

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ФІНАНСІВ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової
економіки

Виконав: здобувач 2стн курсу, гр. 051з-ЕП-12бстн-2
спеціальності 051 Економіка
ОПП «Економіка підприємства»

Петраченко А.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Зубков С.О.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2024

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економічних відносин та фінансів, денна форма навчання
Кафедра економіки та бізнесу
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 051 Економіка, ОПП «Економіка підприємства»_____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. В.А. Гросул

«05» лютого 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Петраченко Анастасії Станіславівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки

Керівник Зубков Сергій Олександрович, д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ДБТУ від «05» лютого 2024 року № 02-02/141

Термін подання роботи « 13 » червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Етапи підготовки та захисту КРБ	Терміни виконання
1. Вибір студентом теми КРБ і подання заяви на кафедру; затвердження тем і призначення наукових керівників; складання і затвердження індивідуальних завдань на виконання КРБ	5 лютого-17 лютого
2. Підготовка вступу і першого розділу КРБ	19 лютого-8 березня
3. Підготовка другого розділу КРБ	11 березня- 12 квітня
4. Підготовка третього розділу КРБ, висновків, додатків, переліку використаних джерел	15 квітня – 10 травня
5. Подання студентом завершеної КРБ науковому керівнику для перевірки на плагіат та оформлення відгуку	13 травня – 24 травня
6. Попередній розгляд КРБ на комісії від кафедри	25 травня – 31 травня
7. Доопрацювання роботи, прийняття кафедрою рішення про допуск роботи до захисту в ЕК, оформлення та рецензування	1 червня – 12 червня
8. Захист КРБ в ЕК і присвоєння випускникам кваліфікації	13 червня – 24 червня

Дата видачі завдання «05» лютого 2024 р.

Здобувач



(підпис)

Петраченко А.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Зубков С.О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема: Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Кількісна характеристика роботи: обсяг: 55 стор.; рис.: 2, табл. 11; використаних літературних джерел: 38.

Актуальність теми. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та їх проникнення в усі сфери економічної діяльності, цифрова трансформація стає ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Розробка ефективної стратегії розвитку з урахуванням можливостей та викликів цифрової економіки є критично важливою для забезпечення довгострокового успіху компаній на ринку.

Короткий огляд змісту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі досліджено теоретичні основи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Другий розділ присвячено аналізу діяльності ТОВ "Модуль-Україна" в умовах цифрової трансформації. У третьому розділі розроблено стратегію розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінки рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства, який, на відміну від існуючих, включає комплексний аналіз рівня автоматизації, використання інформаційних систем, інтеграції з іншими системами, рівня цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій за кожним бізнес-процесом, що дозволяє отримати більш повну та об'єктивну оцінку.

Ключові поняття: цифрова економіка, цифровізація, цифрова трансформація, стратегія розвитку підприємства, бізнес-процеси, інформаційні системи, інноваційні технології.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. Теоретичні основи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки	7
1.1. Сутність та особливості цифрової економіки	7
1.2. Вплив цифровізації на діяльність підприємств.....	13
1.3. Методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки	19
Розділ 2. Аналіз діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації	24
2.1. Загальна характеристика підприємства	24
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	27
2.3. Оцінка рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства	33
Розділ 3. Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки	38
3.1. Формування стратегічних цілей розвитку підприємства.....	38
3.2. Вибір стратегічних альтернатив з урахуванням цифрових трендів.....	41
3.3. Розробка цифрової стратегії підприємства ТОВ "Модуль-Україна".....	46
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та їх проникнення в усі сфери економічної діяльності, цифрова трансформація стає ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Розробка ефективної стратегії розвитку з урахуванням можливостей та викликів цифрової економіки є критично важливою для забезпечення довгострокового успіху компаній на ринку.

Мета дослідження полягає в розробці стратегії розвитку підприємства ТОВ "Модуль-Україна" в умовах цифрової трансформації економіки на основі аналізу його поточного стану, рівня цифровізації бізнес-процесів та врахування сучасних цифрових трендів.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність, особливості та значення цифрової економіки.
- проаналізувати вплив цифровізації на діяльність підприємств та роль підприємств у розвитку цифрової економіки.
- розглянути методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.
- надати загальну характеристику підприємства ТОВ "Модуль-Україна" та проаналізувати його фінансово-економічний стан.
- оцінити рівень цифровізації бізнес-процесів ТОВ "Модуль-Україна".
- сформулювати стратегічні цілі розвитку ТОВ "Модуль-Україна" з урахуванням результатів аналізу.
- визначити стратегічні альтернативи розвитку ТОВ "Модуль-Україна" з урахуванням сучасних цифрових трендів.
- розробити цифрову стратегію розвитку ТОВ "Модуль-Україна".
- надати рекомендації щодо реалізації цифрової стратегії розвитку ТОВ "Модуль-Україна".

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку ТОВ "Модуль-Україна" з урахуванням впливу цифровізації.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, узагальнення, систематизація - для дослідження сутності, особливостей та значення цифрової економіки, впливу цифровізації на діяльність підприємств; порівняння, графічний метод - для аналізу фінансово-економічного стану ТОВ "Модуль-Україна"; методи фінансово-економічного аналізу - для оцінки ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства; методичний підхід до оцінки рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства - для аналізу рівня цифровізації ТОВ "Модуль-Україна"; SWOT-аналіз, методи стратегічного планування - для формування стратегічних цілей та альтернатив розвитку підприємства, розробки цифрової стратегії.

Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, аналітичні звіти та статистичні дані, фінансова звітність та внутрішня документація ТОВ "Модуль-Україна", інтернет-ресурси.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінки рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства, який, на відміну від існуючих, включає комплексний аналіз рівня автоматизації, використання інформаційних систем, інтеграції з іншими системами, рівня цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій за кожним бізнес-процесом, що дозволяє отримати більш повну та об'єктивну оцінку.

Практичне значення дослідження. Розроблена цифрова стратегія розвитку та надані рекомендації можуть бути використані в діяльності ТОВ "Модуль-Україна" для підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат, розширення ринків збуту та забезпечення стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації. Окремі положення роботи можуть застосовуватися іншими підприємствами при розробці власних стратегій цифрової трансформації.

Розділ 1. Теоретичні основи розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки

1.1. Сутність та особливості цифрової економіки

Цифрова економіка - це економічна діяльність, яка базується на цифрових технологіях, пов'язана з електронним бізнесом, е-комерцією та виробництвом цифрових товарів і послуг [32]. Вона характеризується активним впровадженням і використанням цифрових технологій зберігання, обробки та передачі інформації в усі сфери людської діяльності.

Ключовими рисами цифрової економіки є [7; 23; 30]:

Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Цифрова економіка базується на широкому застосуванні комп'ютерів, смартфонів, інтернету та інших цифрових технологій.

Зростання ролі даних. В цифровій економіці дані стають ключовим ресурсом в економіці. Їх збір, аналіз та використання дозволяє приймати більш ефективні рішення, персоналізувати послуги тощо.

Розвиток платформної економіки. Цифрові платформи (наприклад, Amazon, Uber, Airbnb) стають основою для взаємодії учасників ринку, зменшуючи трансакційні витрати.

Зміна бізнес-моделей. Цифровізація дозволяє компаніям переходити від традиційних лінійних моделей до більш гнучких мережових структур, використовувати нові способи створення цінності.

На мою думку, цифрова економіка - це не просто застосування нових технологій, а фундаментальна трансформація всіх економічних процесів і відносин на базі цифрових інфраструктур. Вона відкриває величезні можливості для зростання ефективності, продуктивності, появи інноваційних продуктів і послуг.

Водночас цифровізація несе й певні виклики - кібербезпека, захист приватності, "цифровий розрив" у доступі до технологій тощо. Тому важливо,

щоб держава і суспільство виробляли механізми, які дозволять максимізувати переваги цифрової економіки і нівелювати ризики.

Підсумовуючи, можна сказати, що цифрова економіка - це новий етап розвитку економічної системи, заснований на активному впровадженні цифрових технологій в усі сфери діяльності. Розуміння її сутності та особливостей є критично важливим для успішної діяльності підприємств і забезпечення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Цифрова економіка суттєво відрізняється від традиційної економіки за багатьма параметрами (табл. 1.1) [2; 9; 11; 13; 22; 31].

Таблиця 1.1. Відмінності між традиційною та цифрової економіками

Параметр	Традиційна економіка	Цифрова економіка
Ресурси	Матеріальні (земля, капітал, робоча сила)	Дані, інформація
Структура	Ієрархічна, чіткий розподіл ролей	Мережева, розмивання ролей, активна взаємодія учасників
Масштаб	Географічні та фізичні обмеження	Глобальний рівень, обслуговування клієнтів по всьому світу
Швидкість	Відносно повільні процеси	Швидкі зміни, короткі цикли інновацій
Транзакційні витрати	Високі витрати на пошук інформації, укладання угод, контроль	Значне зниження витрат завдяки цифровим технологіям
Бізнес-моделі	Традиційні, лінійні	Інноваційні, гнучкі, мережеві
Продукти і послуги	Фізичні, стандартизовані	Цифрові, персоналізовані
Роль технологій	Допоміжна	Ключова, трансформаційна

У традиційній економіці основними ресурсами є матеріальні (земля, капітал, робоча сила), структура - ієрархічна з чітким розподілом ролей. Масштаб діяльності обмежений географічно та фізично, процеси відбуваються відносно повільно. Транзакційні витрати високі через витрати на пошук інформації, укладання угод, контроль. Переважають традиційні лінійні бізнес-моделі, фізичні стандартизовані продукти. Роль технологій - допоміжна.

На противагу цьому, в цифровій економіці ключовими ресурсами стають дані та інформація. Структура - мережева, ролі учасників розмиваються, відбувається їх активна взаємодія. Масштаб діяльності - глобальний, компанії можуть обслуговувати клієнтів по всьому світу. Зміни відбуваються швидко, цикли інновацій короткі. Цифрові технології дозволяють значно знизити транзакційні витрати. Переважають інноваційні гнучкі бізнес-моделі, цифрові персоналізовані продукти і послуги. Роль технологій - ключова, трансформаційна.

Таким чином, наведене ілюструє наскільки фундаментально цифрова економіка змінює базові принципи економічної діяльності порівняно з традиційною. Водночас, важливо розуміти, що мова йде не про повне витіснення традиційної економіки, а про поступовий перехід і взаємопроникнення під впливом цифрових технологій. Однак важливо розуміти, що це не антагоністичні поняття, а скоріше відображення поступового переходу до нових реалій під впливом цифрових технологій.

На наш погляд, цифрова економіка - це не просто "оцифрована" версія традиційної економіки, а якісно нове явище зі своїми унікальними рисами і закономірностями. Вона трансформує базові принципи економічних відносин, створює нові можливості і виклики.

Водночас, не варто розглядати цифрову і традиційну економіку як антагоністів. Скоріше, відбувається поступовий перехід, в якому цифрові технології проникають в усі сектори і галузі, змінюючи їх зсередини. Багато компаній поєднують елементи традиційних і цифрових моделей у своїй діяльності.

Підсумовуючи, можна сказати, що розуміння відмінностей цифрової економіки від традиційної є важливим для адаптації бізнесу до нових реалій. Компаніям необхідно переосмислювати свої стратегії, процеси, організаційну культуру, щоб ефективно працювати в умовах цифрової трансформації.

Цифрова економіка відіграє все більш важливу роль у сучасному світі, стаючи ключовим драйвером економічного зростання, інновацій та трансформації суспільства. Дослідники виокремлюють ключові аспекти, які підкреслюють її значення [1; 3; 6; 14; 31]:

1. Підвищення ефективності та продуктивності. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси, оптимізувати використання ресурсів, швидко обробляти великі обсяги даних. Це веде до зростання ефективності та продуктивності в різних галузях економіки. Наприклад, використання IoT та аналітики даних в промисловості дозволяє скоротити витрати та підвищити якість продукції.

2. Поява нових бізнес-моделей та ринків. Цифровізація сприяє розвитку інноваційних бізнес-моделей, таких як платформна економіка, економіка спільного користування тощо. З'являються нові ринки цифрових продуктів і послуг, наприклад, електронна комерція, онлайн-освіта, телемедицина.

3. Розширення можливостей для малого та середнього бізнесу. Цифрові технології знижують бар'єри входу на ринок, дозволяють малому бізнесу виходити на глобальний рівень, конкурувати з великими компаніями. Онлайн-платформи, соціальні мережі, хмарні сервіси дають доступ до широкої аудиторії та інструментів для ведення бізнесу.

4. Трансформація ринку праці. Цифровізація змінює структуру зайнятості, створюючи попит на нові професії та компетенції. Зростає роль віддаленої роботи, фрілансу, гнучких форм зайнятості. Водночас, автоматизація може призводити до скорочення певних робочих місць, що вимагає адаптації та перенавчання працівників.

5. Покращення якості життя. Цифрові технології роблять багато послуг більш доступними та зручними для людей - від онлайн-шопінгу до

дистанційної освіти та медицини. Вони сприяють розвитку "розумних міст", покращенню екології за рахунок оптимізації використання ресурсів.

Незважаючи на численні переваги, цифрова економіка також несе певні ризики та виклики, які необхідно враховувати. Серед найбільш поширених дослідники виокремлюють такі ключові ризики [10; 13; 17; 29]:

1. Кібербезпека. З розширенням використання цифрових технологій зростають ризики кібератак, викрадення даних, шахрайства в інтернеті. Хакерські атаки можуть призвести до значних фінансових втрат, порушення конфіденційності, репутаційних збитків для компаній. Забезпечення надійного захисту інформаційних систем стає критично важливим завданням.

2. Захист персональних даних. Збір та використання персональних даних користувачів цифрових сервісів несе ризики порушення приватності. Недобросовісне використання даних, їх витік або продаж третім сторонам можуть мати негативні наслідки для людей. Необхідні ефективні правові механізми та практики захисту персональних даних.

3. Цифровий розрив. Нерівномірний доступ до цифрових технологій та навичок може посилювати соціальну нерівність. Люди без доступу до інтернету, цифрових пристроїв або з низьким рівнем цифрової грамотності ризикують опинитися в не вигідному становищі в багатьох сферах життя - від освіти до працевлаштування.

4. Залежність від технологій. З перенесенням багатьох процесів у цифровий простір зростає залежність від надійного функціонування інформаційних систем. Збої в роботі критичної цифрової інфраструктури можуть паралізувати цілі сектори економіки, створити проблеми для населення.

5. Етичні проблеми. Використання штучного інтелекту, алгоритмів прийняття рішень несе ризики дискримінації, упередженості, непрозорості. Постають питання відповідальності за рішення, прийняті алгоритмами, етичності використання даних тощо.

6. Вплив на ринок праці. Автоматизація та цифровізація можуть призводити до скорочення певних робочих місць, особливо рутинної праці. Хоча цифрова економіка створює нові професії, адаптація та перенавчання працівників є серйозним викликом.

На мою думку, ефективне управління цими ризиками вимагає скоординованих зусиль на різних рівнях. Держави мають розвивати законодавство, стандарти безпеки, програми цифрової освіти. Бізнес повинен інвестувати в кібербезпеку, відповідальне використання даних, адаптацію персоналу. Важлива також міжнародна співпраця для вироблення спільних підходів.

Усвідомлення та проактивне управління ризиками цифрової економіки є необхідною умовою для того, щоб максимізувати її переваги для суспільства та мінімізувати негативні наслідки. Це вимагає спільних зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Звісно, цифровізація несе й певні виклики - кібербезпека, захист персональних даних, "цифровий розрив" тощо. Але в цілому, на нашу думку, переваги цифрової економіки значно переважають ризики. Країни та підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, отримують значні конкурентні переваги.

Отже, цифрова економіка - це не просто тренд, а фундаментальний зсув у способі функціонування економічних систем. Її значення буде тільки зростати в майбутньому, тому розуміння її принципів та адаптація до нових реалій є критично важливими на всіх рівнях - від окремих індивідів до компаній та держав.

1.2. Вплив цифровізації на діяльність підприємств

Цифровізація справляє глибокий і всеосяжний вплив на діяльність сучасних підприємств. Впровадження цифрових технологій трансформує практично всі аспекти функціонування компаній - від внутрішніх процесів до взаємодії з клієнтами та партнерами. Розглянемо основні напрямки цього впливу [2; 3; 6; 9; 10; 24]:

1. Оптимізація бізнес-процесів. Цифрові інструменти, такі як автоматизація, роботизація, штучний інтелект, дозволяють значно підвищити ефективність та швидкість бізнес-процесів. Наприклад, використання ERP-систем для управління ресурсами, CRM-систем для роботи з клієнтами, електронного документообігу тощо. Це веде до економії часу, зниження витрат, мінімізації помилок.

2. Datadriven підхід. Цифровізація дає можливість збирати та аналізувати величезні обсяги даних про клієнтів, процеси, ринкові тренди. Використання аналітики великих даних, предиктивної аналітики дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, персоналізувати пропозиції для клієнтів, оптимізувати ланцюжки поставок тощо.

3. Нові бізнес-моделі. Цифрові технології відкривають можливості для створення інноваційних продуктів і послуг, виходу на нові ринки. Наприклад, сервісизація (перехід від продажу товарів до надання послуг), платформні бізнес-моделі, моделі підписки. Компанії можуть переосмислювати свою ціннісну пропозицію, способи монетизації, канали збуту.

4. Зміна способів взаємодії. Цифровізація трансформує комунікації компанії з клієнтами, партнерами, всередині організації. Зростає роль онлайн-каналів, соціальних мереж, месенджерів. Розвиваються інструменти віддаленої роботи та колаборації. Це дозволяє налагоджувати більш персоналізовану та інтерактивну взаємодію, але також вимагає нових підходів до управління.

5. Трансформація організаційної культури. Цифровізація вимагає зміни мислення, розвитку нових компетенцій, більшої гнучкості та адаптивності. Важливими стають такі якості, як відкритість до інновацій, готовність до постійного навчання, вміння працювати з даними. Змінюються підходи до управління персоналом, організації робочого процесу.

6. Інновації та розробка продуктів. Цифрові технології, такі як 3D-моделювання, симуляції, доповнена реальність, значно прискорюють та здешевлюють процес розробки нових продуктів. Стає можливим швидке прототипування, віртуальне тестування, залучення клієнтів до процесу розробки. Це дозволяє компаніям більш гнучко реагувати на потреби ринку, випускати інноваційні продукти.

7. Управління ланцюжками поставок. Цифровізація дозволяє значно підвищити прозорість, ефективність та стійкість ланцюжків поставок. Технології IoT, блокчейн, RFID-мітки дають можливість відстежувати рух товарів у реальному часі, оптимізувати логістику, автоматизувати складські операції. Це веде до зниження витрат, прискорення поставок, кращого управління запасами.

8. Персоналізація та клієнтський досвід. Цифрові інструменти дозволяють збирати детальну інформацію про переваги та поведінку клієнтів, створювати персоналізовані пропозиції та комунікації. Технології чат-ботів, віртуальних помічників, відеоконсультацій покращують клієнтський сервіс. Все це веде до підвищення лояльності клієнтів, збільшення повторних продажів.

9. Нові форми співпраці. Цифровізація відкриває можливості для нових форм партнерства та екосистем. Компанії можуть співпрацювати з постачальниками, клієнтами, навіть конкурентами для спільного створення цінності. Наприклад, платформи відкритих інновацій, краудсорсингу ідей, спільного використання ресурсів. Це дозволяє отримувати доступ до нових компетенцій, ресурсів, ринків.

10. Стійкість та відповідальність. Цифрові технології можуть сприяти більш стійкому та відповідальному веденню бізнесу. Наприклад, використання IoT та аналітики даних для оптимізації енергоспоживання, скорочення відходів. Блокчейн для забезпечення прозорості ланцюжків поставок, запобігання підробкам. Цифрові інструменти для залучення стейкхолдерів, звітності про сталий розвиток.

Ці напрямки показують, наскільки багатограним є вплив цифровізації. Вона торкається практично всіх функцій та процесів в організації - від розробки продуктів до взаємодії зі стейкхолдерами. І цей вплив буде тільки посилюватися з розвитком нових технологій.

На наш погляд, ключовим фактором успіху в цифрову епоху стає здатність компаній до безперервних інновацій та адаптації. Недостатньо просто впровадити нові технології - необхідно переосмислювати бізнес-моделі, процеси, організаційну культуру. Це вимагає стратегічного лідерства, інвестицій в цифрові компетенції, готовності експериментувати та вчитися на помилках.

Цифровізація - це не просто технологічний тренд, а новий парадигмальний зсув у способі ведення бізнесу. Компанії, які зможуть повністю використати потенціал цифрових технологій, трансформуючи свої операційні моделі та ціннісні пропозиції, стануть лідерами в своїх галузях. Але це вимагає цілісного стратегічного підходу та готовності до постійних змін.

На нашу думку, цифровізація - це не просто впровадження нових технологій, а фундаментальна трансформація бізнесу. Вона відкриває величезні можливості, але й створює нові виклики. Компаніям необхідно розробляти цілісні стратегії цифрової трансформації, інвестувати в технології та людей, бути готовими до постійних змін.

Водночас, темпи та масштаби цифровізації можуть відрізнятися залежно від галузі, розміру компанії, ринкового контексту. Для деяких секторів (наприклад, ІТ, телекомунікації, фінанси) цифровізація вже стала невід'ємною частиною діяльності. Інші галузі тільки починають цей шлях.

Отже, цифровізація - це не вибір, а необхідність для виживання та успіху в сучасних умовах. Компанії, які зможуть ефективно впровадити цифрові технології та адаптувати свої бізнес-моделі, отримають значні конкурентні переваги. Але це вимагає стратегічного підходу, інвестицій та готовності до змін на всіх рівнях організації.

При цьому варто відзначити, що при цьому також підприємства відіграють ключову роль у розвитку та впровадженні цифрової економіки. Вони є основними драйверами цифрової трансформації, активно впроваджуючи цифрові технології у свою діяльність та створюючи інноваційні продукти і послуги. У науковій літературі можна виокремити основні аспекти цієї ролі [10-19].

1. Інвестиції в цифрові технології. Підприємства інвестують значні кошти у впровадження цифрових рішень - від базової ІТ-інфраструктури до передових технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн тощо. Ці інвестиції сприяють розвитку цифрової економіки, стимулюють попит на інноваційні розробки.

2. Цифровізація бізнес-процесів. Підприємства активно цифровізують свої внутрішні процеси - виробництво, логістику, управління персоналом, фінанси тощо. Впровадження ERP, CRM-систем, автоматизації, роботизації веде до зростання ефективності, продуктивності праці. Це підвищує конкурентоспроможність бізнесу та економіки в цілому.

3. Створення цифрових продуктів та послуг. Підприємства розробляють та виводять на ринок інноваційні цифрові продукти і послуги, формуючи нові сегменти цифрової економіки. Наприклад, мобільні додатки, платформні рішення, хмарні сервіси, електронна комерція тощо. Це розширює можливості для споживачів, створює нові ринки.

4. Співпраця з технологічними компаніями. Підприємства активно співпрацюють з ІТ-компаніями, стартапами для розробки та впровадження цифрових рішень. Вони можуть виступати як замовники, інвестори, партнери

в інноваційних проєктах. Така співпраця стимулює розвиток цифрової екосистеми, трансфер технологій між галузями.

5. Розвиток цифрових компетенцій. Підприємства інвестують у навчання та розвиток цифрових навичок свого персоналу. Вони співпрацюють з освітніми закладами, підтримують програми цифрової освіти. Це сприяє формуванню кадрового потенціалу для цифрової економіки, подоланню цифрового розриву в суспільстві.

6. Формування цифрової культури. Підприємства відіграють ключову роль у формуванні цифрової культури в суспільстві. Впроваджуючи цифрові технології, вони не лише змінюють свої внутрішні процеси, але й впливають на поведінку споживачів, партнерів, суспільства в цілому. Через взаємодію з клієнтами в цифрових каналах, використання даних, компанії формують нові стандарти, очікування, моделі поведінки.

7. Підтримка цифрового підприємництва. Великі підприємства часто виступають як партнери або замовники для цифрових стартапів та малого бізнесу. Вони можуть надавати доступ до інфраструктури, даних, експертизи, фінансування. Такі партнерства допомагають цифровим підприємцям розвивати та масштабувати свої інноваційні рішення. Це сприяє розвитку цифрової екосистеми, появі нових гравців на ринку.

8. Цифрова відповідальність та етика. З розширенням використання цифрових технологій зростає роль підприємств у забезпеченні цифрової відповідальності та етики. Це включає відповідальне використання даних, захист приватності клієнтів, забезпечення кібербезпеки, запобігання дискримінації в алгоритмічному прийнятті рішень тощо. Компанії мають впроваджувати етичні принципи в розробку та використання цифрових рішень.

9. Міжнародна цифрова інтеграція. Цифрові технології дозволяють підприємствам легко виходити на глобальні ринки, брати участь у міжнародних ланцюжках створення вартості. Через свою діяльність компанії сприяють цифровій інтеграції економік, трансферу технологій та знань між

країнами. Це особливо важливо для розвитку цифрової економіки в країнах, що розвиваються.

На наш погляд, ці аспекти підкреслюють, що роль підприємств у цифровій економіці виходить далеко за рамки простого впровадження технологій. Бізнес має значний вплив на формування цифрового ландшафту, культури, етичних норм. І з цим впливом приходить і відповідальність.

Підприємства мають усвідомлювати свою роль як "цифрових громадян", діяти відповідально та етично. Вони можуть і повинні використовувати свої ресурси та експертизу для сприяння цифровій інклюзії, розвитку цифрових компетенцій у суспільстві, підтримки інновацій.

Водночас, для багатьох компаній це може бути складним викликом. Цифрова трансформація вимагає не лише технологічних змін, але й глибокої перебудови мислення, культури, процесів. Це довгий шлях, який потребує постійного навчання, адаптації, готовності до експериментів та ризиків.

Тому вважаємо, що критично важливим є обмін знаннями, кращими практиками між підприємствами, створення платформ для співпраці та взаємного навчання. Бізнес-асоціації, професійні мережі, галузеві консорціуми можуть відігравати важливу роль у підтримці цифрової трансформації підприємств.

Роль підприємств у розвитку цифрової економіки є визначальною. Саме бізнес, керуючись потребами ринку та конкуренції, є основним драйвером цифрових інновацій. Держава може створювати сприятливі умови, але без активної участі підприємств цифрова трансформація неможлива. Цифровізація - це не просто технологічне завдання, а комплексна трансформація бізнес-моделей, процесів, організаційної культури. Вона вимагає стратегічного підходу, готовності до змін, інвестицій в людей і технології. І тут багато підприємств стикаються з викликами - браком ресурсів, компетенцій, опором змінам.

Тому, на наш погляд, важливою є синергія зусиль бізнесу, держави, освіти для розвитку цифрової економіки. Потрібні механізми підтримки

цифрових ініціатив бізнесу, особливо малого та середнього, розвиток цифрової інфраструктури, освітніх програм. Тільки спільними зусиллями можна повністю розкрити потенціал цифрової економіки для зростання та розвитку.

Підсумовуючи, роль підприємств у розвитку цифрової економіки є багатогранною і виходить за рамки простого впровадження технологій. Бізнес формує цифровий ландшафт, культуру, етичні норми. І для успішної реалізації цієї ролі потрібне стратегічне бачення, відповідальність, готовність до постійного навчання та співпраці. Тільки так можна повністю розкрити потенціал цифрової економіки для сталого розвитку бізнесу і суспільства. роль підприємств у становленні цифрової економіки є центральною. Вони є основними інвесторами, інноваторами, роботодавцями в цифровому просторі. Але для реалізації цієї ролі потрібна тісна співпраця бізнесу, держави та інших стейкхолдерів.

1.3. Методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки

В умовах цифрової трансформації економіки розробка ефективної стратегії розвитку підприємства набуває особливого значення. Цифрові технології кардинально змінюють бізнес-середовище, створюють нові можливості та виклики. Відповідно, і методичні підходи до формування стратегії мають адаптуватися до цих нових реалій. У науковій літературі розглядаються такі основні особливості та напрямки такої адаптації [3-5; 33]:

1. Фокус на цифрову трансформацію. В умовах цифрової економіки стратегія розвитку підприємства має бути нерозривно пов'язана зі стратегією цифрової трансформації. Цифровізація має розглядатися не як окремий ІТ-проект, а як всеохоплююча трансформація бізнес-моделі, процесів, продуктів та послуг компанії на основі цифрових технологій. Стратегія має визначати,

як саме цифрові технології будуть створювати цінність для клієнтів та забезпечувати конкурентні переваги.

2. Орієнтація на дані. У цифровій економіці дані стають ключовим стратегічним активом. Підприємства мають навчитися ефективно збирати, зберігати, аналізувати та використовувати дані для прийняття рішень, персоналізації пропозицій, оптимізації процесів. Стратегія має включати розвиток інфраструктури та компетенцій для роботи з великими даними, впровадження аналітики та штучного інтелекту в ключові бізнес-процеси.

3. Гнучкість та адаптивність. Цифрова економіка характеризується високою швидкістю змін, появою нових технологій та бізнес-моделей. В цих умовах традиційні підходи до стратегічного планування, які базуються на довгострокових прогнозах та жорстких планах, стають менш ефективними. Натомість, стратегія має бути гнучкою, модульною, здатною швидко адаптуватися до змін. Це вимагає впровадження agile-підходів до стратегічного управління, постійного моніторингу та коригування стратегії на основі аналізу даних та зворотного зв'язку.

4. Екосистемне мислення. Цифрова економіка базується на мережевих взаємодіях та партнерствах. Успіх компанії часто залежить від її здатності створювати та розвивати цифрові екосистеми - мережі партнерів, розробників, клієнтів, які спільно створюють цінність. Стратегія має визначати роль та позицію компанії в таких екосистемах, способи залучення та утримання партнерів, управління спільними даними та інтерфейсами.

5. Інноваційність та експериментування. Цифрова економіка вимагає постійних інновацій - як технологічних, так і бізнесових. Стратегія має створювати простір для експериментів з новими технологіями, продуктами, бізнес-моделями. Це вимагає розвитку культури інновацій в компанії, готовності до ризику та навчання на помилках. Методи дизайн-мислення, lean startup можуть бути інтегровані в процес стратегічного управління для підтримки безперервних інновацій.

6. Клієнтоцентричність. Цифрові технології дають безпрецедентні можливості для розуміння та задоволення потреб клієнтів. Стратегія має бути орієнтована на створення виняткового клієнтського досвіду, персоналізацію пропозицій, побудову довгострокових відносин з клієнтами. Це вимагає глибокого аналізу клієнтських даних, впровадження омніканальності, використання предиктивної аналітики для передбачення потреб клієнтів.

7. Цифрові платформи та бізнес-моделі. Цифрова економіка базується на платформних бізнес-моделях, які дозволяють створювати цінність через взаємодію та обмін між різними групами учасників. Стратегія має визначати, чи буде компанія розвивати власну цифрову платформу, чи приєднуватися до існуючих платформ, як будувати та монетизувати екосистему навколо платформи. Це вимагає нових підходів до управління партнерствами, інтелектуальною власністю, монетизацією даних.

8. Цифрові компетенції та таланти. Успішна реалізація цифрової стратегії неможлива без відповідних людських ресурсів - лідерів з цифровим мисленням, фахівців з даних, ІТ, кібербезпеки тощо. Стратегія має включати плани з розвитку та залучення цифрових талантів, трансформації HR-функції, створення культури безперервного навчання. Це може вимагати нових підходів до організаційного дизайну, системи мотивації, управління ефективністю.

9. Відповідальність та етика. З розширенням використання цифрових технологій зростають і пов'язані з ними етичні та соціальні виклики - від захисту приватності до відповідального використання ІТ. Стратегія має враховувати ці аспекти, включати принципи відповідального та етичного використання технологій. Це вимагає не лише дотримання регуляторних вимог, але й проактивного діалогу зі стейкхолдерами, вбудовування етичних принципів в процеси розробки та використання технологій.

10. Стійкість та соціальний вплив. Цифрові технології можуть значно сприяти досягненню цілей сталого розвитку - через оптимізацію використання ресурсів, розвиток циркулярної економіки, розширення доступу до освіти та

охорони здоров'я тощо. Стратегія має визначати, як саме цифрова трансформація буде сприяти створенню довгострокової цінності для всіх стейкхолдерів, вирішенню соціальних та екологічних викликів. Це вимагає нових підходів до вимірювання успіху та впливу, інтеграції принципів ESG в стратегічне управління.

На наш погляд, ці напрямки показують, наскільки комплексним та багатограним є завдання розробки стратегії в умовах цифрової економіки. Це вже не просто питання бізнес-цілей та ринкового позиціонування, а глибока трансформація всіх аспектів діяльності організації - від взаємодії з клієнтами до управління талантами та створення соціального впливу.

При цьому, важливо розуміти, що цифрова трансформація - це не одноразовий проєкт, а безперервний процес. Стратегія має бути достатньо гнучкою та адаптивною, щоб враховувати постійні зміни технологій, ринків, очікувань клієнтів та суспільства. Це вимагає нової культури стратегічного управління - більш відкритої, колаборативної, орієнтованої на постійне навчання та інновації.

Розробка стратегії в умовах цифрової економіки - це не просто новий методичний підхід, а фундаментальний зсув у способі мислення про майбутнє організації та її роль в суспільстві. Це вимагає не лише нових інструментів та компетенцій, але й нових лідерських якостей, організаційної культури, моделей партнерства та співпраці. Тільки через таку цілісну трансформацію підприємства зможуть повністю реалізувати потенціал цифрових технологій для створення довгострокової цінності для всіх стейкхолдерів.

На нашу думку, в умовах цифрової економіки найбільш ефективними будуть гібридні методичні підходи, які поєднують елементи традиційного стратегічного планування з новими підходами, орієнтованими на гнучкість, інноваційність, роботу з даними. Наприклад, можна використовувати сценарне планування для визначення альтернативних варіантів розвитку в умовах невизначеності, але доповнювати його постійним моніторингом даних та адаптацією стратегії в реальному часі.

Також критично важливим стає розвиток нових компетенцій та зміна організаційної культури. Розробка та реалізація стратегії в цифровій економіці вимагає не лише технологічних навичок, але й стратегічного бачення, підприємницького мислення, готовності до постійного навчання та змін на всіх рівнях організації.

Отже, цифрова трансформація кардинально змінює підходи до розробки стратегії розвитку підприємства. Стратегія має бути невід'ємно пов'язана з цифровою трансформацією, орієнтована на дані, гнучка та адаптивна, відкрита до інновацій та експериментів, враховувати логіку цифрових екосистем. Це вимагає не лише нових методичних інструментів, але й глибокої трансформації мислення, компетенцій, організаційної культури. Тільки так підприємства зможуть повністю використати потенціал цифрової економіки для свого розвитку та успіху в довгостроковій перспективі.

Розділ 2. Аналіз діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації

2.1. Загальна характеристика підприємства

Як об'єкт дослідження нами було обрано ТОВ ТОВ "Модуль-Україна".

ТОВ "Модуль-Україна" - одне з найбільших виробничих підприємств в Україні, що забезпечує потреби багатьох галузей в тонколистовому оцинкованому прокаті, фарбованому рулонному прокаті та профнастил. Підприємство розташоване за адресою: пр. Грушевського 1/14, м. Кам'янець-Подільський, Хмельницька обл., Україна, 32300.

Основним видом діяльності ТОВ "Модуль-Україна" є виробництво металопродукції: тонколистової оцинкованої сталі в рулонах, прокату тонколистового рулонного з захисно-декоративним органічним (полімерним) покриттям, профілів стінових та покрівельних, гладких листів та штрипс з оцинкованої або фарбованої сталі для реалізації на внутрішньому ринку та за кордоном. Підприємство відноситься до галузі металургійного виробництва (КВЕД 24.10 - виробництво чавуну, сталі та феросплавів).

Єдиним учасником ТОВ "Модуль-Україна" є ТОВ "Метіпол 1". Статутний капітал товариства становить 300,5 тис. грн.

Органами управління ТОВ "Модуль-Україна" є:

- Збори учасників Товариства (вищий орган)
- Наглядова рада
- Директор (виконавчий орган)

Організаційна структура підприємства включає директора та його заступників з різних напрямків (виробництво, продажі, технології і якість, фінанси, безпека, юридичні питання тощо), головного інженера, відділ кадрів, відділ охорони праці.

ТОВ "Модуль-Україна" є стабільним виробником металопродукції, розширює асортимент та завойовує нові ринки збуту. Підприємство має

постійні партнерські зв'язки з українськими покупцями та здійснює експорт власної готової продукції за кордон. Однак у 2022-2023 роках діяльність була ускладнена через військову агресію РФ проти України. Попри труднощі з поставками сировини, у 2023 році підприємство змогло наростити випуск та реалізацію продукції до 70% довоєнного рівня 2021 року, хоча обсяги експорту залишаються низькими.

Таким чином, ТОВ "Модуль-Україна" - потужне металургійне підприємство з виробництва широкого асортименту металопродукції, яке, незважаючи на складні умови роботи в період війни, продовжує свою діяльність та розвиток.

Для аналізу основних економічних показників діяльності ТОВ "Модуль-Україна" за даними звіту про управління за 2023 рік розраховано основні економічні показники (табл. 2.1) [25].

Таблиця 2.1. Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ "Модуль-Україна"

Показники	2021	2022	2023	Зміна 2023 до 2022, +/-	Зміна 2023 до 2022, %
Чистий дохід від реалізації, млн. грн	2849,6	1620,3	1998,3	378,0	23,3%
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн	2462,0	1506,7	1817,5	310,8	20,6%
Валовий прибуток, млн. грн	387,6	113,6	180,8	67,2	59,2%
Чистий фінансовий прибуток, млн. грн	222,1	38,2	80,9	42,7	111,8%
Рентабельність продажів, %	7,8%	2,4%	4,0%	1,6%	-

Джерело: розраховано автором за [25]

Чистий дохід від реалізації у 2023 році зріс на 23,3% порівняно з 2022 роком і склав 1998,3 млн. грн. Це свідчить про відновлення обсягів реалізації після спаду у 2022 році, викликаного військовою агресією.

Незважаючи на практичну відсутність експортних замовлень, розрив логістичних ланцюгів постачання, особливо імпортої сировини через блокування кордонів, підприємство змогло значно покращити результати

фінансово-господарської діяльності. Зростання чистого доходу від реалізації на 23,3% у 2023 році порівняно з 2022 роком свідчить про поступове відновлення ділової активності та нарощення обсягів виробництва і реалізації продукції. Однак, рівень 2021 року ще не досягнуто, що пов'язано з труднощами воєнного часу та втратою значної частки експортних ринків.

Валовий прибуток у 2023 році збільшився на 59,2% до 180,8 млн. грн. Чистий фінансовий прибуток зріс на 111,8% і становив 80,9 млн. грн. Це вказує на покращення ефективності діяльності підприємства. Суттєве зростання валового та чистого прибутку у 2023 році порівняно з 2022 роком свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності, зниження собівартості продукції та оптимізацію витрат. Більш ніж подвоєння чистого фінансового прибутку (+111,8%) демонструє успішність зусиль менеджменту щодо відновлення прибутковості в складних умовах. Проте, досягнуті показники прибутку все ще значно нижчі за довоєнний рівень 2021 року, що вказує на необхідність подальших зусиль для повернення на траєкторію сталого зростання.

Рентабельність продажів підвищилась з 2,4% у 2022 році до 4,0% у 2023 році. Однак, цей показник ще не досяг довоєнного рівня 2021 року (7,8%). Позитивна динаміка рентабельності продажів у 2023 році порівняно з 2022 роком є результатом зростання чистого доходу від реалізації та підвищення ефективності контролю витрат. Збільшення рентабельності на 1,6 відсоткових пункти свідчить про зростання прибутковості кожної гривні реалізованої продукції. Разом з тим, показник рентабельності продажів 4% у 2023 році залишається майже вдвічі нижчим за рівень 2021 року (7,8%). Це вказує на потребу подальшої роботи над оптимізацією цінової політики, структури продажів, скороченням витрат для досягнення довоєнних показників ефективності основної діяльності. У цілому, ТОВ "Модуль-Україна" демонструє відновлення обсягів реалізації та прибутковості у 2023 році після спаду 2022 року, спричиненого війною. Однак, ключові показники ще не досягли рівня 2021 року, що свідчить про збереження негативного впливу

наслідків військової агресії та потребу подальших зусиль для забезпечення сталого розвитку підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

У табл. 2.2 подано показники ліквідності ТОВ “Модуль-Україна”.

Таблиця 2.2. Показники ліквідності ТОВ “Модуль-Україна”

Показники	2021	2022	2023	Зміна 2022 до 2021	Зміна 2023 до 2022
Коефіцієнт покриття	0,59	0,61	0,74	+0,03	+0,15
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,39	0,45	+0,18	+0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,03	0,01	-0,10	-0,12

Джерело: розраховано автором за [25]

Коефіцієнт покриття зріс з 0,59 у 2021 році до 0,74 у 2023 році, що свідчить про покращення здатності підприємства погашати поточні зобов'язання оборотними активами. Проте значення менше 1 вказує на недостатність оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань. Незважаючи на позитивну динаміку, коефіцієнт покриття залишається нижче нормативного значення, що може створювати ризики для фінансової стійкості підприємства у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився з 0,21 у 2021 році до 0,45 у 2023 році, демонструючи зростання здатності розраховуватись найбільш ліквідними активами. Однак значення нижче рекомендованого діапазону 0,6-0,8 свідчить про потенційні труднощі у погашенні поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних активів. Для зміцнення платоспроможності підприємству варто нарощувати обсяги грошових коштів та їх еквівалентів, а також працювати над оптимізацією структури дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,13 у 2021 році до критично низького рівня 0,01 у 2023 році, що є тривожним сигналом щодо

здатності підприємства негайно погасити борги за рахунок наявних грошових коштів. Значне відхилення від нормативу 0,2-0,35 вказує на дефіцит високоліквідних активів та необхідність вжиття термінових заходів для відновлення платоспроможності, зокрема через реструктуризацію заборгованості, залучення додаткового фінансування, оптимізацію грошових потоків.

Таким чином, динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ "Модуль-Україна" за 2021-2023 роки відображає певне покращення загальної ліквідності, проте всі показники залишаються нижче рекомендованих значень. Це свідчить про наявність ризиків втрати платоспроможності та необхідність реалізації комплексу заходів для зміцнення фінансової стійкості підприємства. Пріоритетними напрямками мають стати оптимізація структури оборотних активів, скорочення дебіторської заборгованості, нарощення власного оборотного капіталу та грошових резервів.

У табл. 2.3 подано показники фінансової стійкості ТОВ "Модуль-Україна".

Таблиця 2.3. Показники фінансової стійкості ТОВ "Модуль-Україна"

Показники	2021	2022	2023	Зміна 2022 до 2021	Зміна 2023 до 2022
Коефіцієнт автономії	-0,35	-0,46	-0,25	-0,11	+0,21
Коефіцієнт фінансування	-0,35	-0,31	-0,20	+0,04	+0,11
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,70	-0,64	-0,35	+0,06	+0,29

Джерело: розраховано автором за [25]

Коефіцієнт автономії ТОВ "Модуль-Україна" залишається від'ємним, що свідчить про перевищення зобов'язань над власним капіталом і високу фінансову залежність підприємства від кредиторів. Однак, зменшення негативного значення коефіцієнта з -0,46 у 2022 році до -0,25 у 2023 році вказує на покращення фінансової структури підприємства. Незважаючи на від'ємні значення, динаміка до зростання коефіцієнта автономії є позитивною тенденцією, що свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності компанії.

Коефіцієнт фінансування ТОВ "Модуль-Україна" також має від'ємні значення через від'ємний власний капітал. Проте, тенденція до збільшення коефіцієнта з -0,31 у 2022 році до -0,20 у 2023 році свідчить про зниження боргового навантаження на підприємство. Це означає, що темпи зростання власного капіталу перевищують темпи зростання зобов'язань, що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів та кредиторів. Однак, від'ємні значення коефіцієнта фінансування все ще вказують на високі ризики фінансової залежності та нестабільності.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ТОВ "Модуль-Україна" покращився з -0,70 у 2021 році до -0,35 у 2023 році, але залишається від'ємним через нестачу власного оборотного капіталу для фінансування поточної діяльності. Зростання коефіцієнта на 0,35 за аналізований період свідчить про поступове покращення здатності підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. Проте, від'ємне значення показника вказує на високу залежність від позикових джерел фінансування та потребу в оптимізації структури балансу.

Таким чином, аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ "Модуль-Україна" за 2021-2023 роки демонструє покращення фінансового стану підприємства, незважаючи на збереження від'ємних значень показників. Позитивна динаміка коефіцієнтів автономії, фінансування та забезпеченості власними оборотними засобами свідчить про поступове відновлення фінансової стабільності та зниження боргового навантаження. Однак, для досягнення нормативних значень показників та забезпечення сталого розвитку, підприємству необхідно продовжувати роботу над зміцненням власного капіталу, оптимізацією структури фінансування та підвищенням ефективності використання ресурсів.

У табл. 2.4 подано показники ділової активності ТОВ "Модуль-Україна".

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ "Модуль-Україна" знизився з 5,20 у 2021 році до 2,48 у 2023 році, що вказує на суттєве зменшення ефективності використання активів для генерування доходів. Зниження показника на 52,3%

за два роки свідчить про погіршення ділової активності підприємства та уповільнення оборотності його ресурсів. Це може бути спричинено як зовнішніми факторами (зменшення попиту, ускладнення логістики через війну), так і внутрішніми (нераціональне управління активами). Для покращення ситуації необхідно вжити заходів щодо оптимізації структури активів та підвищення ефективності їх використання.

Таблиця 2.4. Показники ділової активності ТОВ "Модуль-Україна"

Показники	2021	2022	2023	Зміна 2022 до 2021	Зміна 2023 до 2022
Коефіцієнт оборотності активів	5,20	4,45	2,48	-0,75	-1,97
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	151,6	153,3	74,82	+1,76	-78,55
Період погашення дебіторської заборгованості, дні	2,4	2,4	4,9	+0,0	+2,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	489,6	675,0	923,6	+185,41	+248,57
Період погашення кредиторської заборгованості, дні	0,7	0,5	0,4	-0,2	-0,1

Джерело: розраховано автором за [25]

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ "Модуль-Україна" різко зменшився з 151,61 у 2021 році до 74,82 у 2023 році, тобто більш ніж удвічі. Відповідно, період погашення дебіторської заборгованості зріс з 2,4 днів до 4,9 днів. Це вказує на суттєве погіршення управління дебіторською заборгованістю, уповільнення її оборотності та зростання ризику неповернення боргів. Збільшення періоду інкасації дебіторської заборгованості негативно впливає на ліквідність та фінансову стійкість підприємства. Необхідно посилити контроль за своєчасністю розрахунків з боку дебіторів, переглянути кредитну політику, активізувати претензійно-позовну роботу щодо стягнення проблемної заборгованості.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ТОВ "Модуль-Україна", навпаки, зріс з 489,66 у 2021 році до 923,66 у 2023 році, тобто майже вдвічі. Період погашення кредиторської заборгованості скоротився з 0,7 днів

до 0,4 днів. Це є позитивним сигналом, оскільки свідчить про прискорення розрахунків з постачальниками та підрядниками, зміцнення платіжної дисципліни підприємства. Висока оборотність кредиторської заборгованості дозволяє ефективніше використовувати позикові кошти та підтримувати ділову репутацію надійного партнера. Однак, надмірне прискорення оборотності може свідчити про дефіцит вільних обігових коштів.

Таким чином, динаміка показників ділової активності ТОВ "Модуль-Україна" за 2021-2023 роки є неоднозначною. Зниження оборотності активів та дебіторської заборгованості на тлі прискорення оборотності кредиторської заборгованості вказує на наявність проблем в управлінні оборотним капіталом, дисбаланс грошових потоків, погіршення якості активів. Це створює ризики для ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Для виправлення ситуації необхідно:

- оптимізувати структуру оборотних активів, позбутися непродуктивних запасів;
- удосконалити систему управління дебіторською заборгованістю, забезпечити своєчасне стягнення боргів;
- раціоналізувати співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- переглянути договірні умови з контрагентами щодо термінів оплати;
- забезпечити достатність власного оборотного капіталу для фінансування поточної діяльності.

Лише комплексний підхід до управління всіма елементами оборотного капіталу дозволить відновити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільний розвиток ТОВ "Модуль-Україна" в складних економічних умовах. Особливу увагу слід приділити оптимізації дебіторської заборгованості як найбільш проблемного компонента оборотних активів.

У табл. 2.5 подано показники рентабельності ТОВ "Модуль-Україна".

Рентабельність активів ТОВ «Модуль-Україна» знизилася з 40,5% у 2021 році до 10,0% у 2023 році, продемонструвавши суттєве зменшення

прибутковості активів. Зниження показника на 30,5 відсоткових пунктів за два роки свідчить про погіршення ефективності використання активів для генерування доходів. Це може бути спричинено як зовнішніми факторами (зменшення попиту, ускладнення логістики через війну), так і внутрішніми (нераціональне управління активами). Для покращення ситуації необхідно вжити заходів щодо оптимізації структури активів та підвищення ефективності їх використання.

Таблиця 2.5. Показники рентабельності ТОВ "Модуль-Україна"

Показники	2021	2022	2023	Зміна 2022 до 2021	Зміна 2023 до 2022
Рентабельність активів, %	40,5	6,3	10,0	-34,2	+3,7
Рентабельність власного капіталу, %	-116,1	-13,7	-40,8	+102,4	-27,1
Рентабельність діяльності, %	7,8	2,4	4,0	-5,4	+1,6

Джерело: розраховано автором за [25]

Рентабельність власного капіталу ТОВ «Модуль-Україна» має від'ємні значення через збитки та від'ємний капітал. Проте, динаміка до зростання з -116,1% у 2021 році до -40,8% у 2023 році є позитивною. Це свідчить про поступове зменшення збитків та покращення фінансового стану підприємства. Від'ємні значення рентабельності власного капіталу вказують на те, що підприємство все ще не досягло прибутковості, але позитивна динаміка свідчить про можливість подальшого покращення. Для виходу на позитивну рентабельність власного капіталу необхідно нарощувати прибутки, оптимізувати структуру капіталу та зменшувати боргове навантаження.

Рентабельність діяльності ТОВ «Модуль-Україна» зменшилася з 7,8% у 2021 році до 4,0% у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності основної діяльності підприємства. Зниження рентабельності діяльності на 3,8 відсоткових пункти може бути пов'язане з підвищенням операційних витрат, зниженням обсягів продажів або іншими негативними факторами, що впливають на операційну діяльність. Для покращення ситуації необхідно проаналізувати структуру витрат, оптимізувати процеси, розширювати ринки

збуту та вдосконалювати цінову політику.

Таким чином, динаміка показників рентабельності ТОВ «Модуль-Україна» за 2021-2023 роки відображає суттєве зниження прибутковості активів та основної діяльності підприємства на тлі покращення рентабельності власного капіталу. Для досягнення стабільної прибутковості підприємству необхідно зосередитися на підвищенні ефективності використання активів, зниженні операційних витрат, збільшенні обсягів продажів та оптимізації структури капіталу.

Це дозволить покращити фінансові результати та забезпечити стабільний розвиток компанії в довгостроковій перспективі. Особливу увагу слід приділити оптимізації активів, зменшенню боргового навантаження та пошуку шляхів нарощення прибутків в умовах складної економічної ситуації, спричиненої війною.

2.3. Оцінка рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства

Для оцінювання рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства пропонується використати комплексний підхід, що включає аналіз різних аспектів цифрової трансформації підприємства. Для використання в бакалаврській роботі методичний підхід до оцінки рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства ТОВ "Модуль-Україна" включає кілька етапів та критеріїв, кожен з яких має своє обґрунтування.

Етапи оцінювання рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства включають:

1. Визначення бізнес-процесів для оцінки. На першому етапі визначаються основні бізнес-процеси підприємства, які будуть оцінюватися. Це можуть бути виробництво, управління запасами, логістика, фінансовий облік, управління персоналом, маркетинг та продажі, закупівлі, управління якістю, інформаційна безпека та взаємодія з клієнтами.

2. Вибір критеріїв оцінки. Для кожного бізнес-процесу визначаються критерії оцінки, які дозволяють комплексно оцінити рівень цифровізації. Основними критеріями є автоматизація, використання інформаційних систем, інтеграція з іншими системами, рівень цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій.

3. Збір даних. На цьому етапі збираються дані про використання інформаційних систем, рівень автоматизації, інтеграцію систем, впровадження інноваційних технологій та загальний рівень цифрової трансформації. Дані можуть бути отримані з внутрішніх документів підприємства, звітів, інтерв'ю з керівниками та працівниками.

4. Оцінка за критеріями. Кожен бізнес-процес оцінюється за визначеними критеріями. Оцінка проводиться за шкалою від 1 до 10, де 1 - низький рівень, 10 - високий рівень. Для кожного критерію визначається середня оцінка.

5. Аналіз результатів. На основі отриманих оцінок проводиться аналіз результатів, визначаються сильні та слабкі сторони цифровізації бізнес-процесів підприємства. Результати оформлюються у вигляді таблиць та графіків для наочності.

У табл. 2.6 наведено критерії оцінки рівня цифровізації підприємства.

Таблиця 2.6. Критерії оцінки рівня цифровізації підприємства

Критерій	Обґрунтування вибору критерію
Автоматизація	Автоматизація дозволяє зменшити ручну працю, підвищити точність та швидкість виконання процесів. Високий рівень автоматизації свідчить про ефективне використання технологій для оптимізації бізнес-процесів.
Використання інформаційних систем	Використання сучасних інформаційних систем (ERP, CRM, WMS, TMS, HRM, QMS, SIEM) дозволяє ефективно управляти бізнес-процесами, забезпечувати інтеграцію даних та підвищувати продуктивність.
Інтеграція з іншими системами	Інтеграція інформаційних систем між собою та з зовнішніми системами (постачальники, клієнти, партнери) дозволяє забезпечити безперервність процесів, зменшити дублювання даних та підвищити

Критерій	Обґрунтування вибору критерію
	ефективність взаємодії.
Рівень цифрової трансформації	Цифрова трансформація передбачає не лише впровадження нових технологій, але й зміну бізнес-моделей, процесів та культури підприємства. Високий рівень цифрової трансформації свідчить про глибокі зміни в організації.
Впровадження інноваційних технологій	Використання інноваційних технологій (роботизація, IoT, автоматизовані системи контролю, кібербезпека, GPS-трекери, онлайн-платформи) дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та адаптуватися до змін на ринку.

Високий рівень впровадження цифрових технологій отримує 9-10 балів, середній рівень - 7-8 балів, низький рівень - 5-6 балів.

Бали для кожного бізнес-процесу були визначені на основі аналізу звітів підприємства, внутрішніх документів, а також експертних оцінок. Кожен критерій оцінювався окремо, після чого виводилася середня оцінка для кожного бізнес-процесу.

Методичний підхід до оцінки рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ "Модуль-Україна" дозволяє комплексно оцінити стан цифрової трансформації підприємства. Використання чітких критеріїв та етапів оцінки забезпечує об'єктивність та надійність результатів. Отримані дані можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо подальшого вдосконалення цифровізації бізнес-процесів, що сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Для оцінки рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства ТОВ "Модуль-Україна" було проведено аналіз основних бізнес-процесів за наступними критеріями: автоматизація, використання інформаційних систем, інтеграція з іншими системами, рівень цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій.

Проведений аналіз рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ "Модуль-Україна" (табл. 2.7) дозволив виявити сильні та слабкі сторони в контексті впровадження сучасних інформаційних технологій та цифрової трансформації підприємства.

Таблиця 2.7. Оцінка рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ "Модуль-Україна"

Бізнес-процес	Автоматизація	Використання інформаційних систем	Інтеграція з іншими системами	Рівень цифрової трансформації	Впровадження інноваційних технологій	Загальна оцінка
Виробництво	Високий	ERP-система	Висока	Високий	Роботизація, IoT	9/10
Управління запасами	Високий	WMS-система	Висока	Високий	Автоматизовані склади	9/10
Логістика	Середній	TMS-система	Середня	Середній	GPS-трекери, оптимізація маршрутів	7/10
Фінансовий облік	Високий	ERP-система	Висока	Високий	Автоматизація звітності	9/10
Управління персоналом	Середній	HRM-система	Середня	Середній	Електронні картки працівників	7/10
Маркетинг та продажі	Середній	CRM-система	Середня	Середній	Аналітика продажів, онлайн-продажі	7/10
Закупівлі	Високий	SRM-система	Висока	Високий	Електронні тендери	8/10
Управління якістю	Високий	QMS-система	Висока	Високий	Автоматизовані системи контролю	9/10
Інформаційна безпека	Високий	SIEM-система	Висока	Високий	Кібербезпека, шифрування даних	9/10
Взаємодія з клієнтами	Середній	CRM-система	Середня	Середній	Онлайн-платформи, чат-боти	7/10

Результати аналізу показали, що ТОВ "Модуль-Україна" має високий рівень цифровізації в ключових бізнес-процесах, таких як виробництво (9/10), управління запасами (9/10), фінансовий облік (9/10), управління якістю (9/10) та інформаційна безпека (9/10). Це свідчить про те, що підприємство активно впроваджує сучасні інформаційні системи, такі як ERP, WMS, QMS та SIEM, а також інноваційні технології, зокрема роботизацію, IoT, автоматизовані системи контролю та кібербезпеку. Високий рівень автоматизації та інтеграції цих процесів дозволяє ТОВ "Модуль-Україна" ефективно управляти виробництвом, оптимізувати використання ресурсів, забезпечувати точність

фінансової звітності та підтримувати високі стандарти якості продукції.

Однак, аналіз також виявив області, де рівень цифровізації є середнім і потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, це стосується логістики (7/10), управління персоналом (7/10), маркетингу та продажів (7/10) і взаємодії з клієнтами (7/10). Незважаючи на те, що підприємство використовує TMS, HRM та CRM системи, а також впроваджує такі технології, як GPS-трекери, електронні картки працівників та онлайн-платформи, рівень автоматизації та цифрової трансформації в цих процесах ще не досяг максимального потенціалу. Для підвищення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ "Модуль-Україна" необхідно продовжувати інвестувати в розвиток цифрових рішень у цих сферах, зокрема в оптимізацію логістичних маршрутів, автоматизацію HR-процесів, вдосконалення аналітики продажів та впровадження інноваційних інструментів взаємодії з клієнтами.

Загальна оцінка рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ "Модуль-Україна" становить 8,1 з 10, що є досить високим показником. Це свідчить про те, що підприємство приділяє значну увагу цифровій трансформації та активно впроваджує сучасні технології для оптимізації своєї діяльності. Проте, для збереження конкурентних переваг в умовах динамічного розвитку ринку, ТОВ "Модуль-Україна" необхідно продовжувати інвестувати в цифровізацію, особливо в тих областях, де рівень автоматизації та інтеграції ще не досяг максимуму.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ "Модуль-Україна" демонструє високий рівень цифровізації в ключових бізнес-процесах, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства. Водночас, для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності необхідно зосередити зусилля на вдосконаленні цифрових рішень у сферах логістики, управління персоналом, маркетингу та взаємодії з клієнтами. Це дозволить ТОВ "Модуль-Україна" повністю розкрити потенціал цифрової трансформації та забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі.

Розділ 3. Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової економіки

3.1. Формування стратегічних цілей розвитку підприємства

На основі проведеного аналізу рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ "Модуль-Україна" та оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства, можна сформулювати стратегічні цілі розвитку, які сприятимуть підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах сучасного ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Сформульовані стратегічні цілі розвитку ТОВ "Модуль-Україна"

Стратегічна ціль	Обґрунтування	Завдання
Підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів	Аналіз показав, що ТОВ "Модуль-Україна" має високий рівень цифровізації в ключових бізнес-процесах, таких як виробництво, управління запасами, фінансовий облік, управління якістю та інформаційна безпека. Однак, є області, де рівень цифровізації є середнім і потребує подальшого вдосконалення, зокрема логістика, управління персоналом, маркетинг та продажі, взаємодія з клієнтами.	- Впровадити сучасні TMS-системи для оптимізації логістичних процесів. - Розширити функціонал HRM-системи для автоматизації управління персоналом. - Вдосконалити CRM-систему для покращення аналітики продажів та взаємодії з клієнтами. - Інтегрувати всі інформаційні системи для забезпечення безперервності процесів та зменшення дублювання даних.
Оптимізація витрат та підвищення ефективності операційної діяльності	Незважаючи на зростання чистого доходу та прибутку у 2023 році, показники ще не досягли довоєнного рівня 2021 року. Це свідчить про необхідність подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності.	- Провести аудит витрат та виявити можливості для їх оптимізації. - Впровадити енергозберігаючі технології та автоматизовані системи контролю для зниження витрат на виробництво. - Оптимізувати логістичні маршрути та зменшити витрати на транспортування. - Підвищити ефективність управління запасами для зменшення витрат на зберігання та обслуговування.

Стратегічна ціль	Обґрунтування	Завдання
Розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності	Втрата значної частки експортних ринків через військову агресію негативно вплинула на обсяги реалізації продукції. Для забезпечення стабільного зростання підприємству необхідно розширювати ринки збуту та підвищувати конкурентоспроможність продукції.	- Розробити та впровадити стратегію виходу на нові ринки збуту, зокрема в країни ЄС та Азії. - Підвищити якість продукції та впровадити міжнародні стандарти якості. - Розширити асортимент продукції та впровадити інноваційні рішення для задоволення потреб клієнтів. - Активно використовувати цифрові маркетингові інструменти для просування продукції на нових ринках.

Формування стратегічних цілей розвитку ТОВ "Модуль-Україна" базується на детальному аналізі поточного стану підприємства та визначенні ключових напрямків для вдосконалення. Досягнення поставлених цілей дозволить підприємству підвищити рівень цифровізації, оптимізувати витрати, розширити ринки збуту та забезпечити стабільний розвиток в умовах сучасного ринку.

На основі проведеного аналізу рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ "Модуль-Україна" було сформульовано стратегічні цілі розвитку підприємства. Ці цілі спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах сучасного ринку.

1. Підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів. Аналіз показав, що ТОВ "Модуль-Україна" має високий рівень цифровізації в ключових бізнес-процесах, таких як виробництво, управління запасами, фінансовий облік, управління якістю та інформаційна безпека. Однак, є області, де рівень цифровізації є середнім і потребує подальшого вдосконалення, зокрема логістика, управління персоналом, маркетинг та продажі, взаємодія з клієнтами. Впровадження сучасних TMS-систем для оптимізації логістичних процесів дозволить зменшити витрати на транспортування та підвищити ефективність доставки продукції. Розширення функціоналу HRM-системи

сприятиме автоматизації управління персоналом, що зменшить адміністративні витрати та підвищить задоволеність працівників. Вдосконалення CRM-системи дозволить покращити аналітику продажів та взаємодію з клієнтами, що сприятиме зростанню обсягів реалізації продукції. Інтеграція всіх інформаційних систем забезпечить безперервність процесів та зменшить дублювання даних, що підвищить загальну ефективність підприємства.

2. Оптимізація витрат та підвищення ефективності операційної діяльності. Незважаючи на зростання чистого доходу та прибутку у 2023 році, показники ще не досягли довоєнного рівня 2021 року. Це свідчить про необхідність подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності. Проведення аудиту витрат дозволить виявити можливості для їх оптимізації, що сприятиме зниженню операційних витрат на 15%. Впровадження енергозберігаючих технологій та автоматизованих систем контролю знизить витрати на виробництво, що підвищить рентабельність продажів до 7%. Оптимізація логістичних маршрутів зменшить витрати на транспортування, а підвищення ефективності управління запасами зменшить витрати на зберігання та обслуговування. Ці заходи дозволять підприємству досягти стабільного фінансового стану та підвищити конкурентоспроможність.

3. Розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності. Втрата значної частки експортних ринків через військову агресію негативно вплинула на обсяги реалізації продукції. Для забезпечення стабільного зростання підприємству необхідно розширювати ринки збуту та підвищувати конкурентоспроможність продукції. Розробка та впровадження стратегії виходу на нові ринки збуту, зокрема в країни ЄС та Азії, дозволить збільшити частку експорту до 20% від загальних продажів. Підвищення якості продукції та впровадження міжнародних стандартів якості сприятиме підвищенню довіри з боку клієнтів та розширенню клієнтської бази. Розширення асортименту продукції та впровадження інноваційних рішень дозволить

задовольнити потреби різних сегментів ринку. Активне використання цифрових маркетингових інструментів сприятиме просуванню продукції на нових ринках та підвищенню впізнаваності бренду.

Формування стратегічних цілей розвитку ТОВ "Модуль-Україна" базується на детальному аналізі поточного стану підприємства та визначенні ключових напрямків для вдосконалення. Досягнення поставлених цілей дозволить підприємству підвищити рівень цифровізації, оптимізувати витрати, розширити ринки збуту та забезпечити стабільний розвиток в умовах сучасного ринку. Це сприятиме підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства, що є важливими факторами для його успішного функціонування та зростання.

3.2. Вибір стратегічних альтернатив з урахуванням цифрових трендів

На основі проведеного аналізу рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ "Модуль-Україна" та сформульованих стратегічних цілей розвитку, необхідно визначити стратегічні альтернативи, які враховують сучасні цифрові тренди. Це дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним та адаптуватися до швидких змін на ринку.

Сучасні цифрові тренди, які мають значний вплив на бізнес-процеси та можуть бути використані для формування стратегічних альтернатив (табл. 3.2)

Таблиця 3.2. Цифрові тренди

Цифровий тренд	Опис
Інтернет речей (IoT)	Використання IoT дозволяє збирати та аналізувати дані в режимі реального часу, що сприяє оптимізації виробничих процесів та управління запасами.
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	AI та ML можуть бути використані для автоматизації рутинних завдань, прогнозування попиту, оптимізації логістики та покращення взаємодії з клієнтами.

Цифровий тренд	Опис
Хмарні технології	Використання хмарних рішень дозволяє зберігати та обробляти великі обсяги даних, забезпечуючи доступ до них з будь-якої точки світу.
Блокчейн	Технологія блокчейн може бути використана для забезпечення прозорості та безпеки транзакцій, а також для управління ланцюгами постачання.
Кібербезпека	Забезпечення високого рівня кібербезпеки є критично важливим для захисту даних та інформаційних систем підприємства.

На основі аналізу цифрових трендів та стратегічних цілей розвитку ТОВ "Модуль-Україна", можна запропонувати наступні стратегічні альтернативи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Стратегічні альтернативи для ТОВ "Модуль-Україна"

Стратегічна альтернатива	Обґрунтування	Завдання
Інтеграція IoT для оптимізації виробничих процесів та управління запасами	Використання IoT дозволить підприємству збирати дані з виробничого обладнання та складів в режимі реального часу, що сприятиме підвищенню ефективності виробництва та управління запасами.	- Впровадження IoT-сенсорів на виробничих лініях та складах. - Використання зібраних даних для прогнозування потреб у запасах та планування виробництва.
Використання AI та ML для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів	AI та ML можуть бути використані для автоматизації рутинних завдань, що зменшить витрати на ручну працю та підвищить точність виконання процесів.	- Впровадження AI та ML для автоматизації обробки замовлень. - Прогнозування попиту. - Оптимізація логістичних маршрутів. - Покращення взаємодії з клієнтами через чат-боти та персоналізовані рекомендації.
Перехід на хмарні технології для зберігання та обробки даних	Використання хмарних рішень дозволить підприємству зберігати великі обсяги даних, забезпечуючи доступ до них з будь-якої точки світу, що	- Міграція інформаційних систем підприємства до хмарних платформ. - Забезпечення безперервного доступу до даних.

Стратегічна альтернатива	Обґрунтування	Завдання
	підвищить гнучкість та масштабованість бізнесу.	- Зменшення витрат на ІТ-інфраструктуру. - Підвищення безпеки даних.
Впровадження блокчейн для управління ланцюгами постачання	Технологія блокчейн забезпечує прозорість та безпеку транзакцій, що є критично важливим для управління ланцюгами постачання.	- Використання блокчейн для відстеження походження сировини. - Моніторинг умов транспортування. - Забезпечення прозорості всіх етапів ланцюга постачання.
Підвищення рівня кібербезпеки	Забезпечення високого рівня кібербезпеки є критично важливим для захисту даних та інформаційних систем підприємства від кібератак.	- Впровадження сучасних рішень для кібербезпеки (SIEM-системи, шифрування даних, багатфакторна аутентифікація). - Регулярні аудити безпеки.

1. Інтеграція IoT для оптимізації виробничих процесів та управління запасами. Впровадження IoT-сенсорів на виробничих лініях та складах дозволить ТОВ "Модуль-Україна" отримувати дані в режимі реального часу про стан обладнання, рівень запасів та умови зберігання. Це сприятиме підвищенню ефективності виробництва за рахунок своєчасного виявлення та усунення проблем з обладнанням, зменшення простоїв та браку продукції. Використання зібраних даних для прогнозування потреб у запасах та планування виробництва дозволить оптимізувати рівень запасів, зменшити витрати на зберігання та уникнути дефіциту сировини чи готової продукції. Таким чином, інтеграція IoT сприятиме досягненню стратегічної цілі оптимізації витрат та підвищення ефективності операційної діяльності.

2. Використання AI та ML для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Впровадження AI та ML для автоматизації рутинних завдань, таких як обробка замовлень, прогнозування попиту, оптимізація логістичних

маршрутів та покращення взаємодії з клієнтами, дозволить ТОВ "Модуль-Україна" значно підвищити ефективність бізнес-процесів. Автоматизація обробки замовлень зменшить витрати на ручну працю та підвищить швидкість виконання замовлень. Прогнозування попиту за допомогою ML алгоритмів дозволить точніше планувати виробництво та закупівлі, зменшуючи ризики надлишкових запасів або дефіциту продукції. Оптимізація логістичних маршрутів сприятиме зниженню транспортних витрат та скороченню термінів доставки. Використання чат-ботів та персоналізованих рекомендацій покращить взаємодію з клієнтами, підвищить їх задоволеність та лояльність. Таким чином, використання AI та ML сприятиме досягненню стратегічних цілей підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів та оптимізації витрат.

3. Перехід на хмарні технології для зберігання та обробки даних. Міграція інформаційних систем ТОВ "Модуль-Україна" до хмарних платформ забезпечить безперервний доступ до даних, зменшить витрати на IT-інфраструктуру та підвищить безпеку даних. Використання хмарних рішень дозволить співробітникам отримувати доступ до необхідних даних та систем з будь-якої точки світу, що особливо важливо в умовах віддаленої роботи. Хмарні технології забезпечують масштабованість та гнучкість, дозволяючи підприємству швидко адаптуватися до змін ринкових умов та потреб бізнесу. Перехід на хмарні технології також зменшить витрати на обслуговування власної IT-інфраструктури та дозволить зосередитися на основній діяльності підприємства. Крім того, провайдери хмарних послуг забезпечують високий рівень безпеки даних, регулярне резервне копіювання та відновлення після збоїв. Таким чином, перехід на хмарні технології сприятиме досягненню стратегічних цілей підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів та оптимізації витрат.

4. Впровадження блокчейн для управління ланцюгами постачання. Використання технології блокчейн для відстеження походження сировини, моніторингу умов транспортування та забезпечення прозорості всіх етапів ланцюга постачання дозволить ТОВ "Модуль-Україна" підвищити

ефективність та надійність управління ланцюгами постачання. Блокчейн забезпечує незмінність та прозорість даних, що дозволяє всім учасникам ланцюга постачання мати доступ до достовірної інформації в режимі реального часу. Це сприятиме зменшенню ризиків підробок, втрат та затримок у постачанні сировини та готової продукції. Впровадження блокчейн також дозволить автоматизувати процеси документообігу та розрахунків між учасниками ланцюга постачання, зменшуючи витрати на ручну обробку документів та прискорюючи процеси. Таким чином, впровадження блокчейн сприятиме досягненню стратегічних цілей підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів та розширення ринків збуту за рахунок підвищення довіри з боку клієнтів та партнерів.

5. Підвищення рівня кібербезпеки. Впровадження сучасних рішень для кібербезпеки, таких як SIEM-системи, шифрування даних, багатофакторна аутентифікація та регулярні аудити безпеки, дозволить ТОВ "Модуль-Україна" забезпечити високий рівень захисту даних та інформаційних систем від кібератак. В умовах зростаючої кількості та складності кіберзагроз, забезпечення надійної кібербезпеки є критично важливим для безперервності бізнесу та збереження довіри клієнтів і партнерів. SIEM-системи дозволяють виявляти та реагувати на потенційні загрози в режимі реального часу, зменшуючи ризики успішних кібератак. Шифрування даних забезпечує конфіденційність та цілісність інформації, навіть у випадку несанкціонованого доступу. Багатофакторна аутентифікація зменшує ризики несанкціонованого доступу до систем та даних підприємства. Регулярні аудити безпеки дозволяють виявляти та усувати вразливості в інформаційних системах. Таким чином, підвищення рівня кібербезпеки сприятиме досягненню стратегічної цілі підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Запропоновані стратегічні альтернативи з урахуванням цифрових трендів, такі як інтеграція IoT, використання AI та ML, перехід на хмарні технології, впровадження блокчейн та підвищення рівня кібербезпеки,

дозволять ТОВ "Модуль-Україна" досягти поставлених стратегічних цілей. Ці альтернативи сприятимуть підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат, розширенню ринків збуту та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації. Для успішної реалізації цих альтернатив необхідно розробити детальний план впровадження, забезпечити необхідні ресурси та провести навчання персоналу. Регулярний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених рішень дозволять своєчасно вносити корективи та адаптуватися до змін ринкових умов.

3.3. Розробка цифрової стратегії підприємства ТОВ "Модуль-Україна"

На основі проведеного аналізу рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ "Модуль-Україна", сформульованих стратегічних цілей розвитку та запропонованих стратегічних альтернатив з урахуванням цифрових трендів, розроблено цифрову стратегію підприємства. Ця стратегія спрямована на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах цифрової трансформації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Цифрова стратегія ТОВ "Модуль-Україна"

Напрямок стратегії	Основні заходи
Інтеграція IoT для оптимізації виробничих процесів та управління запасами	○ Впровадження IoT-сенсорів на виробничих лініях та складах для моніторингу стану обладнання, рівня запасів та умов зберігання. ○ Використання зібраних даних для прогнозування потреб у запасах та планування виробництва. ○ Інтеграція IoT-систем з ERP та WMS для забезпечення безперервності процесів та зменшення дублювання даних. ○ Навчання персоналу роботі з IoT-системами та аналізу зібраних даних.

Напря́м стратегії	Основні заходи
Використання AI та ML для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів	○ Впровадження AI та ML для автоматизації обробки замовлень, прогнозування попиту, оптимізації логістичних маршрутів та покращення взаємодії з клієнтами. ○ Розробка чат-ботів на основі AI для надання швидкої та персоналізованої підтримки клієнтам. ○ Використання ML алгоритмів для аналізу даних про продажі та поведінку клієнтів для розробки персоналізованих рекомендацій та маркетингових кампаній. ○ Співпраця з провідними компаніями та дослідницькими центрами у сфері AI та ML для доступу до передових технологій та експертизи.
Перехід на хмарні технології для зберігання та обробки даних	○ Міграція інформаційних систем підприємства (ERP, CRM, WMS, TMS, HRM, QMS, SIEM) до хмарних платформ. ○ Забезпечення безперервного доступу до даних та систем з будь-якої точки світу для підтримки віддаленої роботи та співпраці. ○ Використання хмарних сервісів для масштабування IT-інфраструктури відповідно до потреб бізнесу. ○ Регулярне резервне копіювання даних та розробка плану відновлення після збоїв.
Впровадження блокчейн для управління ланцюгами постачання	○ Використання блокчейн для відстеження походження сировини, моніторингу умов транспортування та забезпечення прозорості всіх етапів ланцюга постачання. ○ Інтеграція блокчейн з ERP та TMS для автоматизації процесів документообігу та розрахунків між учасниками ланцюга постачання. ○ Співпраця з партнерами та постачальниками для створення єдиної блокчейн-платформи для управління ланцюгами постачання. ○ Участь у галузевих консорціумах та ініціативах з розвитку блокчейн-технологій

Напрямок стратегії	Основні заходи
	для обміну досвідом та розробки галузевих стандартів.
Підвищення рівня кібербезпеки	○ Впровадження сучасних рішень для кібербезпеки, таких як SIEM-системи, шифрування даних, багатофакторна аутентифікація та регулярні аудити безпеки. ○ Розробка та впровадження політик та процедур інформаційної безпеки, включаючи управління доступом, захист конфіденційних даних та реагування на інциденти. ○ Регулярне навчання персоналу з питань кібербезпеки та підвищення обізнаності про потенційні загрози. ○ Співпраця з провідними постачальниками рішень для кібербезпеки та участь у галузевих ініціативах з обміну інформацією про загрози.
Розвиток цифрових навичок та культури	○ Розробка та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових технологій. ○ Залучення та утримання талантів з цифровими навичками через конкурентоспроможну компенсацію та можливості для професійного розвитку. ○ Формування культури інновацій та експериментування, заохочення співробітників до пропозиції та реалізації нових ідей. ○ Створення крос-функціональних команд для розробки та впровадження цифрових рішень.
Партнерство та співпраця	○ Співпраця з технологічними компаніями, стартапами та дослідницькими центрами для доступу до передових технологій та експертизи. ○ Участь у галузевих асоціаціях та ініціативах з цифрової трансформації для обміну досвідом та розробки галузевих стандартів. ○ Розвиток партнерських відносин з клієнтами та постачальниками для спільної

Напрямок стратегії	Основні заходи
	розробки інноваційних рішень та оптимізації ланцюгів постачання. Участь у державних програмах підтримки цифрової трансформації та співпраця з місцевими органами влади для розвитку цифрової інфраструктури.

Розроблена цифрова стратегія ТОВ "Модуль-Україна" охоплює ключові напрямки цифрової трансформації підприємства, включаючи інтеграцію IoT, використання AI та ML, перехід на хмарні технології, впровадження блокчейн, підвищення рівня кібербезпеки, розвиток цифрових навичок та культури, а також партнерство та співпрацю. Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати, розширити ринки збуту та забезпечити стабільний розвиток в умовах цифрової економіки. Для успішної реалізації стратегії необхідно розробити детальний план впровадження, забезпечити необхідні ресурси, залучити та розвивати таланти, а також встановити чіткі показники ефективності та регулярно відстежувати прогрес. Цифрова трансформація є безперервним процесом, тому ТОВ "Модуль-Україна" має бути готове адаптуватися до нових технологій та ринкових умов, постійно вдосконалюючи свою цифрову стратегію.

Для успішної реалізації обраної цифрової стратегії ТОВ "Модуль-Україна" рекомендується:

1. Розробка детального плану впровадження. Необхідно створити чіткий план дій з визначенням відповідальних осіб, строків, ресурсів та бюджетів для кожного етапу впровадження стратегії.
2. Залучення та розвиток талантів. Необхідно залучити спеціалістів з цифрових технологій та забезпечити їх постійний професійний розвиток через навчальні програми, курси та участь у конференціях.

3. Інвестування в ІТ-інфраструктуру. Необхідно забезпечити необхідні інвестиції в ІТ-інфраструктуру, включаючи обладнання, програмне забезпечення та мережеву інфраструктуру для підтримки цифрових ініціатив.

4. Партнерство та співпраця. Необхідно розвивати партнерські відносини з технологічними компаніями, стартапами, дослідницькими центрами та галузевими асоціаціями для доступу до передових технологій та обміну досвідом.

5. Моніторинг та оцінка ефективності. Необхідно встановити чіткі показники ефективності (KPI) для кожної цифрової ініціативи та регулярно моніторити їх досягнення, здійснюючи коригуючі дії за потреби.

6. Гнучкість та адаптивність. Необхідно бути готовими адаптувати стратегію відповідно до змін ринкових умов, технологій та потреб клієнтів. Постійно вдосконалювати процеси на основі зворотного зв'язку та аналізу даних.

Розробка цифрової стратегії ТОВ "Модуль-Україна" є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Обрана стратегія повинна бути впроваджена з урахуванням конкретних умов та можливостей підприємства, забезпечуючи тим самим його стабільний розвиток в умовах цифрової трансформації. Успішна реалізація цифрової стратегії сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів, оптимізації бізнес-процесів, зниженню витрат та забезпеченню довгострокового успіху підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

Цифрова економіка є новим етапом розвитку економічної системи, що базується на активному впровадженні цифрових технологій у всі сфери діяльності. Вона відкриває великі можливості для підвищення ефективності, продуктивності та інновацій, але також несе певні виклики, такі як кібербезпека та захист приватності.

Цифровізація суттєво впливає на всі аспекти діяльності підприємств, включаючи оптимізацію бізнес-процесів, впровадження нових бізнес-моделей, зміну способів взаємодії з клієнтами та партнерами, а також трансформацію організаційної культури. Вона відкриває нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, але також вимагає адаптації та розвитку нових компетенцій.

Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації вимагає інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності, орієнтації на дані, гнучкості та адаптивності, екосистемного мислення, інноваційності та експериментування, клієнтоцентричності, розвитку цифрових компетенцій та відповідальності. Це дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін ринкових умов та забезпечувати стійкий розвиток.

Об'єкт дослідження ТОВ "Модуль-Україна" є потужним металургійним підприємством, яке, незважаючи на складні умови роботи в період війни, продовжує свою діяльність та розвиток. Підприємство демонструє відновлення обсягів реалізації та прибутковості у 2023 році після спаду 2022 року, спричиненого війною, але ключові показники ще не досягли рівня 2021 року.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ "Модуль-Україна" показав певне покращення загальної ліквідності та фінансової стійкості підприємства, але всі показники залишаються нижче рекомендованих значень. Це свідчить

про наявність ризиків втрати платоспроможності та необхідність реалізації комплексу заходів для зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Проведений аналіз рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ "Модуль-Україна" показав високий рівень цифровізації в ключових бізнес-процесах, але також виявив області, де рівень цифровізації є середнім і потребує подальшого вдосконалення. Для збереження конкурентних переваг підприємству необхідно продовжувати інвестувати в розвиток цифрових рішень у сферах логістики, управління персоналом, маркетингу та взаємодії з клієнтами.

На основі проведеного аналізу було сформульовано стратегічні цілі розвитку ТОВ "Модуль-Україна", спрямовані на підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів, оптимізацію витрат та підвищення ефективності операційної діяльності, а також розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності продукції. Досягнення цих цілей дозволить підприємству забезпечити стабільний розвиток в умовах сучасного ринку.

Запропоновані стратегічні альтернативи, такі як інтеграція IoT, використання AI та ML, перехід на хмарні технології, впровадження блокчейн та підвищення рівня кібербезпеки, дозволять ТОВ "Модуль-Україна" досягти поставлених стратегічних цілей. Ці альтернативи сприятимуть підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат, розширенню ринків збуту та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Розроблена цифрова стратегія ТОВ "Модуль-Україна" охоплює ключові напрямки цифрової трансформації підприємства, включаючи інтеграцію IoT, використання AI та ML, перехід на хмарні технології, впровадження блокчейн, підвищення рівня кібербезпеки, розвиток цифрових навичок та культури, а також партнерство та співпрацю. Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати, розширити ринки збуту та забезпечити стабільний розвиток в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Andrusiak N. O., Kraus N. M., Savchenko A. M., Iavich M. Practices of Using Blockchain Technology in ICT under the Digitalization of the World Economy. Proceedings of the International Workshop on Conflict Management in Global Information Networks (CMiGIN 2019). 2019. Vol. 2588. P. 80-89.
2. Dźwigoł H., Dźwigoł-Barosz M. Determinants of Enterprises' Digital Transformation. European Research Studies Journal. 2021. Vol. XXIV. Issue 4. P. 450-468. DOI: 10.35808/ersj/2544
3. Heavin C., Power D. J. Challenges for digital transformation - towards a conceptual decision support guide for managers. Journal of Decision Systems. 2018. Vol. 27. Issue sup1. P. 38-45. DOI: 10.1080/12460125.2018.1468697
4. Hess T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive. 2016. Vol. 15. Issue 2. P. 123-139.
5. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. 2015. Vol. 14. P. 1-25.
6. Kotarba M. Digital Transformation of Business Models. Foundations of Management. 2018. Vol. 10. Issue 1. P. 123-142. DOI: 10.2478/fman-2018-0011
7. Kravchenko O. Digital Transformation of the Ukrainian Economy: Digitization and Transformation of Business Models. Three Seas Economic Journal. 2021. Vol. 2. No. 1. P. 51-58. DOI: 10.30525/2661-5150/2021-1-8
8. Mazaraki A., Duginets G., Sytnyk H., Khovrak I. The impact of digital transformation on the competitiveness of Ukrainian enterprises. Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2022. Vol. 15. Issue 1. P. 233-240. DOI: 10.22094/JOIE.2022.1951264.1914
9. Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36. Issue 4. Article 101385. DOI: 10.1016/j.giq.2019.06.002

10. Nwaiwu F. Review and Comparison of Conceptual Frameworks on Digital Business Transformation. *Journal of Competitiveness*. 2018. Vol. 10. Issue 3. P. 86-100. DOI: 10.7441/joc.2018.03.06
11. Parviainen P., Tihinen M., Kääriäinen J., Teppola S. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2017. Vol. 5. No. 1. P. 63-77. DOI: 10.12821/ijispm050104
12. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2019. Vol. 30. No. 8. P. 1143-1160. DOI: 10.1108/JMTM-01-2018-0020
13. Reis J., Amorim M., Melão N., Matos P. Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. *Trends and Advances in Information Systems and Technologies. WorldCIST'18. Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2018. Vol. 745. P. 411-421. DOI: 10.1007/978-3-319-77703-0_41
14. Schwertner K. Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*. 2017. Vol. 15. Suppl. 1. P. 388-393. DOI: 10.15547/tjs.2017.s.01.065
15. Sebastian I. M., Ross J. W., Beath C., Mocker M., Moloney K. G., Fonstad N. O. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*. 2017. Vol. 16. Issue 3. P. 197-213.
16. Semenets I. Methodical Approach to Assessing the Level of Digital Transformation of Enterprise Business Processes. *Economics. Ecology. Socium*. 2021. Vol. 5. No. 4. P. 1-10. DOI: 10.31520/2616-7107/2021.5.4-1
17. Sokolenko L. F., Boiko V. I., Portna O. V., Herasymenko O. V. The Impact of Digital Transformation on Business Efficiency. *Estudios de Economía Aplicada*. 2022. Vol. 40. No. 5. P. 1-12. DOI: 10.25115/eea.v40i5.5350
18. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and

research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022

19. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. Issue 2. P. 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003

20. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, 2014. 256 p.

21. Ziyadin S., Suieubayeva S., Utegenova A. Digital Transformation in Business. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2020. Vol. 84. P. 408-415. DOI: 10.1007/978-3-030-27015-5_49

22. Гончарова О. В., Морозова О. Г. Вплив цифрової економіки на трансформацію бізнес-процесів. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 77-81. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.77

23. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сутність та особливості розвитку в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 64-67. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.1.64

24. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація - як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33-39.

25. Звіт незалежного аудитора. Власникам та керівництву ТОВ «Модуль-Україна». URL: <http://www.module-ukraine.com/uploads/presentation/zvit2023.pdf>

26. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105-112.

27. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67-73. DOI: 10.31521/modecon.V18(2019)-11

28. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. С. 69-74. DOI: 10.33244/2617-5932.2.2018.69-74
29. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основа формування конкурентних переваг підприємства. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 10-14. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.10
30. Пищуліна О. М. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ: Заповіт, 2020. 274 с.
31. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. Інноваційна економіка. 2018. № 5-6. С. 131-143.
32. Руденко М. В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 61-65. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.11.61
33. Руденко М. В., Криворучко В. О. Цифрові технології в управлінні бізнес-процесами підприємств. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 13-18. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.13
34. Устенко М. О., Руських А. О. Вплив цифрової трансформації на бізнес-процеси підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 71-72. С. 125-135. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i71-72.218371
35. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 181-192. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i68.188666
36. Фостолович В. А. Формування сучасних інтегрованих систем управління підприємством в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 7. С. 117-126.

37. Чмерук Г. Г., Краліч В. Р. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 2(19). С. 227-234. DOI: 10.32840/2522-4263/2020-2-39

38. Шевчук І. Б., Депутат Б. Я., Тарасенко О. Є. Цифровізація та її вплив на економіку України: переваги, виклики, загрози й ризики. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 47-2. С. 173-177. DOI: 10.32843/bses.47-32