізь призму поглядів провідних управлінців підприємств.

Цифрова трансформація бізнес-процесів є важливим кроком на шляху підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Водночас її успішна реалізація потребує не лише впровадження сучасних технологій, а й переосмислення та вдосконалення застарілих бізнес-процесів.

У цьому контексті ключову роль відіграє модель реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), яка передбачає радикальний перегляд і перебудову існуючих процесів для досягнення якісно нових результатів, що відповідають вимогам сучасного ринку. Реінжиніринг сприяє підвищенню ефективності, оптимізації робочих процедур та впровадженню інноваційних підходів у діяльність компанії.

Поняття «цифрова трансформація» з наукової точки зору

| № | Автор / рік | Термін |
|----|--|---|
| 1. | C. Boue'e, S. Schaibl | Цифрова трансформація – послідовна мережа всіх секторів економіки та адаптацію гравців до нових реалій цифрової економіки. Рішення в мережевих системах включають обмін та аналіз даних, розрахунок та оцінку варіантів, а також ініціювання дій та впровадження наслідків |
| 2. | В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, В. В. Наместнік | Цифрові трансформації – спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні |
| 3. | І. В. Струтинська | Цифрова трансформація – це перехід на цифрові технології, орієнтованість на користувача. Поява нових інструментів взаємодії з клієнтом, таких як чат-боти, термінали самообслуговування або онлайн-кабінети, змінює споживчу поведінку. У широкому розумінні термін «цифрова трансформація» слід трактувати як незворотний процес впровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства і держави загалом |
| 4 | Ю. О. Нікітін | Цифрова трансформація – це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства |

Джерела: [4].

Цифрова трансформація підприємства має комплексний характер і проявляється через сукупність змін у технологічній, організаційній та управлінській сферах діяльності.

Вона не обмежується впровадженням окремих цифрових інструментів, а передбачає глибинну перебудову бізнес-процесів, моделей взаємодії з клієнтами та принципів прийняття управлінських рішень.

Для більш чіткого розуміння сутності цифрової трансформації доцільно виділити її основні характеристики та ознаки (табл. 1.3).

**Основні характеристики та ознаки цифрової трансформації
підприємства**

| Характеристика | Ознака прояву |
|-----------------------|--|
| Комплексність | Охоплює всі бізнес-процеси підприємства |
| Системність | Узгоджені зміни в технологіях, управлінні та організації |
| Інноваційність | Впровадження нових цифрових технологій та рішень |
| Орієнтація на дані | Прийняття рішень на основі аналітики та великих даних |
| Гнучкість | Швидка адаптація до змін зовнішнього середовища |
| Клієнтоорієнтованість | Персоналізація продуктів і послуг під потреби споживача |
| Безперервність змін | Постійне вдосконалення цифрових рішень |

Джерело: сформовано автором за [5].

Ці характеристики свідчать, що цифрова трансформація є не одноразовим проектом, а безперервним процесом розвитку підприємства. Вона охоплює всі рівні управління та забезпечує формування нової логіки функціонування бізнесу, орієнтованої на ефективність, інноваційність та задоволення потреб клієнтів. Нижче наведено схематичні рекомендації щодо реінжинірингу бізнес-процесів в умовах цифровізації, а також визначено основні етапи, яких слід дотримуватися підприємствам для успішного переходу до сучасних моделей ведення бізнесу (рис. 1.1). Як видно з наведених даних, він включає низку складових, що розкривають сутність реінжинірингу бізнес-процесів і відображають логіку процесу оптимізації [6]:

1. Підготовчий етап (організація BPR): на початковій стадії здійснюється аналіз наявних бізнес-процесів з метою виявлення їхніх слабких місць і потенціалу для вдосконалення. Важливим є збір повної інформації про процеси та визначення пріоритетних напрямів їх змін із залученням працівників і клієнтів.

2. Аналіз і діагностика процесів: на цьому етапі відбувається визначення тих процесів, які потребують оновлення, а також їх ранжування за ступенем важливості для діяльності компанії. Це дозволяє сформувати основу для подальших змін.

3. Проектування нових процесів і редизайн: передбачає проведення порівняльного аналізу існуючих і майбутніх процесів та визначення напрямів їх трансформації. На цьому етапі розробляються детальні плани оптимізації, які орієнтуються на потреби клієнтів і містять конкретні кроки впровадження змін.

4. Впровадження нових процесів і моніторинг: на заключному етапі здійснюється реалізація запланованих змін, зокрема навчання персоналу, впровадження нових програмних рішень і запуск оновлених процесів. Важливим є також постійний моніторинг та оцінювання результатів для перевірки їх ефективності та досягнення очікуваних показників.

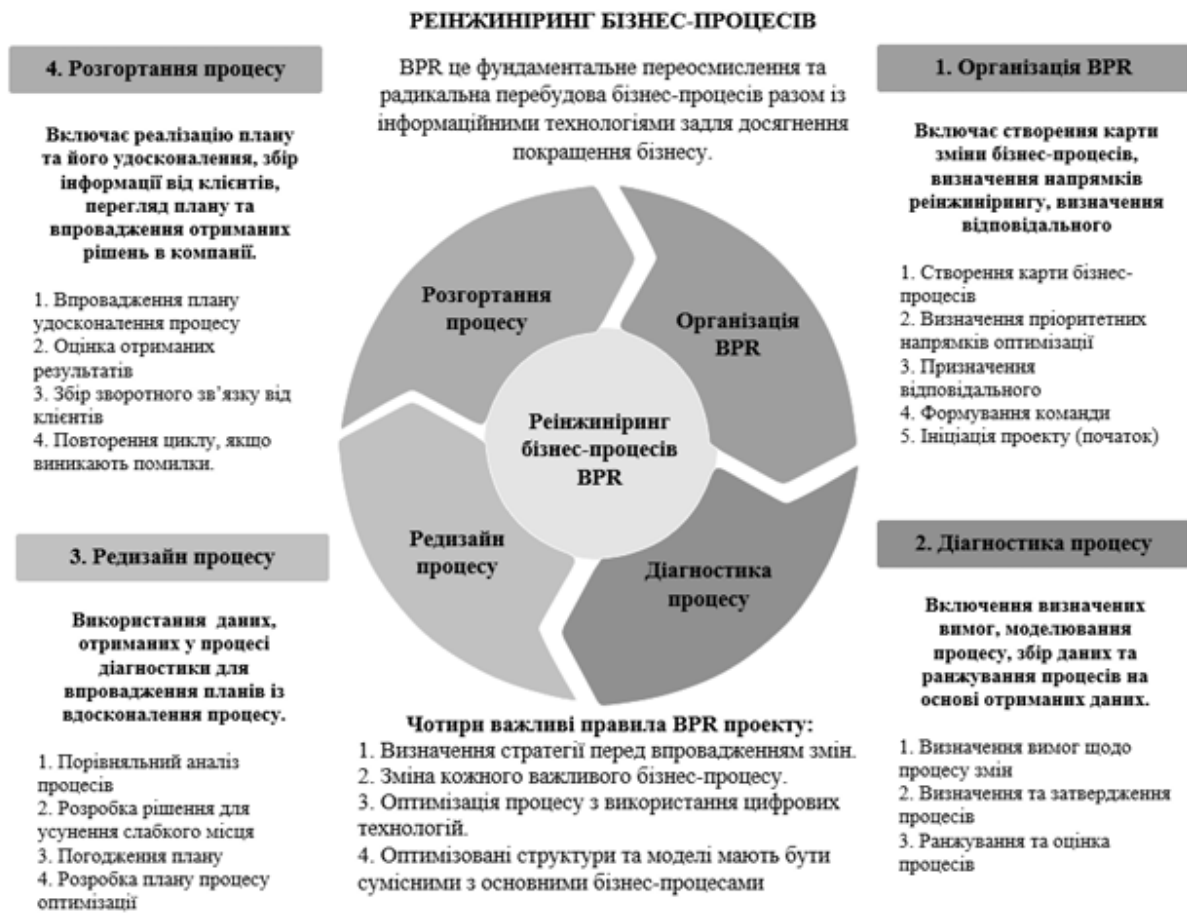


Рис. 1.1. Процес реінжинірингу бізнес-процесів (побудовано автором за [7]).

Цифрова трансформація підприємств є складним і багатофакторним процесом, який формується під впливом як глобальних технологічних змін, так і трансформації економічного середовища та ринкових умов. Вона не виникає спонтанно, а є закономірною відповіддю підприємств на зростаючу невизначеність, посилення конкуренції та необхідність підвищення ефективності управління.

У сучасних умовах саме сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних факторів визначає швидкість, глибину та масштаб цифрових змін. Узагальнення основних груп таких факторів подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Рушійні фактори цифрової трансформації підприємства

| Група факторів | Конкретні чинники | Характер впливу на підприємство |
|----------------|--|---|
| Технологічні | Розвиток штучного інтелекту, Big Data, IoT, хмарних технологій, автоматизації та роботизації | Забезпечують можливість автоматизації процесів, підвищення точності аналітики, прискорення прийняття рішень та створення нових цифрових продуктів |
| Економічні | Посилення конкуренції, глобалізація ринків, зростання вартості ресурсів, потреба в оптимізації витрат | Стимулюють підприємства до підвищення ефективності, скорочення витрат та пошуку нових джерел доходу |
| Ринкові | Зміна поведінки споживачів, зростання вимог до якості та швидкості обслуговування, розвиток e-commerce | Формують необхідність клієнтоорієнтованих моделей бізнесу та цифрових каналів взаємодії |
| Інституційні | Державна політика цифровізації, регуляторні вимоги, розвиток цифрової інфраструктури | Створюють умови та стимули для впровадження цифрових технологій |
| Соціальні | Зростання цифрової грамотності населення, зміна стилю роботи та комунікацій | Підвищують готовність працівників і споживачів до використання цифрових рішень |

Джерело: сформовано автором за [8].

Таким чином, цифрова трансформація підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють технологічні інновації, економічні стимули та зміни ринкової поведінки.

Водночас важливого значення набувають інституційні та соціальні чинники, які забезпечують середовище для впровадження цифрових рішень.

У сукупності вони визначають стратегічну необхідність переходу підприємств до нових моделей розвитку, орієнтованих на цифрову економіку.

Цифрова трансформація на рівні підприємства є стратегічно важливим процесом, який визначає довгострокові перспективи його розвитку, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до умов цифрової економіки.

Вона передбачає не лише впровадження окремих цифрових рішень, а й системну перебудову бізнес-моделі, управлінських підходів та організаційної структури. У цьому контексті особливого значення набуває чітке формулювання мети цифрової трансформації, а також конкретизація завдань, реалізація яких забезпечує досягнення бажаних результатів.

Узагальнена характеристика мети та ключових завдань цифрової трансформації подана в табл. 1.5.

Таким чином, визначені цілі та завдання цифрової трансформації формують комплексну систему стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Їх впровадження сприяє не лише оновленню технологічної бази, а й забезпечує трансформацію управлінських підходів, організаційної структури та механізмів створення цінності. У підсумку підприємство набуває здатності ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки та забезпечувати формування стійких конкурентних переваг. Водночас цифрова трансформація сприяє підвищенню гнучкості бізнес-процесів та оперативності прийняття управлінських рішень. Це, у свою чергу, забезпечує швидку адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та зростання його інноваційного потенціалу.

Таблиця 1.5

Мета та завдання цифрової трансформації підприємства

| Елемент | Зміст |
|-----------------------------|--|
| Мета цифрової трансформації | Забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом комплексного впровадження цифрових технологій, трансформації бізнес-процесів, управлінських підходів та формування нової цифрової бізнес-моделі, орієнтованої на ефективність, інноваційність та клієнтоорієнтованість |
| Стратегічна мета | Досягнення довгострокових конкурентних переваг через підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційного потенціалу підприємства |
| Завдання 1 | Комплексна автоматизація та цифровізація основних і допоміжних бізнес-процесів підприємства |
| Завдання 2 | Інтеграція інформаційних систем та формування єдиного цифрового середовища управління підприємством |
| Завдання 3 | Забезпечення ефективного управління на основі даних (data-driven management) та впровадження аналітичних інструментів |
| Завдання 4 | Розвиток цифрових каналів комунікації та взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами |
| Завдання 5 | Підвищення операційної ефективності та зниження витрат за рахунок цифрових технологій |
| Завдання 6 | Формування та розвиток цифрових компетенцій персоналу, підвищення рівня цифрової грамотності |
| Завдання 7 | Забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів підприємства |
| Завдання 8 | Створення умов для інноваційного розвитку та впровадження нових цифрових продуктів і послуг |

Джерело: сформовано автором за [9].

Серед основних причин, що ускладнюють процес цифрової трансформації бізнесу, можна виділити наступні (рис. 1.2).

1. Культурні бар'єри: організаційна культура деяких компаній може бути недостатньо гнучкою та опиратися змінам, що ускладнює впровадження цифрових інновацій. У таких умовах важливо формувати культуру, орієнтовану на інновації та відкритість до трансформацій [12].

2. Недостатня інтеграція з існуючими системами: нові цифрові рішення мають бути узгоджені з уже наявними процесами та системами для

уникнення дублювання функцій і проблем сумісності. Тому необхідним є ретельне планування інтеграції та тестування нових рішень.

3. Недостатня увага до кібербезпеки: процес цифрової трансформації може підвищувати ризики інформаційної безпеки, що потребує впровадження відповідних захисних заходів. Важливо розробити політику кібербезпеки та забезпечити навчання працівників у цій сфері.

4. Недостатній моніторинг та оцінювання: для забезпечення ефективності цифрової трансформації необхідно постійно відстежувати її результати та за потреби коригувати дії. Доцільним є використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки впливу змін на діяльність компанії [13].



Рис. 1.2. Основні причини, що зумовлюють проблеми цифрової трансформації бізнесу (побудовано автором за [10]).

Цифрова трансформація сьогодні розглядається як один із ключових чинників довгострокового розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Її значення полягає не лише у впровадженні сучасних технологій, а й у формуванні нової логіки ведення бізнесу, яка базується на гнучкості, швидкості реагування на зміни зовнішнього

середовища та ефективному використанні інформаційних ресурсів. У сучасних умовах саме рівень цифрової зрілості значною мірою визначає позиції підприємства на ринку. Узагальнене значення цифрової трансформації для розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Значення цифрової трансформації для розвитку підприємства

| Напрямок впливу | Зміст впливу | Результат для підприємства |
|------------------------------------|--|---|
| Підвищення ефективності управління | Використання цифрових технологій для аналізу даних та підтримки прийняття рішень | Швидші та більш обґрунтовані управлінські рішення |
| Оптимізація бізнес-процесів | Автоматизація та цифровізація операційної діяльності | Зниження витрат і підвищення продуктивності |
| Посилення ринкових позицій | Розвиток цифрових каналів збуту та комунікації | Розширення ринку та залучення нових клієнтів |
| Підвищення гнучкості підприємства | Швидка адаптація до змін зовнішнього середовища | Стійкість до кризових явищ і ризиків |
| Інноваційний розвиток | Впровадження нових цифрових продуктів і сервісів | Формування нових джерел доходу |
| Розвиток персоналу | Підвищення цифрових компетенцій працівників | Зростання продуктивності праці та якості управління |

Джерело: сформовано автором за [14].

Таким чином, цифрова трансформація відіграє визначальну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства та зміцненні його конкурентних позицій. Вона сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації ресурсів, розширенню ринкових можливостей та формуванню інноваційного потенціалу. У сукупності це дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін цифрової економіки, а й активно впливати на формування нових ринкових тенденцій.

1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства є одним із ключових завдань стратегічного менеджменту, оскільки саме стратегія визначає довгострокові цілі, напрями розвитку та механізми досягнення конкурентних переваг. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища та посилення цифрової трансформації особливої актуальності набуває вибір адекватних теоретичних підходів до формування стратегії, які дозволяють враховувати як внутрішній потенціал підприємства, так і вплив зовнішніх факторів.

Під розвитком підприємства в умовах трансформації системи, зумовленої внутрішніми суперечностями, О.В. Раєвнева розглядає процес формування нової дисипативної структури. Він проявляється у якісних змінах складу, структури та моделей функціонування системи й часто супроводжується кризовими явищами, спрямованими на трансформацію глобальних цілей підприємства. Такий розвиток є унікальним процесом перетворення відкритої системи в просторі та часі, який характеризується постійною зміною її стратегічних орієнтирів через формування нової організаційної структури та переходом на інший рівень функціонування [15].

На думку Л.О. Лігоненко, розвиток підприємства завжди супроводжується істотними й безперервними змінами в діяльності економічних суб'єктів. Він передбачає перехід кількісних змін у якісні, трансформацію потенціалу підприємства, його інфраструктури та базових принципів функціонування. Такий розвиток розглядається як дискретний процес, що відбувається за умов відсутності жорстко встановлених норм діяльності та контролю за їх дотриманням. Він тісно пов'язаний із реалізацією творчого потенціалу персоналу та спрямований на досягнення довгострокових інтересів учасників підприємства. Загалом цей підхід є обґрунтованим, однак у ньому акцент зроблено переважно на кількісних і якісних змінах, тоді як питання структурних перетворень залишаються поза увагою [16].

Підсумовуючи викладене вище, варто зазначити, що розвиток підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які визначають його динаміку, напрямок змін та здатність адаптуватися до зовнішнього й внутрішнього середовища (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Чинники розвитку підприємства (узагальнено автором за [17]).

Ці чинники можуть мати як економічну, так і організаційну, технологічну чи управлінську природу, а їх сукупна дія визначає потенціал зростання та трансформації підприємства. Зокрема, саме поєднання ринкових умов, рівня конкурентного середовища, інноваційної активності, кадрового потенціалу та ефективності управлінських рішень формує передумови для сталого розвитку. Водночас важливу роль відіграють внутрішні ресурси підприємства, його стратегічна гнучкість і здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Отже, розвиток підприємства не є випадковим процесом, а виступає результатом системної взаємодії різнорівневих факторів, що в сукупності визначають його конкурентоспроможність і перспективи довгострокового функціонування [18].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до стратегічного управління, які відрізняються акцентами на ресурсах, ринку, конкурентному середовищі або здатності підприємства до адаптації. Їх узагальнення та

систематизація дають можливість сформувати цілісне уявлення про процес розробки стратегії розвитку підприємства.

Стратегія розвитку підприємства є ключовим елементом системи стратегічного управління, що визначає довгострокові орієнтири його функціонування та розвитку. Вона відображає сукупність цілей, принципів і напрямів діяльності, спрямованих на забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та ефективне використання наявного ресурсного потенціалу [19].

У сучасних умовах стратегія розвитку розглядається як комплексна управлінська модель, що поєднує аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішніх можливостей підприємства та вибір найбільш доцільних напрямів його розвитку. Вона виступає основою для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організації та забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів. Ключові характеристики стратегії розвитку підприємства наведено на рис. 1.4. Вони дають змогу комплексно зрозуміти її зміст, особливості формування та роль у забезпеченні довгострокового функціонування підприємства.

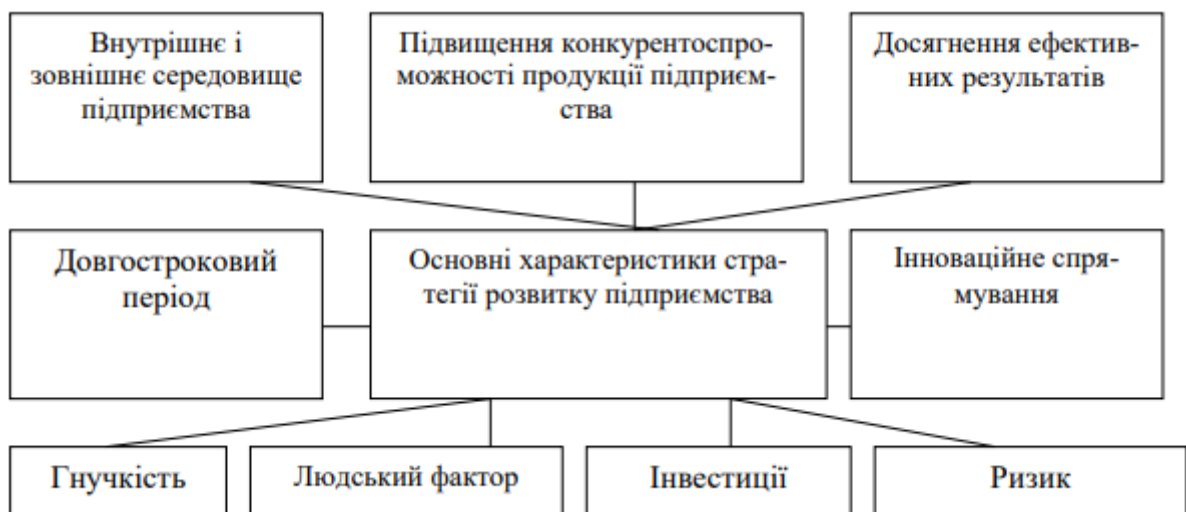


Рис. 1.4. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства [20].

Роль стратегії у системі стратегічного управління полягає у формуванні цілісного бачення майбутнього розвитку підприємства, визначенні пріоритетів та забезпеченні адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме стратегія дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики ринку, а й проактивно формувати власні конкурентні переваги.

Формування стратегії розвитку підприємства є поетапним процесом, що передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних дій, спрямованих на визначення стратегічних орієнтирів та вибір оптимальних шляхів їх досягнення. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від повноти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, якості інформаційного забезпечення та обґрунтованості управлінських рішень. Узагальнена послідовність основних етапів формування стратегії розвитку підприємства наведена в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Основні етапи формування стратегії розвитку підприємства

| Етап | Зміст етапу | Результат |
|--------------------------------------|--|---|
| 1. Аналіз зовнішнього середовища | Дослідження ринку, конкурентів, макроекономічних факторів | Визначення можливостей і загроз |
| 2. Аналіз внутрішнього середовища | Оцінка ресурсів, потенціалу, сильних і слабких сторін підприємства | Виявлення внутрішніх можливостей і обмежень |
| 3. Формування стратегічних цілей | Визначення довгострокових цілей розвитку підприємства | Система стратегічних цілей |
| 4. Розробка стратегічних альтернатив | Генерування можливих варіантів розвитку | Перелік стратегічних альтернатив |
| 5. Вибір стратегії | Оцінка та відбір найбільш ефективного варіанту | Обрана стратегія розвитку |
| 6. Реалізація стратегії | Впровадження стратегічних рішень у діяльність підприємства | Практична реалізація стратегії |
| 7. Контроль і коригування | Моніторинг виконання та внесення змін | Підвищення ефективності стратегії |

Джерело: сформовано автором за [21].

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства є безперервним циклічним процесом, що охоплює аналітичні, планові та контрольні етапи [22]. Його реалізація забезпечує узгодженість управлінських рішень та дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому стратегічну спрямованість розвитку.

Завдання щодо формування стратегії розвитку підприємства наведено на рис. 1.5.

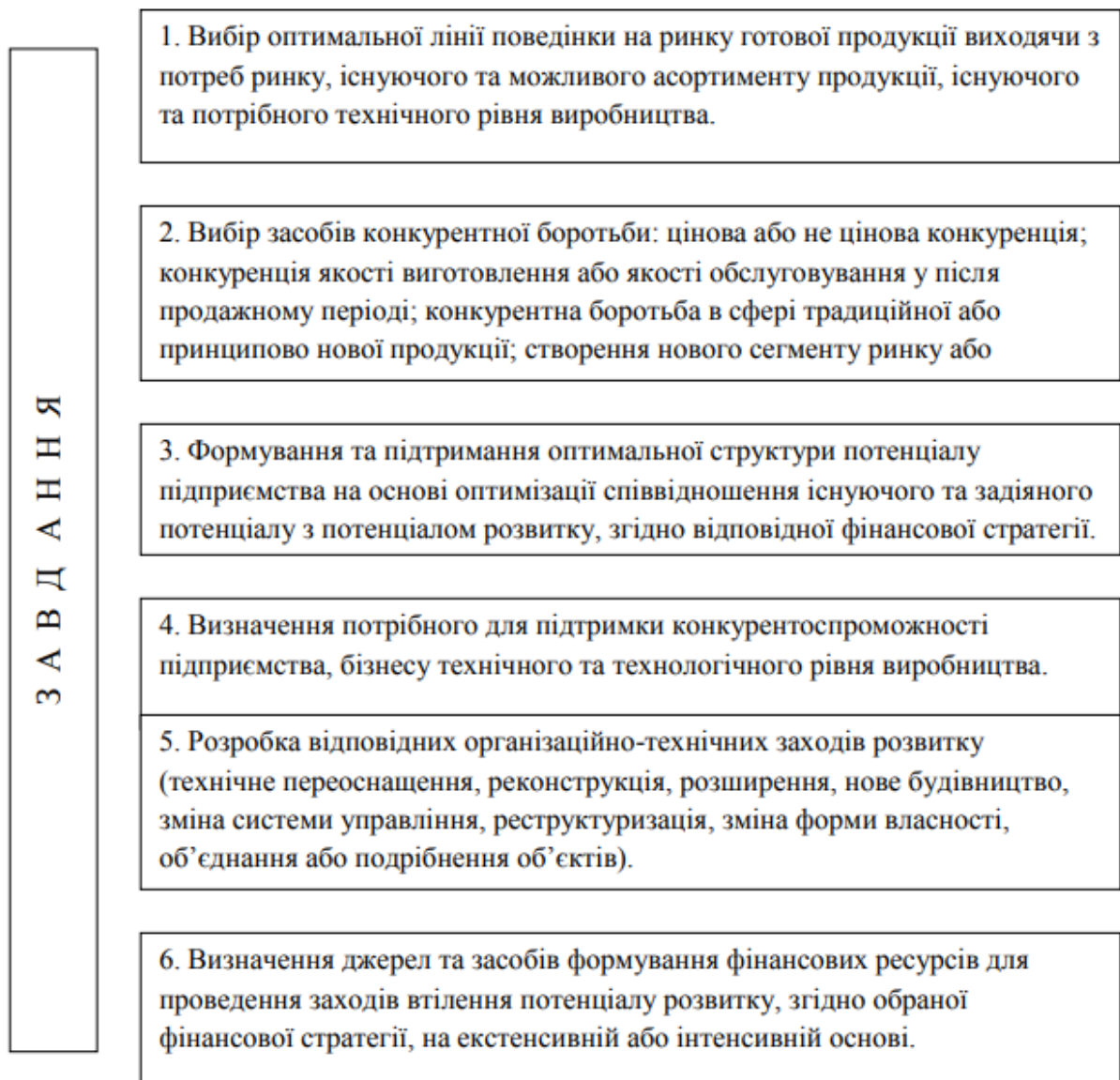


Рис. 1.5. Завдання щодо формування стратегії розвитку підприємства (розроблено автором за [23]).

У теорії стратегічного управління сформувалося кілька класичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства, кожен з яких по-своєму інтерпретує джерела формування конкурентних переваг та акцентує увагу на різних аспектах забезпечення довгострокової ефективності діяльності. Ці підходи відрізняються методологічними засадами, логікою прийняття управлінських рішень та інструментами реалізації стратегічних цілей.

Вибір конкретного підходу до формування стратегії значною мірою залежить від специфіки функціонування підприємства, рівня розвитку його ресурсного потенціалу, фінансової стійкості, кадрового забезпечення, а також від особливостей зовнішнього середовища, включаючи стан конкуренції, динаміку ринку, технологічні зміни та рівень невизначеності. Таким чином, стратегічне планування завжди має ситуаційний характер і потребує адаптації до реальних умов діяльності [24].

Найбільш поширеними в сучасній управлінській практиці є ресурсний, ринковий та конкурентний підходи. Ресурсний підхід зосереджується на внутрішніх можливостях підприємства та ефективному використанні його унікальних ресурсів і компетенцій. Ринковий підхід орієнтується на потреби споживачів і тенденції ринку, визначаючи стратегію через адаптацію до зовнішнього попиту. Конкурентний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на позиціонуванні підприємства серед конкурентів та пошуку шляхів досягнення стійких переваг у галузі.

У сукупності ці підходи формують теоретико-методологічний базис стратегічного управління, який дозволяє підприємствам обирати найбільш ефективні траєкторії розвитку з урахуванням як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх викликів.

Для більш чіткого розуміння їх сутності та особливостей доцільно розглянути їх порівняльну характеристику (табл. 1.8).

Таким чином, класичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства відображають різні аспекти управлінської логіки — від

внутрішніх ресурсів до зовнішнього ринкового середовища та конкурентної взаємодії. Їх застосування у комплексі дозволяє сформувати більш збалансовану та ефективну стратегію розвитку підприємства.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та активним розвитком цифрових технологій, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до формування стратегії. У результаті цього поряд із класичними підходами сформувалися сучасні концепції стратегічного управління, які враховують цифрову трансформацію, інноваційний розвиток та здатність підприємства до швидкої адаптації [26].

Таблиця 1.8

Класичні теоретичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

| Підхід | Сутність | Основний фокус | Переваги | Недоліки |
|---------------------|---|-----------------------------------|---|---|
| Ресурсний підхід | Стратегія формується на основі унікальних ресурсів і компетенцій підприємства | Внутрішній потенціал підприємства | Дає стійкі конкурентні переваги, базується на унікальних ресурсах | Недооцінює вплив зовнішнього середовища |
| Ринковий підхід | Стратегія визначається умовами ринку та потребами споживачів | Зовнішнє середовище і попит | Орієнтація на клієнта, висока адаптивність | Залежність від змін ринку |
| Конкурентний підхід | Стратегія спрямована на посилення позицій у конкурентному середовищі | Конкурентна боротьба | Дозволяє зайняти сильні ринкові позиції | Орієнтація на конкуренцію, а не на розвиток |

Джерело: сформовано автором за [25].

Сучасні підходи орієнтовані на гнучкість управління, використання даних для прийняття рішень, розвиток інновацій та формування

довгострокових конкурентних переваг у цифровій економіці. Їх узагальнення подано в табл. 1.9.

Таким чином, сучасні підходи до формування стратегії розвитку підприємства відображають перехід від статичних моделей управління до гнучких, цифрово-орієнтованих та інноваційних систем. Їх застосування дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, використовувати можливості цифрової економіки та формувати стійкі конкурентні переваги.

Таблиця 1.9

Сучасні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

| Підхід | Сутність | Ключова ідея | Особливості застосування |
|-------------------------|---|------------------------------|--|
| Адаптивний підхід | Стратегія формується з урахуванням швидких змін середовища | Постійна адаптація до змін | Гнучкість, перегляд стратегічних рішень у реальному часі |
| Інноваційний підхід | Орієнтація на впровадження інновацій та нових рішень | Інновації як основа розвитку | Високий рівень ризику та потенційної віддачі |
| Цифровий підхід | Використання цифрових технологій у формуванні стратегії | Data-driven управління | Аналіз великих даних, цифрові платформи |
| Екосистемний підхід | Розвиток підприємства у взаємодії з партнерами та платформами | Створення бізнес-екосистем | Співпраця та мережеві ефекти |
| Стейкхолдерський підхід | Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін | Баланс інтересів | Соціальна відповідальність та сталий розвиток |

Джерело: сформовано автором за [27].

Класичні та сучасні підходи до стратегічного управління не є взаємовиключними, навпаки - вони доповнюють один одного, формуючи комплексну основу для прийняття управлінських рішень.

Узагальнена порівняльна характеристика основних підходів подана в табл. 1.10.

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що кожен із розглянутих підходів має власну теоретичну основу, специфічні акценти та обмеження. Жоден із них не може вважатися універсальним для всіх умов господарювання, що обумовлює необхідність їх інтеграції при формуванні сучасних стратегій розвитку підприємства.

Таблиця 1.10

Порівняльна характеристика теоретичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства

| Підхід | Теоретична основа | Основний фокус уваги | Сильні сторони | Обмеження | Сфера доцільного застосування |
|-------------------------|---------------------------------|---|--|---|--|
| Ресурсний підхід | Теорія ресурсів і компетенцій | Внутрішні ресурси, унікальні компетенції підприємства | Формування стійких конкурентних переваг, опора на унікальність | Недостатня увага до зовнішнього середовища | Стабільні ринки, підприємства з сильним внутрішнім потенціалом |
| Ринковий підхід | Теорія ринкової орієнтації | Потреби споживачів і ринкова кон'юнктура | Висока адаптивність до змін попиту | Залежність від зовнішніх факторів | Динамічні ринки з високою конкуренцією |
| Конкурентний підхід | Теорія конкурентних переваг | Позиціонування підприємства серед конкурентів | Чітке визначення конкурентної стратегії | Орієнтація переважно на суперництво | Галузі з високим рівнем конкуренції |
| Адаптивний підхід | Теорія організаційної адаптації | Гнучкість і швидкість реагування | Висока стійкість до змін середовища | Складність довгострокового планування | Нестабільне середовище |
| Інноваційний підхід | Теорія інноваційного розвитку | Інновації як основа конкурентоспроможності | Формування нових ринків і продуктів | Високі ризики та витрати | Високотехнологічні галузі |
| Цифровий підхід | Концепція цифрової економіки | Дані, цифрові технології, аналітика | Прийняття рішень на основі даних | Залежність від технологічної інфраструктури | Підприємства в умовах цифрової трансформації |
| Екосистемний підхід | Теорія бізнес-екосистем | Взаємодія з партнерами та платформами | Ефект синергії та мережеві переваги | Втрата автономності | Платформні бізнеси |
| Стейкхолдерський підхід | Теорія зацікавлених сторін | Баланс інтересів усіх учасників | Соціальна стійкість і репутація | Ускладнення прийняття рішень | Соціально відповідальний бізнес |

Джерело: сформовано автором за [28].

У сучасних умовах найбільш ефективним є комбінований підхід, який поєднує ресурсну базу підприємства, ринкову орієнтацію, конкурентні переваги та можливості цифрових технологій. Саме така інтеграція дозволяє забезпечити баланс між внутрішніми можливостями та зовнішніми викликами, підвищити гнучкість управління та сформувати довгострокові конкурентні переваги.

Під час вибору найбільш доцільного виду стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати комплекс ключових факторів, які безпосередньо впливають на його діяльність та визначають можливі напрями стратегічного позиціонування [29].

Передусім важливим є аналіз впливу факторів зовнішнього середовища, зокрема економічних, політичних, технологічних і ринкових умов, що формують можливості та загрози для підприємства. Не менш значущим є оцінювання внутрішнього потенціалу компанії, тобто її сильних і слабких сторін, ресурсної бази, рівня компетенцій персоналу та ефективності управлінських процесів.

Крім того, суттєву роль відіграє стадія життєвого циклу підприємства, оскільки стратегічні пріоритети суттєво відрізняються для етапів становлення, зростання, зрілості чи спаду. Важливо також враховувати напрями діяльності підприємства, які визначають специфіку його функціонування та можливості диверсифікації.

Окремої уваги потребує базова концепція формування конкурентних переваг, що визначає підходи до забезпечення стійких позицій на ринку, а також галузева позиція підприємства, яка відображає його місце у конкурентному середовищі та рівень впливу на ринкові процеси.

Отже, формування стратегії розвитку має ґрунтуватися на комплексному врахуванні як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що забезпечує її обґрунтованість та ефективність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналіз теоретичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства дозволяє зробити висновок про їх еволюційний характер - від класичних ресурсно-ринкових концепцій до сучасних цифрових, адаптивних та екосистемних моделей. Це, у свою чергу, підтверджує необхідність використання комплексного підходу до стратегічного управління в умовах цифрової трансформації економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «БІТОКСІД» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює господарську діяльність відповідно до вимог чинного законодавства України. Основним напрямом його діяльності є виробництво залізобетонних опор, які широко використовуються при будівництві ліній електропередач та інших об'єктів інфраструктури. Метою створення підприємства є не лише виготовлення якісної будівельної продукції, а й забезпечення стабільного розвитку та отримання прибутку, що є ключовою умовою ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання.

Підприємство розпочало свою діяльність у 2006 році під назвою Мереф'янські майстерні «Харківсільенерго». Уже на початковому етапі було визначено основну спеціалізацію — виробництво матеріалів для будівництва сільських електромереж. З часом, завдяки поступовому нарощуванню виробничих потужностей і впровадженню сучасних технологічних рішень, підприємство змогло зміцнити свої позиції на ринку та створити підґрунтя для подальшого розвитку.

Станом на сьогодні ТОВ «БІТОКСІД» є офіційно зареєстрованим підприємством, реєстрація якого відбулася 5 червня 2008 року в Харківській області. Юридично компанія розташована у місті Мерефа Харківського району, що сприяє зручній організації логістичних процесів та налагодженню ефективної співпраці з партнерами й замовниками.

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл повноважень між підрозділами, покращує внутрішню комунікацію та сприяє досягненню стратегічних цілей. Кожен структурний елемент виконує визначені завдання, спрямовані на

безперебійне функціонування виробництва, раціональне використання ресурсів і підтримання належного рівня взаємодії з клієнтами.

Основним установчим документом підприємства є статут, який визначає правові засади його діяльності, а також регламентує повноваження органів управління. У підпорядкуванні директора перебувають основні структурні підрозділи, зокрема відділ кадрів, планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ збуту, служба охорони праці, головний конструктор і підрозділ капітального ремонту. Така система управління забезпечує належний контроль і координацію діяльності підприємства.

Директор підприємства має заступника, який одночасно виконує обов'язки головного інженера. До його компетенції належить формування технічної політики, організація модернізації та технічного оновлення виробництва, а також розробка стратегічних напрямів розвитку підприємства з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Заступник директора з виробництва відповідає за організацію та координацію роботи виробничого персоналу, зокрема начальника цеху та майстрів. Він також контролює діяльність технічних служб підприємства, включаючи відділи головного механіка, енергетика, технолога та матеріально-технічного забезпечення. Його функції передбачають постійний нагляд за виконанням виробничих завдань, дотриманням трудової дисципліни та встановлених стандартів, що забезпечує стабільну продуктивність і високу якість продукції.

Упродовж тривалого періоду діяльності номенклатура продукції підприємства суттєво розширилася. Починаючи з 2010 року, поряд із виробництвом традиційних залізобетонних стійок для повітряних ліній електропередач низької напруги 0,38 кВ (СВ 95-2.0 та СВ 95-2А) і середньої напруги 6–10 кВ (СВ 105-3.6 та СВ 105-5.0), компанія освоїла виготовлення стійок для високовольтних ліній напругою 35–110 кВ (СВ 164-10.7-1).

Додатково асортимент було розширено за рахунок впровадження у виробництво центрифугованих стійок моделей СК 26.1-1.1 та СК 26.1-2.1.

Така диверсифікація продукції стала результатом послідовного розвитку підприємства та впровадження нових технологічних рішень.

У підсумку розширення асортиментної лінійки сприяло більш повному задоволенню потреб споживачів, підвищенню гнучкості виробництва та зміцненню конкурентних позицій підприємства на сучасному ринку будівельно-монтажної продукції.

Важливим індикатором результативності діяльності виробничого підприємства є обсяг реалізованої продукції. Показники продажів відображають не лише рівень попиту, а й ступінь конкурентоспроможності продукції, ефективність маркетингової та збутової політики, а також вплив загальної кон'юнктури ринку будівельно-монтажних матеріалів. Дослідження динаміки реалізації дає змогу оцінити тенденції розвитку підприємства, виявити зростання або спад обсягів продажу та обґрунтувати подальші управлінські рішення у сфері виробництва і збуту.

Проаналізуємо зміну обсягів реалізації продукції ТОВ «БІТОКСІД» упродовж 2023–2025 років. Узагальнені результати наведено в табл. 2.1, де представлено обсяги реалізації у вартісному вираженні, фізичний обсяг продукції, середню ціну продажу, а також відповідні відхилення і темпи зростання за аналізований період.

Таблиця 2.1

Динаміка реалізації продукції ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 рр.

| Показник | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Абсолютна зміна (2025/2024) | Темп приросту, % |
|---------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|------------------|
| Обсяг реалізації, тис. грн | 54 500 | 62 300 | 71 200 | +8 900 | +14,3 |
| Обсяг реалізованої продукції, т | 765 | 825 | 900 | +75 | +9,1 |
| Середня ціна реалізації, грн/т | 71 242 | 75 515 | 79 111 | +3 596 | +4,8 |

Джерело: розраховано за [30].

Дані табл. 2.1 свідчать про позитивну динаміку обсягів реалізації продукції ТОВ «БІТОКСІД» упродовж 2023–2025 років. Протягом аналізованого періоду підприємство демонструє стале зростання як у вартісному, так і в натуральному вираженні, що є свідченням підвищення ефективності його діяльності та зміцнення позицій на ринку.

Зокрема, обсяг реалізації у грошовому вираженні зріс з 54 500 тис. грн у 2023 році до 71 200 тис. грн у 2025 році. У порівнянні з 2024 роком приріст становив 8 900 тис. грн, або 14,3 %, що свідчить про суттєве збільшення доходів підприємства.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо фізичного обсягу реалізованої продукції. Так, у 2023 році було реалізовано 765 т продукції, у 2024 році - 825 т, а у 2025 році - вже 900 т. Приріст у 2025 році порівняно з попереднім роком становив 75 т, або 9,1 %, що вказує на зростання попиту на продукцію підприємства.

Середня ціна реалізації також має тенденцію до підвищення: з 71 242 грн/т у 2023 році до 79 111 грн/т у 2025 році. У 2025 році її зростання порівняно з 2024 роком склало 3 596 грн/т, або 4,8 %. Це може бути зумовлено як підвищенням якості продукції, так і впливом інфляційних процесів або зміною ринкової кон'юнктури.

Отже, результати аналізу свідчать про загальне зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «БІТОКСІД», що є позитивною тенденцією та підтверджує ефективність функціонування підприємства, а також його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Оцінювання обсягів виробництва підприємства базується на аналізі динаміки товарної продукції із використанням базисних і ланцюгових темпів зростання та приросту. Показники узагальнюються у вартісному вираженні, що дає можливість врахувати залишки готової продукції на кінець звітної періоду та не включати їх на початок року. Це дозволяє більш точно охарактеризувати результати виробничої діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки виробництва продукції ТОВ «БІТОКСІД»
за 2023–2025 рр.**

| Показник | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Базисний індекс зростання, % | Ланцюговий індекс зростання, % |
|--|----------|----------|----------|--|--|
| Обсяг виробництва виробів з бетону, тис. грн | 22 900 | 26 400 | 30 200 | 2024/2023 – 115,3 % 2025/2023 – 131,9 % | 2024/2023 – 115,3 % 2025/2024 – 114,4 % |

Джерело: розраховано за [30].

Дані табл. 2.2 свідчать про стабільне зростання обсягів виробництва продукції ТОВ «БІТОКСІД» упродовж 2023–2025 років. Загалом спостерігається позитивна динаміка, що характеризується поступовим нарощуванням виробничих потужностей підприємства.

У 2024 році обсяг виробництва виробів з бетону зріс до 26 400 тис. грн порівняно з 22 900 тис. грн у 2023 році, що відповідає базисному та ланцюговому темпу зростання на рівні 115,3 %. Це свідчить про активізацію виробничої діяльності підприємства у короткостроковому періоді.

У 2025 році позитивна тенденція продовжилася: обсяг виробництва досяг 30 200 тис. грн, що на 14,4 % більше, ніж у 2024 році, та на 31,9 % перевищує базовий рівень 2023 року. Це вказує на поступове нарощування виробничого потенціалу та розширення масштабів діяльності підприємства.

Отже, протягом аналізованого періоду ТОВ «БІТОКСІД» демонструє стійке зростання виробництва, що є свідченням ефективного використання ресурсів і позитивних тенденцій розвитку підприємства.

Фінансово-економічний стан підприємства є важливим індикатором ефективності його діяльності, стійкості та потенціалу розвитку в умовах ринкової економіки. Його аналіз дає змогу оцінити результати господарювання, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити резерви підвищення ефективності [31].

Проведемо аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «БІТОКСІД» на основі основних узагальнюючих показників за останні роки, що дасть змогу оцінити ефективність його діяльності та перспективи розвитку.

Собівартість продукції є одним із ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства, оскільки відображає рівень витрат на виробництво та реалізацію продукції. Вона безпосередньо впливає на формування ціни, прибутковості і рентабельності підприємства.

Аналіз структури витрат за економічними елементами дає змогу визначити найбільш витратні статті, оцінити ефективність використання ресурсів та виявити резерви зниження витрат і підвищення ефективності виробництва (табл. 2.3) [32].

Таблиця 2.3

Динаміка структури витрат ТОВ «БІТОКСІД» за економічними елементами у 2023–2025 рр., тис. грн

| Елемент витрат | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Зміна 2025/2023, тис. грн | Індекс зростання, % |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|---------------------------|---------------------|
| Матеріальні ресурси | 22 300 | 24 800 | 27 200 | +4 900 | 122,0 |
| Витрати на оплату праці | 2 350 | 2 720 | 3 050 | +700 | 129,8 |
| Відрахування на соціальне страхування | 425 | 485 | 545 | +120 | 128,2 |
| Амортизаційні нарахування | 2 350 | 2 580 | 2 850 | +500 | 121,3 |
| Інші операційні витрати | 2 450 | 2 750 | 3 150 | +700 | 128,6 |
| Загальна сума витрат | 29 875 | 33 335 | 36 795 | +6 920 | 123,2 |

Джерело: розраховано за [30].

Дані табл. 2.3 свідчать про поступове зростання загальної суми витрат ТОВ «БІТОКСІД» упродовж 2023–2025 років, що пов'язано як із розширенням виробничих обсягів, так і зі збільшенням вартості ресурсів.

Найбільшу частку у структурі витрат займають матеріальні ресурси, обсяг яких зріс з 22 300 тис. грн у 2023 році до 27 200 тис. грн у 2025 році. Загальне збільшення становить 4 900 тис. грн, що підтверджує високу матеріаломісткість виробництва підприємства.

Витрати на оплату праці також демонструють стабільну тенденцію до зростання - з 2 350 тис. грн у 2023 році до 3 050 тис. грн у 2025 році, що може свідчити про підвищення рівня заробітної плати або розширення чисельності персоналу. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо відрахувань на соціальне страхування, які зросли пропорційно зміні фонду оплати праці.

Амортизаційні витрати збільшилися з 2 350 тис. грн до 2 850 тис. грн, що може бути наслідком оновлення основних засобів або розширення виробничих потужностей. Інші операційні витрати також мають тенденцію до зростання, що відображає загальне розширення господарської діяльності підприємства.

У цілому загальна сума витрат зросла з 29 875 тис. грн у 2023 році до 36 795 тис. грн у 2025 році, що становить 6 920 тис. грн або 23,2 %. Це свідчить про активізацію виробничих процесів та масштабування діяльності підприємства.

Прибуток підприємства є узагальнюючим показником фінансових результатів, що відображає ефективність його господарської діяльності. Він характеризує здатність підприємства формувати доходи, забезпечувати самофінансування та підтримувати фінансову стабільність у довгостроковому періоді, а також слугує основою для управлінських рішень щодо інвестицій і розвитку [33].

Для більш детального аналізу доцільно застосовувати факторний підхід, який дає змогу оцінити вплив доходів, собівартості та витрат на формування прибутку. Дослідження динаміки фінансових результатів дозволяє виявити основні тенденції розвитку підприємства та резерви підвищення його рентабельності.

У табл. 2.4 наведено узагальнені фінансові результати ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 роки з урахуванням ключових статей доходів і витрат. Оцінка цих показників дає змогу визначити ефективність діяльності підприємства та співвідношення між доходами і витратами в динаміці.

**Аналіз фінансових результатів ТОВ «БІТОКСІД»
за 2023–2025 рр., тис. грн**

| Показник | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Абсолютна зміна 2025/2023 | Індекс зростання, % |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|---------------------------|---------------------|
| Дохід від реалізації продукції | 51 800 | 57 600 | 64 200 | +12 400 | 123,9 |
| Собівартість реалізованої продукції | 29 875 | 33 335 | 36 795 | +6 920 | 123,2 |
| Валова маржа (прибуток) | 21 925 | 24 265 | 27 405 | +5 480 | 125,0 |
| Адміністративні витрати | 4 500 | 4 950 | 5 400 | +900 | 120,0 |
| Витрати на реалізацію | 1 500 | 1 800 | 2 100 | +600 | 140,0 |
| Чистий фінансовий результат | 14 300 | 17 515 | 19 905 | +5 605 | 139,2 |
| Рентабельність продажів, % | 27,6 | 30,4 | 31,0 | +3,4 п.п. | — |

Джерело: розраховано за [30].

Дані табл.2.4 свідчать про позитивну динаміку фінансових результатів ТОВ «БІТОКСІД» упродовж 2023–2025 років, що характеризується зростанням як доходів, так і кінцевого фінансового результату діяльності.

Дохід від реалізації продукції збільшився з 51 800 тис. грн у 2023 році до 64 200 тис. грн у 2025 році, що становить приріст на 12 400 тис. грн. Це свідчить про розширення обсягів збуту та підвищення ринкової активності підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також зросла з 29 875 тис. грн до 36 795 тис. грн, однак темпи її зростання є нижчими порівняно з доходами, що позитивно вплинуло на формування прибутку. Валовий прибуток у результаті зріс до 27 405 тис. грн у 2025 році.

Адміністративні витрати та витрати на збут демонструють помірне зростання, що пояснюється розширенням діяльності підприємства та збільшенням обсягів реалізації. Водночас їхній вплив не нівелює загальної позитивної динаміки фінансового результату.

Чистий прибуток підприємства зріс з 14 300 тис. грн у 2023 році до 19 905 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності

господарської діяльності. Відповідно, рентабельність продажів також зросла з 27,6 % до 31,0 %, що підтверджує покращення фінансової стійкості підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать про загальне зміцнення фінансових позицій ТОВ «БІТОКСІД» та підвищення ефективності його діяльності протягом досліджуваного періоду.

Майновий стан підприємства є важливою характеристикою його фінансово-економічного розвитку, оскільки відображає склад, структуру та ефективність використання наявних ресурсів. Його аналіз дає змогу оцінити забезпеченість підприємства активами та основні тенденції їх змін [34].

Особливу увагу приділяють співвідношенню необоротних і оборотних активів, яке визначає стабільність діяльності та безперервність виробничого процесу. Додатково аналіз окремих складових майна дозволяє оцінити ліквідність, платоспроможність і фінансову стійкість підприємства.

Узагальнені показники майнового стану ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 роки наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка структури активів ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 рр., тис. грн

| Показник | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Абсолютна зміна 2025/2023 | Індекс динаміки, % | Структура у 2025 р., % |
|----------------------------|----------|----------|----------|---------------------------|--------------------|------------------------|
| Необоротні активи | 14 900 | 16 400 | 18 200 | +3 300 | 122,1 | 45,2 |
| з них: основні засоби | 13 800 | 15 200 | 16 900 | +3 100 | 122,5 | 42,0 |
| Оборотні активи (разом) | 20 300 | 21 200 | 22 100 | +1 800 | 108,9 | 54,8 |
| виробничі запаси | 7 200 | 7 800 | 8 300 | +1 100 | 115,3 | 20,6 |
| дебіторська заборгованість | 6 300 | 6 800 | 7 200 | +900 | 114,3 | 17,9 |
| грошові ресурси | 6 800 | 6 600 | 6 600 | -200 | 97,1 | 16,3 |
| Усього активів (баланс) | 35 200 | 37 600 | 40 300 | +5 100 | 114,5 | 100,0 |

Джерело: розраховано за [30]

Дані табл. 2.5 свідчать про поступове зростання загального обсягу активів ТОВ «БІТОКСІД» упродовж 2023–2025 років, що вказує на

розширення майнової бази підприємства та нарощування його ресурсного потенціалу.

Необоротні активи збільшилися з 14 900 тис. грн у 2023 році до 18 200 тис. грн у 2025 році, що зумовлено насамперед зростанням вартості основних засобів. Їх динаміка свідчить про оновлення та поступове розширення виробничої бази підприємства.

Оборотні активи також демонструють стабільне зростання - з 20 300 тис. грн до 22 100 тис. грн. У їх структурі найбільшу питому вагу займають запаси та дебіторська заборгованість, які протягом аналізованого періоду зростали, що відображає активізацію виробничо-збутових процесів.

Водночас обсяг грошових коштів дещо зменшився та стабілізувався на рівні 6 600 тис. грн, що може свідчити про їх часткове спрямування на забезпечення операційної діяльності підприємства.

У цілому валюта балансу зросла з 35 200 тис. грн до 40 300 тис. грн, що підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства та збільшення його майнового потенціалу.

Фінансова стійкість і платоспроможність є ключовими характеристиками фінансового стану підприємства, що відображають його здатність своєчасно виконувати зобов'язання та забезпечувати безперервність діяльності.

Вони показують рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування та ефективність використання власного капіталу [35].

Оцінка цих показників базується на аналізі співвідношення власних і позикових коштів та системі відносних коефіцієнтів, які характеризують фінансову незалежність і ліквідність підприємства [36].

Результати розрахунку основних показників фінансової стійкості ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 роки наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників фінансової стабільності ТОВ «БІТОКСІД»
за 2023–2025 рр.**

| Показник | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Зміна 2025/2023 | Динаміка, % |
|--|----------|----------|----------|--------------------|-------------|
| Частка власного капіталу в активах (коэф. автономії) | 0,44 | 0,46 | 0,48 | +0,04 | 109,1 |
| Рівень залученого фінансування | 1,28 | 1,24 | 1,18 | -0,10 | 92,2 |
| Загальна фінансова стійкість | 0,79 | 0,83 | 0,88 | +0,09 | 111,4 |
| Гнучкість власного капіталу | 0,13 | 0,15 | 0,18 | +0,05 | 138,5 |
| Покриття зобов'язань | 2,30 | 2,55 | 2,85 | +0,55 | 123,9 |
| Забезпеченість запасів власними джерелами | 0,38 | 0,36 | 0,40 | +0,02 | - |
| Частка короткострокових зобов'язань | 0,98 | 0,96 | 0,93 | -0,05 | - |
| Рівень кредиторської заборгованості | 0,99 | 0,97 | 0,95 | -0,04 | - |
| Ступінь фінансового ризику | 0,35 | 0,30 | 0,28 | -0,07 | - |

Джерело: розраховано за [30]

Дані табл. 2.6 свідчать про поступове покращення фінансової стійкості ТОВ «БІТОКСІД» упродовж 2023–2025 років. Зокрема, зростає коефіцієнт автономії та загальної фінансової стійкості, що вказує на посилення фінансової незалежності підприємства.

Одночасно знижується рівень фінансової залежності та фінансового ризику, що є позитивною тенденцією. Показники ліквідності, зокрема коефіцієнт покриття, демонструють зростання, що підтверджує здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. У цілому динаміка показників характеризує зміцнення фінансового стану та підвищення платоспроможності підприємства.

Ліквідність підприємства характеризує його здатність своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Високий рівень ліквідності свідчить про фінансову надійність і знижує ризик неплатоспроможності.

Для оцінки ліквідності використовують систему коефіцієнтів, зокрема поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, які відображають різні рівні покриття короткострокових зобов'язань.

Результати розрахунку показників ліквідності ТОВ «БІТОКСІД» за 2023–2025 роки подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників платоспроможності ТОВ «БІТОКСІД»
за 2023–2025 рр.**

| Показник | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | Абсолютна зміна 2025/2023 | Індекс динаміки, % |
|---|----------|----------|----------|------------------------------|--------------------|
| Поточна ліквідність (покриття зобов'язань) | 1,70 | 1,85 | 2,05 | +0,35 | 120,6 |
| Швидка ліквідність (ліквідні активи) | 0,90 | 1,02 | 1,15 | +0,25 | 127,8 |
| Абсолютна ліквідність (грошове покриття) | 0,32 | 0,36 | 0,40 | +0,08 | 125,0 |

Джерело: розраховано за [30]

Дані табл. 2.7 свідчать про поступове покращення показників ліквідності ТОВ «БІТОКСІД» упродовж 2023–2025 років. Зокрема, зростає коефіцієнт поточної ліквідності з 1,70 до 2,05, що вказує на підвищення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання.

Аналогічна позитивна динаміка спостерігається і за коефіцієнтом швидкої ліквідності, який перевищив одиницю у 2025 році, що свідчить про достатній рівень ліквідних активів без урахування запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також має тенденцію до зростання, що підтверджує покращення негайної платоспроможності підприємства.

У цілому результати аналізу характеризують зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня платоспроможності підприємства.

2.2 Аналіз середовища функціонування та рівня цифрової зрілості підприємства

Діяльність підприємства формується під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, яке визначає умови його функціонування, рівень конкурентного тиску та можливості розвитку. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити ринкові тенденції, стан галузі, рівень конкуренції, а також економічні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Внутрішнє середовище, у свою чергу, характеризує ресурсний потенціал підприємства, ефективність управління, організаційну структуру та здатність до впровадження інновацій.

Важливим елементом сучасного аналізу є оцінка рівня цифрової зрілості підприємства, яка відображає ступінь використання цифрових технологій у виробничих, управлінських та комунікаційних процесах. Цифрова зрілість визначає здатність підприємства адаптуватися до умов цифрової економіки, підвищувати ефективність діяльності та впроваджувати інноваційні рішення.

Зовнішнє середовище відіграє ключову роль у формуванні умов діяльності підприємства, оскільки визначає рівень конкуренції, доступність ресурсів, стабільність ринків збуту та загальні перспективи розвитку [37]. Воно охоплює сукупність факторів, на які підприємство не може безпосередньо впливати, проте змушене адаптуватися до їх змін. У сучасних умовах нестабільної економіки значення аналізу зовнішнього середовища суттєво зростає, оскільки саме воно формує основні ризики та можливості для бізнесу.

Для підприємств виробничої сфери, зокрема ТОВ «БІТОКСІД», особливо важливими є макроекономічні тенденції, державна політика у сфері будівництва та інфраструктури, рівень інвестиційної активності, а також технологічний розвиток галузі. Ці фактори безпосередньо впливають на

обсяги попиту на продукцію підприємства, рівень цін та конкурентне середовище.

У сучасній економічній науці одним із найпоширеніших інструментів оцінки зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати фактори впливу за основними групами: політичними, економічними, соціальними та технологічними. Його використання дає змогу більш комплексно оцінити умови функціонування підприємства та визначити ключові напрями адаптації до змін зовнішнього середовища.

Застосування PEST-аналізу для ТОВ «БІТОКСІД» дозволяє виявити основні чинники впливу на його діяльність, що наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «БІТОКСІД»

| Група факторів | Фактор впливу | Характер впливу на підприємство | Рівень впливу |
|-------------------|--|---|---------------|
| P (Political) | Державна політика у будівельній галузі | Формує обсяги держзамовлень на інфраструктурні проекти (ЛЕП, відбудова мереж) | Високий |
| | Податкове регулювання | Впливає на собівартість продукції та фінансовий результат | Середній |
| | Програми відновлення інфраструктури | Створюють додатковий попит на залізобетонні конструкції | Високий |
| E (Economic) | Інфляція та зростання цін на сировину | Підвищує виробничі витрати та собівартість продукції | Високий |
| | Курс валют | Впливає на вартість імпортованих матеріалів та обладнання | Середній |
| | Інвестиційна активність у будівництві | Визначає обсяги попиту на продукцію підприємства | Високий |
| S (Social) | Демографічні зміни | Впливають на попит на житлове будівництво та інфраструктуру | Середній |
| | Міграційні процеси | Збільшують потребу у відновленні житла та мереж | Високий |
| | Соціальний запит на відбудову | Підсилює стабільний попит на продукцію підприємства | Високий |
| T (Technological) | Автоматизація виробництва | Підвищує продуктивність та знижує витрати | Високий |
| | Цифровізація управлінських процесів | Покращує контроль, планування та логістику | Середній |
| | Нові будівельні технології | Дозволяють розширювати асортимент продукції | Високий |

Джерело: побудовано за [30]

Проведений аналіз свідчить, що діяльність ТОВ «БІТОКСІД» перебуває під значним впливом як економічних, так і політичних факторів, які формують основні умови функціонування підприємства на ринку. Особливо важливими є державні програми відновлення інфраструктури та загальна інвестиційна активність у будівельній галузі, оскільки вони безпосередньо визначають рівень попиту на продукцію підприємства.

Соціальні чинники формують стабільну потребу у будівельних матеріалах, особливо в умовах відновлення житлового фонду та енергетичних об'єктів. Водночас технологічні фактори відкривають нові можливості для модернізації виробництва, підвищення його ефективності та поступової цифрової трансформації підприємства [38].

У цілому результати PEST-аналізу свідчать про наявність як ризиків, так і значних можливостей для розвитку ТОВ «БІТОКСІД», що вимагає від підприємства гнучкої адаптаційної стратегії та постійного моніторингу змін зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище підприємства є не менш важливим, ніж зовнішнє, оскільки саме воно визначає реальні можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей, забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування в довгостроковій перспективі. До елементів внутрішнього середовища належать ресурсний потенціал, організаційна структура, виробничі процеси, кадрове забезпечення, рівень технологічного розвитку та управлінська система.

У сучасних умовах господарювання підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, однак ефективність такої адаптації значною мірою залежить саме від внутрішніх можливостей. Чим більш гнучкою є структура підприємства та чим вищий рівень його ресурсного забезпечення, тим швидше воно може реагувати на виклики ринку.

Для ТОВ «БІТОКСІД» важливим є оцінювання таких ключових аспектів внутрішнього середовища, як виробнича потужність, забезпеченість основними фондами, кадровий потенціал, рівень управління, а також ступінь впровадження сучасних технологій у виробничі та управлінські процеси. Особливу увагу слід приділити також ефективності використання ресурсів, оскільки саме цей фактор визначає рівень собівартості продукції та кінцеву прибутковість підприємства. Для систематизації оцінки внутрішнього середовища доцільно використати узагальнену характеристику основних його складових, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства та сформувати базу для подальшого SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «БІТОКСІД»

| Складова | Характеристика стану | Оцінка впливу |
|---------------------------|---|------------------|
| Виробничий потенціал | Підприємство має стабільні виробничі потужності для виготовлення залізобетонних конструкцій | Високий |
| Матеріально-технічна база | Наявне спеціалізоване обладнання, однак потребує часткової модернізації | Середній |
| Кадрове забезпечення | Досвідчений персонал із виробничим стажем, наявність ключових спеціалістів | Високий |
| Організаційна структура | Функціональна, забезпечує розподіл обов'язків, але має обмежену гнучкість | Середній |
| Фінансові ресурси | Стабільні фінансові результати, позитивна динаміка прибутковості | Високий |
| Рівень цифровізації | Часткове впровадження цифрових інструментів в управлінні та обліку | Середній |
| Інноваційна активність | Обмежене впровадження інноваційних технологій | Низький–середній |

Джерело: побудовано за [30]

Результати аналізу внутрішнього середовища свідчать, що ТОВ «БІТОКСІД» має достатньо міцну виробничу та фінансову основу для здійснення господарської діяльності. Підприємство характеризується стабільним кадровим потенціалом і сформованою матеріально-технічною базою, що дозволяє забезпечувати безперервність виробничого процесу.

Водночас аналіз показує наявність окремих слабких місць, зокрема недостатній рівень цифровізації та обмежену інноваційну активність. Це може

стримувати подальший розвиток підприємства в умовах посилення конкуренції та зростання вимог ринку.

У цілому внутрішнє середовище підприємства можна оцінити як стабільне з потенціалом до розвитку, однак із необхідністю поступової модернізації технологічної та управлінської складової.

SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного дослідження підприємства, який дозволяє системно оцінити його внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози [39]. Його застосування дає змогу сформувати комплексне уявлення про поточний стан підприємства та визначити стратегічні напрями його подальшого розвитку.

Для ТОВ «БІТОКСІД» проведення SWOT-аналізу є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує в умовах високої залежності від будівельного ринку, інфраструктурних проєктів та державних програм відновлення, що створює як нові можливості, так і певні ризики (табл.2.10). Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «БІТОКСІД» має низку вагомих сильних сторін, серед яких слід виділити стабільну виробничу базу, досвідчений персонал та позитивну динаміку фінансових результатів. Це створює міцну основу для подальшого розвитку підприємства.

Водночас існують і певні слабкі сторони, зокрема недостатній рівень цифровізації та обмежене впровадження інновацій, що може знижувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Також підприємство має певну залежність від будівельної галузі та державних замовлень.

Серед можливостей слід відзначити розвиток інфраструктурних проєктів та програм відновлення, які можуть суттєво збільшити попит на продукцію підприємства. Водночас основними загрозами залишаються економічна нестабільність, конкуренція та коливання цін на сировину.

У цілому результати SWOT-аналізу свідчать про наявність достатнього потенціалу для розвитку підприємства за умови ефективного використання можливостей та мінімізації існуючих ризиків.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «БІТОКСІД»

| S (Strengths) Сильні сторони | W (Weaknesses) Слабкі сторони |
|--|---|
| Стабільні виробничі потужності Досвідчений виробничий персонал Сформована клієнтська база Позитивна динаміка фінансових результатів | Обмежений рівень цифровізації Невисока інноваційна активність Залежність від будівельної галузі Часткова зношеність обладнання |
| O (Opportunities) Можливості | T (Threats) Загрози |
| Розвиток інфраструктурних проєктів Програми відновлення регіонів Впровадження цифрових технологій Розширення ринків збуту | Коливання цін на сировину Висока конкуренція в галузі Економічна нестабільність Залежність від державних замовлень |

Джерело: побудовано за [30]

Цифрова зрілість підприємства є однією з ключових характеристик сучасного рівня його розвитку, яка відображає здатність організації ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки. Вона охоплює ступінь впровадження інформаційних технологій у всі основні сфери діяльності підприємства, включаючи виробничі процеси, управлінські рішення, комунікації з клієнтами та внутрішній облік. Чим вищий рівень цифрової зрілості, тим більш гнучким, адаптивним і конкурентоспроможним є підприємство в умовах швидких змін ринку.

У сучасному бізнес-середовищі цифрова трансформація вже не є додатковою перевагою, а виступає необхідною умовою стабільного розвитку. Підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, мають змогу оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати виробничі витрати, підвищувати продуктивність праці та покращувати якість управлінських рішень на основі аналітичних даних.

Для підприємств виробничої сфери цифрова зрілість набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність організації виробничих процесів, рівень контролю за ресурсами та швидкість прийняття

управлінських рішень. Використання цифрових інструментів дозволяє зменшити частку ручної праці, мінімізувати помилки, а також підвищити прозорість і керованість усіх бізнес-процесів [40].

У цьому контексті оцінка рівня цифрової зрілості ТОВ «БІТОКСІД» є важливим етапом аналізу внутрішнього середовища підприємства, оскільки дозволяє визначити поточний стан цифрового розвитку та окреслити напрями його подальшого вдосконалення. Результати такої оцінки наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка рівня цифрової зрілості ТОВ «БІТОКСІД»

| Напрямок цифровізації | Характеристика стану | Рівень |
|----------------------------|---|------------------|
| Автоматизація обліку | Часткове використання бухгалтерських програм | Середній |
| Управління виробництвом | Традиційні методи планування та контролю | Низький–середній |
| Цифрові комунікації | Використання електронної пошти та базових месенджерів | Середній |
| CRM/робота з клієнтами | Відсутність повноцінної CRM-системи | Низький |
| Аналітика даних | Обмежене використання цифрової аналітики | Низький |
| Рівень цифрової інтеграції | Часткова автоматизація окремих процесів | Середній |

Джерело: побудовано за [30]

Результати оцінки свідчать, що рівень цифрової зрілості ТОВ «БІТОКСІД» можна охарактеризувати як середній із елементами низького розвитку окремих напрямів. Підприємство вже використовує базові цифрові інструменти, однак повна цифрова трансформація бізнес-процесів ще не реалізована.

Найбільш слабкими зонами залишаються відсутність CRM-систем, обмежене використання аналітичних інструментів та низький рівень автоматизації виробничих процесів. Це свідчить про наявність значного потенціалу для цифрового розвитку підприємства.

У перспективі підвищення рівня цифрової зрілості дозволить ТОВ «БІТОКСІД» оптимізувати витрати, підвищити ефективність управління та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Підсумовуючи результати аналізу, слід зазначити, що діяльність ТОВ «БІТОКСІД» здійснюється в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища, на яке найбільш суттєво впливають економічні та політичні чинники, зокрема інфляційні процеси, державні програми відновлення інфраструктури та загальний стан будівельної галузі. Внутрішнє середовище підприємства характеризується достатнім виробничим і фінансовим потенціалом, стабільною ресурсною базою та позитивними результатами господарської діяльності, однак потребує подальшого вдосконалення окремих складових.

Водночас встановлено, що рівень цифрової зрілості підприємства є середнім із ознаками часткової цифрової трансформації. Підприємство використовує базові інформаційні інструменти, проте ступінь автоматизації та інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси залишається недостатнім. Це формує потребу у подальшому розвитку цифрових рішень, що дозволить підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати та зміцнити конкурентні позиції підприємства в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в умовах цифровізації

Гарантією збалансованого та ефективного розвитку підприємства є наявність системи впорядкованих стратегічних ідей, концепцій та управлінських рішень, які формують чіткі орієнтири його діяльності та визначають потенційні напрями подальшого зростання. Саме така система дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів, підвищити керованість процесів та сформувати довгострокову траєкторію розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Водночас відсутність або недостатня науково-методична обґрунтованість стратегічних рішень призводить до втрати підприємством здатності оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, знижує його адаптивність та може спричинити уповільнення темпів розвитку або втрату конкурентних позицій. За таких умов підприємство стикається з ризиками неефективного використання ресурсів, фрагментарності управлінських рішень та зниження загальної результативності діяльності [42].

У процесі формування стратегії розвитку підприємства, зокрема в умовах цифрової трансформації економіки, доцільно виокремлювати два взаємопов'язані, але нерівнозначні за своєю значущістю етапи:

1. етап розроблення (базовий);
2. етап апробації та практичної реалізації.

Кожен із зазначених етапів виконує специфічну функцію у процесі стратегічного управління, однак ключове значення має саме базовий етап, оскільки саме на цьому рівні формується концептуальна основа стратегії розвитку підприємства. У контексті цифрової трансформації цей етап набуває

особливої важливості, оскільки передбачає врахування цифрових трендів, рівня технологічної готовності підприємства, можливостей впровадження інформаційних систем та оцінки впливу цифровізації на бізнес-процеси.

Ретельно опрацьована та науково обґрунтована стратегія розвитку дозволяє суттєво спростити її подальшу реалізацію, зменшити потребу у частих коригуваннях та забезпечити узгодженість управлінських рішень [43]. Водночас саме на етапі розроблення закладаються основні параметри адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи динаміку цифрової трансформації ринку.

Другий етап - етап апробації та реалізації - передбачає практичне впровадження сформованих стратегічних рішень, їх оцінку, моніторинг результативності та за необхідності коригування відповідно до фактичних умов функціонування підприємства. У сучасних умовах цифрової економіки цей етап також тісно пов'язаний із використанням аналітичних інструментів, систем моніторингу показників ефективності та цифрових платформ управління.

Водночас слід підкреслити, що стратегія розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації повинна мати достатній рівень гнучкості, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни технологічного середовища, ринкової кон'юнктури та внутрішніх ресурсних можливостей підприємства [44]. Саме така гнучкість забезпечує довгострокову ефективність стратегії та її відповідність сучасним викликам цифрової економіки.

Етапи формування стратегії розвитку підприємства та їх змістовне наповнення наведено на рис. 3.1.

У сучасних умовах господарювання цифрова трансформація виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх довгострокового розвитку. Активне впровадження цифрових технологій змінює підходи до управління, організації бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами та формування цінності для споживача. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання формування

стратегічних пріоритетів розвитку підприємства з урахуванням можливостей і викликів цифровізації.

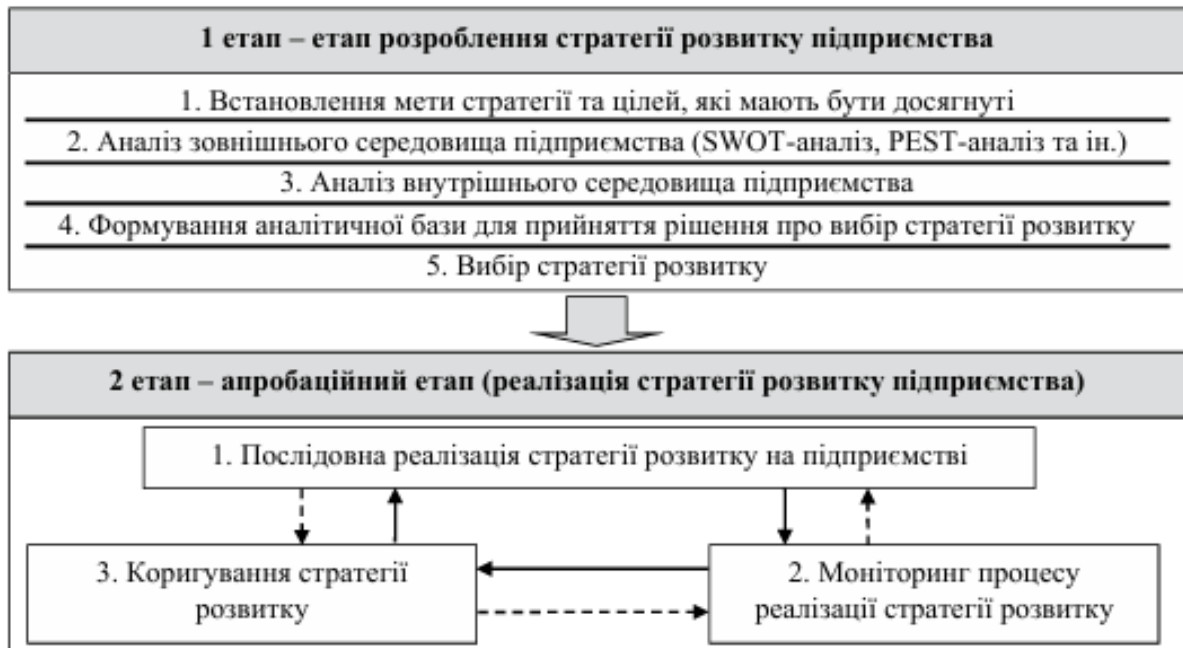


Рис. 3.1. Етапи формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації (побудовано автором за [45]).

Для ТОВ «БІТОКСІД» визначення стратегічних орієнтирів розвитку в умовах цифрової трансформації є необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Застосування сучасних цифрових рішень дозволяє підприємству оптимізувати внутрішні процеси, підвищити якість продукції (послуг), а також розширити канали збуту та комунікації зі споживачами.

Оцінка поточного стану ТОВ «БІТОКСІД» в умовах цифрової трансформації є важливим етапом формування стратегічних пріоритетів розвитку, оскільки дозволяє визначити рівень готовності підприємства до впровадження сучасних цифрових технологій та виявити ключові напрями вдосконалення діяльності.

На сучасному етапі діяльність ТОВ «БІТОКСІД» характеризується частковим використанням цифрових інструментів у процесах управління та господарської діяльності. Зокрема, підприємство застосовує базові інформаційні системи для ведення бухгалтерського обліку, документообігу та комунікації. Водночас рівень інтеграції цифрових технологій у ключові бізнес-процеси залишається недостатнім, що обмежує можливості підвищення ефективності управління та оперативності прийняття рішень.

Аналіз цифрової зрілості підприємства свідчить про те, що ТОВ «БІТОКСІД» перебуває на етапі початкової цифровізації, коли окремі процеси автоматизовані, але відсутня єдина цифрова стратегія та комплексний підхід до управління цифровими змінами. Це проявляється у фрагментарному використанні програмних продуктів, недостатньому рівні автоматизації виробничих та управлінських процесів, а також обмеженому застосуванні аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень.

Серед основних проблем, що стримують цифрову трансформацію підприємства, можна виділити: недостатній рівень інвестицій у цифрові технології, відсутність чітко визначеної цифрової стратегії розвитку, обмеженість цифрових компетенцій персоналу, а також певний опір організаційним змінам. Крім того, недостатня увага приділяється питанням кібербезпеки та захисту інформації, що в умовах цифровізації створює додаткові ризики для діяльності підприємства.

Разом з тим, ТОВ «БІТОКСІД» має значний потенціал для подальшої цифрової трансформації. Наявність досвіду використання базових цифрових рішень, можливість оптимізації бізнес-процесів, а також зацікавленість у підвищенні ефективності діяльності створюють передумови для формування та реалізації ефективної стратегії розвитку з урахуванням цифрових трендів. Таким чином, проведена оцінка поточного стану підприємства дозволяє зробити висновок про необхідність переходу до більш системного та комплексного впровадження цифрових технологій, що стане основою для визначення стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «БІТОКСІД».

У сучасних умовах цифрова трансформація суттєво впливає на розвиток галузей економіки, формуючи нові правила конкуренції та змінюючи підходи до ведення бізнесу. Результати проведеного у другому розділі SWOT-аналізу ТОВ «БІТОКСІД» доцільно доповнити оцінкою зовнішніх факторів, пов'язаних із цифровізацією, що дозволить більш обґрунтовано визначити стратегічні напрями розвитку підприємства.

Серед ключових тенденцій цифрової трансформації галузі, в якій функціонує ТОВ «БІТОКСІД», варто виділити активне впровадження автоматизованих систем управління, використання цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та постачальниками, а також зростання ролі аналітики даних у процесі прийняття управлінських рішень. Підприємства, які швидше адаптуються до цих змін, отримують суттєві конкурентні переваги за рахунок підвищення ефективності діяльності та покращення якості обслуговування споживачів.

Аналіз конкурентного середовища свідчить, що провідні підприємства галузі активно впроваджують цифрові технології, зокрема системи управління ресурсами підприємства (ERP), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), а також інструменти електронної комерції. Це дозволяє їм оптимізувати витрати, підвищувати швидкість обробки інформації та забезпечувати більш високий рівень клієнтоорієнтованості.

Водночас цифровізація змінює і поведінку споживачів, які дедалі більше орієнтуються на швидкість обслуговування, доступність інформації та можливість взаємодії з підприємством через цифрові канали [46]. У таких умовах підприємства, що не приділяють належної уваги впровадженню цифрових рішень, ризикують втратити частину ринку та знизити свою конкурентоспроможність.

Для ТОВ «БІТОКСІД» врахування зазначених тенденцій є необхідною умовою формування ефективної стратегії розвитку. Використання можливостей цифровізації дозволить підприємству не лише адаптуватися до

змін у зовнішньому середовищі, але й зайняти більш вигідні конкурентні позиції.

Таким чином, вплив цифрової трансформації на галузь і конкурентне середовище обумовлює необхідність перегляду стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «БІТОКСІД» та визначення пріоритетних напрямів його діяльності з урахуванням сучасних цифрових тенденцій.

Формування стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «БІТОКСІД» в умовах цифрової трансформації повинно базуватися на результатах комплексного аналізу внутрішнього середовища підприємства, проведеного у попередніх розділах, а також враховувати сучасні тенденції розвитку галузі.

З огляду на виявлені у SWOT-аналізі сильні та слабкі сторони ТОВ «БІТОКСІД», а також можливості й загрози зовнішнього середовища, доцільним є визначення ключових стратегічних пріоритетів, які забезпечать ефективну адаптацію підприємства до умов цифрової економіки.

З метою систематизації та узагальнення запропонованих напрямів розвитку сформовано стратегічні пріоритети ТОВ «БІТОКСІД» в умовах цифровізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «БІТОКСІД» в умовах цифровізації

| № | Стратегічний пріоритет | Зміст пріоритету | Очікуваний результат |
|---|---|--|--|
| 1 | Цифровізація бізнес-процесів | Впровадження ERP-, CRM-систем, електронного документообігу | Зниження витрат, підвищення оперативності управління |
| 2 | Впровадження інноваційних технологій | Використання хмарних сервісів, аналітики даних | Підвищення якості управлінських рішень |
| 3 | Розвиток клієнтоорієнтованості | Розширення онлайн-каналів взаємодії, цифрові сервіси | Зростання лояльності клієнтів |
| 4 | Розвиток цифрових компетенцій персоналу | Навчання, підвищення кваліфікації | Підвищення продуктивності праці |
| 5 | Забезпечення кібербезпеки | Захист інформації та цифрових ресурсів | Мінімізація ризиків втрати даних |

Джерело: побудовано автором

Наведені у табл. 3.1 стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «БІТОКСІД» відображають ключові напрями трансформації діяльності підприємства в умовах посилення процесів цифровізації економіки та формування нових підходів до ведення бізнесу. Їх визначення базується на результатах попереднього аналізу внутрішнього потенціалу підприємства, а також враховує сучасні тенденції розвитку конкурентного середовища, що характеризується активним впровадженням цифрових технологій, підвищенням рівня автоматизації та зростанням ролі даних у процесі управління.

Сформовані стратегічні пріоритети мають комплексний і взаємопов'язаний характер, оскільки їх реалізація передбачає одночасне охоплення різних сфер діяльності підприємства - від удосконалення внутрішніх бізнес-процесів до розвитку зовнішніх комунікацій та підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Зокрема, цифровізація бізнес-процесів створює основу для підвищення ефективності управління та оптимізації витрат, тоді як впровадження інноваційних технологій забезпечує можливість більш гнучкого реагування на зміни ринкового середовища та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У свою чергу, розвиток клієнтоорієнтованості сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства за рахунок підвищення рівня задоволеності споживачів та формування довгострокових відносин із ними.

Важливим аспектом є також те, що реалізація визначених стратегічних пріоритетів неможлива без належного рівня підготовки персоналу та забезпечення безпеки цифрового середовища. Саме тому розвиток цифрових компетенцій працівників і впровадження ефективних систем кібербезпеки виступають необхідними умовами успішної цифрової трансформації підприємства та мінімізації потенційних ризиків, пов'язаних із використанням сучасних інформаційних технологій.

Водночас слід зазначити, що кожен із запропонованих стратегічних пріоритетів характеризується різним ступенем впливу на результати

діяльності підприємства, що проявляється у відмінностях у рівні необхідних інвестицій, швидкості отримання економічного ефекту та впливі на ключові показники ефективності. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення їх порівняльної оцінки з метою визначення найбільш пріоритетних напрямів реалізації у коротко- та довгостроковій перспективі.

З огляду на зазначене, доцільним є здійснення оцінки впливу визначених стратегічних пріоритетів на основні результати діяльності ТОВ «БІТОКСІД», зокрема на рівень витрат, доходів та конкурентоспроможності підприємства, що дозволить обґрунтувати доцільність їх впровадження та визначити послідовність реалізації. Результати такої оцінки наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Оцінка впливу стратегічних пріоритетів на діяльність ТОВ
«БІТОКСІД»**

| Стратегічний пріоритет | Вплив на витрати | Вплив на доходи | Вплив на конкурентоспроможність | Рівень пріоритетності |
|--------------------------------------|-------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Цифровізація бізнес-процесів | Зниження | Зростання | Високий | Високий |
| Впровадження інноваційних технологій | Помірне зростання | Значне зростання | Високий | Високий |
| Клієнтоорієнтованість | Помірне зростання | Зростання | Високий | Високий |
| Розвиток персоналу | Зростання | Опосередкований вплив | Середній | Середній |
| Кібербезпека | Зростання | Опосередкований вплив | Високий | Високий |

Джерело: побудовано автором

Аналіз результатів, наведених у табл. 3.2, дозволяє зробити висновок, що найбільш вагомий вплив на підвищення ефективності діяльності ТОВ «БІТОКСІД» мають такі стратегічні пріоритети, як цифровізація бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій та розвиток клієнтоорієнтованості. Саме ці напрями забезпечують одночасне досягнення

двох ключових ефектів - скорочення витрат та зростання доходів підприємства, що в сукупності формує основу для підвищення його конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

При цьому слід зазначити, що зазначені пріоритети мають різний рівень впливу на коротко- та довгострокові результати діяльності підприємства. Так, заходи, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів, здатні забезпечити відносно швидкий економічний ефект за рахунок автоматизації та оптимізації управлінських операцій. Натомість впровадження інноваційних технологій та розвиток цифрових компетенцій персоналу формують стратегічну основу довгострокового розвитку підприємства, забезпечуючи його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Окремо варто підкреслити, що реалізація всіх визначених стратегічних пріоритетів є взаємопов'язаним процесом, який потребує комплексного підходу до впровадження цифрових рішень, відповідного ресурсного забезпечення та поетапного планування. Лише за умови узгодженого впровадження зазначених напрямів можливо досягти синергетичного ефекту та забезпечити стійке зростання підприємства.

З метою більш детального обґрунтування напрямів цифрової трансформації ТОВ «БІТОКСІД» доцільно не лише визначити стратегічні пріоритети та оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства, але й сформулювати логічну послідовність їх практичної реалізації. Це пов'язано з тим, що впровадження цифрових змін потребує поетапного підходу, врахування рівня складності заходів, необхідних ресурсів, а також очікуваного економічного ефекту.

У цьому контексті важливого значення набуває визначення пріоритетності реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити раціональний розподіл ресурсів, мінімізувати ризики та досягти максимальної ефективності від впровадження цифрових технологій [47]. Узагальнена характеристика запропонованих стратегічних напрямів за

критеріями термінів реалізації, рівня складності впровадження та очікуваного ефекту наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Пріоритетність реалізації стратегічних напрямів розвитку
ТОВ «БІТОКСІД»**

| № | Стратегічний напрям | Термін реалізації | Рівень складності впровадження | Очікуваний ефект | Пріоритет |
|---|---|----------------------------|--------------------------------|---|-----------|
| 1 | Цифровізація бізнес-процесів | Короткостроковий | Середній | Швидке зниження витрат, підвищення ефективності | Високий |
| 2 | Розвиток клієнтоорієнтованості | Коротко-/середньостроковий | Середній | Зростання доходів та лояльності клієнтів | Високий |
| 3 | Впровадження інноваційних технологій | Середньо-/довгостроковий | Високий | Підвищення конкурентоспроможності | Високий |
| 4 | Розвиток цифрових компетенцій персоналу | Середньостроковий | Середній | Підвищення продуктивності праці | Середній |
| 5 | Забезпечення кібербезпеки | Постійний процес | Високий | Зниження ризиків втрати даних | Високий |

Джерело: побудовано автором

Таким чином, запропонована пріоритетність реалізації стратегічних напрямів розвитку ТОВ «БІТОКСІД» дозволяє сформувавши поетапний підхід до цифрової трансформації підприємства. На першому етапі доцільно зосередитися на впровадженні заходів, що забезпечують швидкий економічний ефект, зокрема цифровізації бізнес-процесів та розвитку клієнтоорієнтованості. Надалі акцент слід перенести на більш складні стратегічні напрями, які формують довгострокові конкурентні переваги підприємства, зокрема впровадження інноваційних технологій та розвиток цифрових компетенцій персоналу.

Окремо слід зазначити, що забезпечення кібербезпеки має розглядатися як наскрізний процес, який супроводжує всі етапи цифрової трансформації підприємства та є критично важливим для стабільного функціонування інформаційної інфраструктури.

Таким чином, результати проведеного аналізу створюють необхідне підґрунтя для розробки конкретних заходів щодо впровадження цифрових технологій у діяльність ТОВ «БІТОКСІД».

3.2. Розробка заходів щодо впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки підприємства змушені кардинально переглядати підходи до організації своєї діяльності, управління ресурсами та взаємодії із зовнішнім середовищем. Цифрова трансформація перестає бути лише інструментом підвищення ефективності окремих процесів і набуває статусу стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємств [48].

Для ТОВ «БІТОКСІД» актуальність впровадження цифрових технологій зумовлена необхідністю адаптації до сучасних ринкових умов, підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів, скорочення витрат та забезпечення більш гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Проведений у попередніх підрозділах аналіз засвідчив, що рівень цифровізації підприємства є недостатнім для повної реалізації його потенціалу, що обумовлює потребу у формуванні системного підходу до впровадження цифрових рішень.

Важливо зазначити, що цифрова трансформація підприємства не може розглядатися як одноразовий захід або впровадження окремих технологічних рішень. Це комплексний та багаторівневий процес, який охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства - від автоматизації внутрішніх бізнес-процесів до формування нових моделей взаємодії з клієнтами,

постачальниками та партнерами [49]. У зв'язку з цим особливого значення набуває розробка системи взаємопов'язаних заходів, які забезпечують поетапне та узгоджене впровадження цифрових технологій.

Формування таких заходів повинно базуватися на принципах економічної доцільності, практичної реалізованості, ресурсної забезпеченості та очікуваного ефекту від їх впровадження. При цьому важливо враховувати не лише прямі економічні результати, такі як скорочення витрат або зростання доходів, але й непрямі ефекти, зокрема підвищення якості управлінських рішень, покращення рівня клієнтського сервісу, зростання продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

З огляду на це, запропоновано розробку комплексу заходів щодо впровадження цифрових технологій у діяльність ТОВ «БІТОКСІД», які спрямовані на реалізацію визначених у попередньому підрозділі стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Особлива увага приділяється їх практичній спрямованості, економічному обґрунтуванню та оцінці очікуваного ефекту від впровадження.

У процесі формування ефективної стратегії цифрової трансформації ТОВ «БІТОКСІД» особливого значення набуває розробка конкретного комплексу практичних заходів, спрямованих на впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність підприємства. Саме на цьому етапі стратегічні орієнтири, визначені у попередньому підрозділі, трансформуються у прикладні управлінські рішення, реалізація яких дозволяє досягти реальних змін у функціонуванні підприємства.

Слід зазначити, що ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від системності підходу до впровадження відповідних заходів [50]. Фрагментарне або несистемне використання цифрових технологій не забезпечує очікуваного економічного ефекту та не дозволяє досягти стійких конкурентних переваг. У зв'язку з цим доцільним є формування комплексного переліку заходів, які охоплюють різні функціональні сфери діяльності підприємства та взаємно доповнюють один одного.

При розробці таких заходів необхідно враховувати сучасні тенденції розвитку цифрової економіки, зокрема активне впровадження автоматизованих систем управління ресурсами підприємства, використання CRM-систем для підвищення ефективності роботи з клієнтами, застосування хмарних технологій для оптимізації зберігання та обробки даних, а також розвиток інструментів бізнес-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень. Важливим аспектом також є підвищення рівня цифрових компетенцій персоналу, оскільки людський фактор залишається ключовим елементом успішної реалізації цифрових змін.

З огляду на зазначене, у рамках даного дослідження сформовано комплекс практичних заходів щодо впровадження цифрових технологій у діяльність ТОВ «БІТОКСІД», який представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Комплекс заходів з впровадження цифрових технологій у ТОВ
«БІТОКСІД»**

| № | Захід | Зміст впровадження | Очікуваний результат | Період реалізації |
|---|-----------------------------------|---|---|-------------------|
| 1 | Впровадження ERP-системи | Автоматизація управління ресурсами підприємства | Оптимізація витрат, підвищення контролю | Короткостроковий |
| 2 | Впровадження CRM-системи | Облік та управління клієнтською базою | Підвищення рівня продажів і лояльності клієнтів | Короткостроковий |
| 3 | Електронний документообіг | Перехід на цифрову обробку документів | Скорочення часу обробки інформації | Короткостроковий |
| 4 | Впровадження аналітики даних (BI) | Аналіз показників діяльності підприємства | Підвищення якості управлінських рішень | Середньостроковий |
| 5 | Хмарні технології | Перехід на хмарне зберігання даних | Зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру | Середньостроковий |
| 6 | Навчання персоналу | Підвищення цифрових компетенцій | Зростання продуктивності праці | Постійно |

Джерело: побудовано автором

Запропоновані заходи систематизовано за змістом, очікуваними результатами та орієнтовними термінами реалізації, що дозволяє забезпечити їх практичну реалізованість та ефективність у процесі впровадження.

Таким чином, запропонований комплекс заходів з впровадження цифрових технологій у діяльність ТОВ «БІТОКСІД» охоплює ключові напрями цифрової трансформації підприємства та спрямований на підвищення ефективності його функціонування в цілому. Представлені заходи мають різний характер впливу: частина з них забезпечує оперативний ефект у вигляді скорочення витрат і підвищення швидкості виконання бізнес-процесів, тоді як інші формують довгострокові конкурентні переваги за рахунок удосконалення системи управління та підвищення якості прийняття рішень.

Особливо важливо підкреслити, що цифрова трансформація підприємства повинна розглядатися як інвестиційний процес, який потребує певних початкових витрат, але в перспективі забезпечує стійкий економічний ефект. У зв'язку з цим ключовим завданням є не лише впровадження окремих цифрових рішень, а й оцінка їх економічної доцільності та впливу на фінансові результати діяльності підприємства.

Важливим етапом обґрунтування доцільності впровадження цифрових технологій у діяльність ТОВ «БІТОКСІД» є оцінка пов'язаних із цим фінансових витрат. Незважаючи на те, що цифрова трансформація в довгостроковій перспективі забезпечує значний економічний ефект, на початкових етапах її реалізації підприємство стикається з необхідністю здійснення інвестицій у програмне забезпечення, технічну інфраструктуру, навчання персоналу та супровід відповідних цифрових рішень. Саме тому аналіз витрат є невід'ємною складовою процесу планування цифрових змін, оскільки дозволяє оцінити реалістичність та економічну доцільність запропонованих заходів.

Слід зазначити, що структура витрат на впровадження цифрових технологій є досить різноманітною та залежить від обраних інструментів цифровізації. Зокрема, впровадження ERP- та CRM-систем потребує витрат на

ліцензійне програмне забезпечення та його адаптацію до потреб підприємства; використання аналітичних платформ пов'язане з інвестиціями в обробку та інтеграцію даних; перехід на електронний документообіг вимагає модернізації внутрішніх процесів; а впровадження хмарних технологій передбачає регулярні операційні витрати на використання сервісів. Окремо слід враховувати витрати на підвищення кваліфікації персоналу, оскільки ефективність використання цифрових рішень безпосередньо залежить від рівня цифрових компетенцій працівників.

У зв'язку з цим доцільним є систематизоване представлення орієнтовних витрат на впровадження ключових цифрових заходів у діяльність ТОВ «БІТОКСІД», що дозволяє оцінити загальний обсяг інвестицій та сформулювати основу для подальшого розрахунку економічного ефекту від цифрової трансформації. Узагальнена оцінка витрат наведена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка витрат на впровадження цифрових заходів

| № | Захід | Орієнтовні витрати, тис. грн | Джерело ефекту |
|---|--------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| 1 | ERP-система | 250–400 | Зниження операційних витрат |
| 2 | CRM-система | 120–200 | Зростання доходів |
| 3 | Е-документообіг | 50–100 | Скорочення часу роботи |
| 4 | ВІ-аналітика | 150–250 | Підвищення ефективності управління |
| 5 | Хмарні сервіси | 80–150 | Оптимізація ІТ-витрат |
| 6 | Навчання персоналу | 40–80 | Підвищення продуктивності |

Джерело: побудовано автором

Таким чином, наведені у табл. 3.5 орієнтовні витрати на впровадження цифрових технологій у діяльність ТОВ «БІТОКСІД» свідчать про те, що реалізація запропонованого комплексу заходів потребує значних, але економічно обґрунтованих інвестицій. Найбільшу частку витрат становлять впровадження ERP- та CRM-систем, що зумовлено їх ключовою роллю у цифровій трансформації підприємства та комплексним характером інтеграції в існуючу систему управління.

Водночас слід підкреслити, що зазначені витрати мають переважно інвестиційний характер і спрямовані на створення довгострокових конкурентних переваг підприємства. Вони не є одноразовими втратами, а виступають вкладенням у підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію управлінських функцій та покращення взаємодії із зовнішнім середовищем.

Крім того, важливо враховувати, що структура витрат є гнучкою і може коригуватися залежно від обраних програмних рішень, рівня автоматизації процесів та темпів впровадження цифрових технологій. Це дозволяє підприємству адаптувати інвестиційне навантаження до своїх фінансових можливостей та реалізовувати цифрову трансформацію поетапно, без надмірного фінансового навантаження на бюджет.

Очікуваний сукупний ефект від впровадження запропонованих заходів може бути досягнутий за рахунок:

- скорочення адміністративних та операційних витрат;
- зменшення часу виконання управлінських процедур;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- збільшення обсягів реалізації продукції (послуг) за рахунок покращення взаємодії з клієнтами.

Загальний економічний ефект від впровадження цифрових технологій доцільно визначати як різницю між отриманою економією та витратами на реалізацію заходів:

$$E_{\text{заг}} = \sum E_{\text{екон}} - \sum C_{\text{впров}} \quad (3.1)$$

де $E_{\text{заг}}$ - загальний економічний ефект;

$E_{\text{екон}}$ - економія від окремих заходів;

$C_{\text{впров}}$ - витрати на впровадження цифрових технологій.

За результатами узагальнених оцінок можна припустити:

- річна економія від автоматизації бізнес-процесів – 300 - 450 тис. грн;
- економія від скорочення витрат часу та паперового документообігу - 80–120 тис. грн;
- додатковий дохід від підвищення ефективності роботи з клієнтами - 200–350 тис. грн.

Сукупний річний ефект:

$$E_{\text{річний}} = 580 - 920 \text{ тис. грн.}$$

Орієнтовні витрати на впровадження всіх заходів:

$$C_{\text{впров}} = 640 - 980 \text{ тис. грн.}$$

Отже, за умови реалізації запропонованих заходів строк окупності цифрової трансформації ТОВ «БІТОКСІД» може бути визначений як:

$$T = \frac{C_{\text{впров}}}{E_{\text{річний}}} \quad (3.2)$$

У середньому: $T \approx 1-1,5$ року.

У цілому, отримані результати підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки очікуваний економічний ефект у середньо-та довгостроковій перспективі перевищує початкові інвестиційні витрати, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «БІТОКСІД» на ринку.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у діяльність ТОВ «БІТОКСІД» є економічно доцільним та стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити не лише модернізацію внутрішніх бізнес-процесів, але й досягнення вимірюваного економічного ефекту у вигляді скорочення витрат, зростання доходів та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

У рамках формування комплексної стратегії цифрової трансформації ТОВ «БІТОКСІД» важливим є не лише впровадження окремих інформаційних технологій, але й здійснення системних організаційних змін, які забезпечують

ефективну інтеграцію цифрових рішень у загальну модель управління підприємством. Практика сучасного бізнесу свідчить, що без трансформації управлінської структури, процесів прийняття рішень та корпоративної культури цифровізація не дає повного економічного ефекту.

У зв'язку з цим доцільно доповнити техніко-інформаційні заходи низкою стратегічних управлінських рішень, спрямованих на формування цифрово-орієнтованої моделі розвитку підприємства. Такі заходи забезпечують узгодженість дій між підрозділами, підвищують швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та створюють умови для сталого впровадження інновацій.

Важливою особливістю цифрової трансформації підприємства є те, що її успішність визначається не лише рівнем впровадження сучасних інформаційних технологій, але й здатністю організаційної системи адаптуватися до нових умов функціонування. У практиці управління доведено, що технологічні зміни без відповідного оновлення управлінських підходів, структури прийняття рішень та внутрішніх комунікацій не забезпечують повного використання потенціалу цифровізації.

У зв'язку з цим поряд із техніко-технологічними заходами особливого значення набуває формування та впровадження стратегічно-організаційних змін, спрямованих на перебудову системи управління підприємством відповідно до вимог цифрової економіки. Такі заходи забезпечують узгодженість між різними рівнями управління, підвищують ефективність координації діяльності підрозділів та створюють умови для більш швидкого та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, стратегічно-організаційний блок цифрової трансформації відіграє ключову роль у формуванні нової управлінської культури підприємства, орієнтованої на використання даних, прозорість процесів та підвищення відповідальності за результати діяльності. Саме тому доцільно розглянути комплекс додаткових заходів, які сприятимуть не лише впровадженню цифрових технологій, але й забезпеченню їх ефективної

інтеграції в систему управління ТОВ «БІТОКСІД». Узагальнення таких заходів наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Додаткові стратегічно-організаційні заходи цифрової трансформації
ТОВ «БІТОКСІД»**

| № | Захід | Зміст | Очікуваний ефект | Рівень впливу |
|---|--|---|---------------------------------------|---------------|
| 1 | Формування цифрової стратегії підприємства | Розробка довгострокового плану цифровізації | Системність розвитку | Високий |
| 2 | Реструктуризація управлінських процесів | Скорочення рівнів управління, цифрові КРІ | Підвищення швидкості прийняття рішень | Високий |
| 3 | Впровадження системи КРІ та ВІ-контролінгу | Оцінка ефективності в реальному часі | Покращення управління результатами | Високий |
| 4 | Формування цифрової корпоративної культури | Мотивація до використання цифрових інструментів | Зниження опору змінам | Середній |
| 5 | Створення системи управління змінами | Контроль впровадження інновацій | Зменшення ризиків трансформації | Високий |

Джерело: побудовано автором

Запропоновані стратегічно-організаційні заходи доповнюють технічну складову цифрової трансформації та формують цілісну систему управління змінами на підприємстві. Їх реалізація дозволяє забезпечити не лише впровадження цифрових технологій як інструментів, але й створення відповідного управлінського середовища, в якому ці технології можуть ефективно функціонувати.

Особливо важливим є те, що цифрова трансформація в даному випадку розглядається як комплексний процес, який охоплює як технологічний, так і організаційний рівень діяльності підприємства. Це означає, що ефективність впровадження ERP-, CRM-систем або аналітичних платформ безпосередньо

залежить від рівня адаптації управлінських процесів та готовності персоналу до змін.

Крім того, впровадження системи KPI та ВІ-контролінгу дозволяє перейти до більш сучасної моделі управління, орієнтованої на дані (data-driven management), що значно підвищує обґрунтованість прийняття рішень та знижує рівень управлінських ризиків. У свою чергу, формування цифрової корпоративної культури сприяє зменшенню опору змінам та прискоренню процесу адаптації персоналу до нових умов роботи.

Запропоновані стратегічно-організаційні заходи є невід'ємною складовою цифрової трансформації ТОВ «БІТОКСІД» та створюють необхідні передумови для ефективної реалізації технічних цифрових рішень, розглянутих у попередніх блоках підрозділу.

Таким чином, було розроблено комплекс заходів щодо впровадження цифрових технологій у діяльність ТОВ «БІТОКСІД», який охоплює як техніко-технологічні, так і стратегічно-організаційні аспекти цифрової трансформації підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на забезпечення системного підходу до модернізації бізнес-процесів, підвищення рівня автоматизації управління, удосконалення взаємодії з клієнтами, а також формування ефективної внутрішньої організаційної структури, адаптованої до умов цифрової економіки.

Особливістю розробленого блоку заходів є його комплексність та взаємопов'язаність, що дозволяє розглядати цифрову трансформацію не як сукупність окремих технологічних рішень, а як цілісний процес стратегічного розвитку підприємства. Поєднання впровадження інформаційних систем, аналітичних інструментів, хмарних технологій та розвитку цифрових компетенцій персоналу з одночасною трансформацією управлінських підходів забезпечує формування синергетичного ефекту.

Проведена оцінка витрат на впровадження цифрових технологій свідчить про інвестиційний характер запропонованих заходів, однак очікуваний економічний ефект у середньо- та довгостроковій перспективі

суттєво перевищує початкові вкладення. Це підтверджує доцільність реалізації запропонованого комплексу рішень та їх стратегічну значущість для розвитку підприємства.

Отже, впровадження цифрових технологій у діяльність ТОВ «БІТОКСІД» є економічно обґрунтованим та стратегічно необхідним напрямом розвитку, реалізація якого дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства, зміцнити його конкурентні позиції та забезпечити адаптацію до сучасних умов цифрової трансформації економіки.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації:

Цифрова трансформація на сучасному етапі розвитку економіки є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємств, оскільки визначає їх здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зберігати конкурентоспроможність. Її зміст виходить за межі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій і передбачає комплексну перебудову бізнес-процесів, удосконалення управлінських підходів та трансформацію організаційної культури відповідно до вимог цифрової економіки. Аналіз теоретичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства свідчить про їх еволюцію від традиційних ресурсно-орієнтованих і ринкових концепцій до сучасних моделей, заснованих на цифровізації, адаптивності та мережевих екосистемах. Узагальнення цих підходів дозволило зробити висновок про необхідність комплексного та системного підходу до стратегічного управління в умовах цифрової трансформації, що враховує як внутрішній потенціал підприємства, так і зміни зовнішнього середовища.

2. Результати оцінки свідчать, що рівень цифрової зрілості ТОВ «БІТОКСІД» можна визначити як середній із окремими елементами недостатнього розвитку ключових напрямів. Підприємство вже використовує базові цифрові інструменти, однак процес комплексної цифрової трансформації бізнес-процесів ще не завершений. Найбільш проблемними залишаються такі аспекти, як відсутність CRM-систем, обмежене застосування аналітичних інструментів та недостатній рівень автоматизації окремих процесів, що свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого цифрового розвитку. Узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що діяльність ТОВ «БІТОКСІД» здійснюється в умовах динамічного зовнішнього середовища, на яке впливають насамперед

економічні та політичні чинники, зокрема інфляційні процеси та стан будівельної галузі. Водночас внутрішнє середовище підприємства характеризується достатнім ресурсним та фінансовим потенціалом, проте потребує подальшого вдосконалення окремих управлінських та організаційних складових.

3. Отже, впровадження цифрових технологій у діяльність ТОВ «БІТОКСІД» є економічно обґрунтованим та стратегічно необхідним напрямом розвитку в умовах цифрової трансформації економіки. Реалізація запропонованих заходів забезпечує оновлення системи управління, підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів та оптимізацію використання ресурсів підприємства. Застосування сучасних цифрових інструментів, зокрема систем управління підприємством, аналітичних рішень та електронного документообігу, сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, зниженню витрат і зростанню продуктивності праці персоналу. Крім того, цифрова трансформація дозволить посилити конкурентні позиції ТОВ «БІТОКСІД» за рахунок покращення взаємодії з клієнтами, підвищення якості сервісу та розширення цифрових каналів комунікації. Незважаючи на початкові інвестиційні витрати, очікується стійкий економічний ефект у вигляді підвищення ефективності діяльності підприємства. Таким чином, впровадження цифрових технологій є ключовою умовою подальшого розвитку ТОВ «БІТОКСІД» та його адаптації до сучасних умов цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. What Is Digital Transformation? Available at: <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation> (accessed 11 July 2023).
2. Марченко В. Б. (2019). Поняття та правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. No 6. С. 279-282. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2019/68.pdf.
3. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як плат форма для стійкого розвитку бізнесу. Modeling the development of the economic systems. 2022. № (4). С. 15–19.
4. Boue'e C., Schaible S. Die Digitale Transformation der Industrie. Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie, 2015. 52 p.; Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник НАДУ при Президентіві України (Серія "Державне управління") м. Київ 2018. Вип. 1. С. 5-10. URL: [http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478\\$cfe84d31971b\\$d5116efff458.pdf](http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478$cfe84d31971b$d5116efff458.pdf) (дата звернення: 20.05.2026).
5. Струтинська І.В. Дефініції поняття "цифрова трансформація". Науково-практичний журнал "Причорноморські економічні студії". м. Одеса. 2019. Вип. 482. С. 91-96. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf (дата звернення: 20.05.2026).
6. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Т. 3. № 4. С. 77—87. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/907558.pdf> (дата звернення: 25.05.2026).

7. Тищенко Д. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № (4). С. 38–45.
8. Strategic business planning methodology (2018). Available at: <https://flevy.com/browse/marketplace/business-process-reengineering-bpr-poster-5324> (accessed 17 April 2023).
9. Коваль О., Лишак О. Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72>.
10. Пищуліна О. Дві сторони цифрових технологій: "цифрова диктатура" або збереження стійкості. Разумков центр : веб-сайт. URL : <https://razumkov.org.ua/statti/dvi-storonytsyfrovykh-tekhnologii-tsyfrova-dyktaturaabo-zberezhennia-stiikosti>.
11. Овчиннікова В. О., Обруч Г. В. Світовий досвід та українські реалії цифровізації підприємств залізничного транспорту. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток: матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 травня 2020 р., м. Харків). Харків: ХНУБА, 2020. С. 428 – 430.
12. Тогобицька В.Д. (2018). Цифрова трансформація як провідний напрямок розвитку економіки та суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1742>
13. Bondar, S., Hsu, J. C., Pfouga, A., & Stjepandi'c, J. (2017). Agile digital transformation of System-of-Systems architecture models using Zachman framework. *Journal of Industrial Information Integration*, Vol. 7, 33–43. URL : <https://doi.org/10.1016/j.jii.2017.03.001>
14. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 2019. Is. 28(2). pp. 118–144. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
15. Bouncken R. B., Kraus S., Roig-Tierno N. Knowledge- and innovationbased business models for future growth: digitalized business models and

portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 2021. Is. 15(1). pp. 1–14.
URL : <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>.

16. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 2015. Vol. 57(5), pp. 339–343.

17. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О.В. Раєвнєва. Х.:ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

18. Лігоненко Л.О. Розвиток підприємства: відмінні характеристики та типологія. *Scientific Journal "ScienceRise"* Том 5. № 3(10). 2015. С. 57–61.

19. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: [монографія] / О.М. Тридід. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

20. Киш Л.М. Особливості менеджменту фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання в межах функціонального та антикризового управління. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 5(33). С.75-88.

21. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства.– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/К_ВОА/kravchenko_023.pdf

22. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник : Зб. науково-технічних праць*. – Львів : Національний лісотехнічний університет України. – Вип. 21.19. – С. 224-228–2011.

23. Кузьмін О.Е., Андрушків Б.М. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 2007. – 397 с.

24. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. – С. 48–60.

25. Бачевський Б.Є., Заблудська І.В., Решетняк О.О., Потенціал і розвиток підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1584072014720/ekonomika/potentsial_i_rozvitok_pidpr
26. Мулик Т.О. , Войтенко О.А. Аналіз інвестиційно-фінансової діяльності підприємства. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/4012.pdf>
27. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб.]– Тернопіль: ТАЙП, 2010. – 223 с.
28. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін. *Актуальні проблеми економіки.*– 2009. – № 6. – С. 14–18.
29. Шершньова З. Є. Стратегічне управління – Підручник. [Текст] – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
30. Дикань В.Л. Стратегічне управління: [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 272 с.
31. Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist / Kenichi Ohmae. – New York : Mc Graw-Hill, 1982.
32. Офіційні дані підприємства <https://opendatabot.ua/c/38398116>
33. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібн. Електрон. вид. – Львів :ЛНУ ім. Івана Франка. 2023., 238 с.
34. Мних Є.В., Буряк П.Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві. – Л.: Світ, 2006. – 246 с.
35. Литвин Б. М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. Вузів. – К.: Хай-Тек Прес, 2008. – 336 с.
36. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 262 с.
37. Подольська В. О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. Вузів.. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.
38. Фролова Т.О. Фінансовий аналіз: навч.-метод. посіб.– К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 253 с.

39. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В. Цифрова безпека і кримінально-правові механізми захисту інформаційних активів: сучасні тенденції. Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу аудиту в Україні та світі : зб. праць IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 6–7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 94–97. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.3073550913> (дата звернення 22.05.2026).

40. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : [підручник]. – Львів : Магнолія-2006, 2009. – 544 с.

41. Хімченко А.М. Зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування корпорацій. Науковий вісник ЛНТУ України. – 2013. – Вип. 23.14. – С. 258–264.

42. Череп А., Сарбей Л. Цифровізація як інструмент відбудови економіки України в повоєнний період. Молодий вчений. 2023. № 12 (124). С. 184–188. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-4>.

43. Череп А., Сарбей Л. Цифровізація як інструмент відбудови економіки України в повоєнний період. Молодий вчений. 2023. № 12 (124). С. 184–188. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-4>.

44. Деєва К.А., Лейко О.С. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект. *Відповідальна економіка*. 2012. Вип. 4. С. 118–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_41.

45. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

46. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7.

47. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)_6).

48. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.

49. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Міжнародного слов'янського університету*. Сер.: Економічні науки. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU_econ_2012_15_2_8.

50. Deloitte. ERP Trends and Digital Adoption. URL: <https://www2.deloitte.com>

51. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, 2014.

52. World Bank. *Digital Entrepreneurship and Innovation*. URL: <https://www.worldbank.org>