

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

**на тему: «ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувачка вищої
освіти 4-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Салата Анастасія Валеріївна

Науковий керівник: Волошин А. В.
к.е.н., старший викладач

Київ - 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_ К.В. Пічик

« _ » _ 2026р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Салати Анастасії Валеріївни

1. Тема роботи «Діджиталізація процесу управління конкурентоспроможністю підприємства»

керівник роботи Волошин А. В. к.е.н., старший викладач

затверджені наказом НаУКМА від « _ » _ 202_ р. № _.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 4 » травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК ЧАСТИНИ
КОМПЛЕКСУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

Розділ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.

Розділ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК ЧАСТИНИ КОМПЛЕКСУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Діджиталізація як економічна категорія та її зв'язок з конкурентоспроможністю	7
1.2. Діджитал стратегії конкурентоспроможності підприємства	11
1.3. Роль діджиталізації у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Загальна характеристика підприємства: структура, діяльність, проблеми та виклики.....	22
2.2. Аналіз поточного рівня використання цифрових технологій на підприємстві.....	28
2.3. Аналіз слабких сторін підприємства та проблемних аспектів діяльності.....	32
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	37
3.1. Розробка проєкту впровадження діджитал-рішень на підприємстві	37
3.2. Оцінювання затрат та визначення ефективності проєкту	41
3.3. Основні ризики та перспективи впровадження діджитал-рішень	45
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та стрімких технологічних змін управління конкурентоспроможністю підприємств стає одним з основних факторів їхнього успіху. Підвищення конкурентоспроможності не лише дозволяє підприємствам зберігати стійкі позиції на ринку, але й дає змогу ефективно адаптуватися до змінюваних умов економічного середовища. Одним із головних чинників, що визначають здатність підприємства підтримувати високу конкурентоспроможність, є впровадження цифрових технологій у всі аспекти його діяльності. Діджиталізація бізнес-процесів та управління стає важливим етапом у цьому процесі, оскільки вона дозволяє оптимізувати операційні витрати, покращити якість обслуговування клієнтів і створити нові можливості для розвитку. В умовах, коли бізнес-середовище швидко змінюється, адаптація до цифрових технологій дає компаніям можливість не лише підвищити свою ефективність, а й сформувати стійкі конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Тема цифрової трансформації підприємств активно досліджується науковцями з усього світу. У своїй роботі Бортнік А.М. зазначає, що цифрова трансформація є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Васильців Н.М. і Заставний В.С. також підкреслюють важливість цифрових продуктів у рамках цифрової трансформації.

Дергачова Г.М. і Колешня Я.О. досліджують сутність цифрової трансформації, звертаючи увагу на технології, які забезпечують її успішне впровадження, такі як великі дані та штучний інтелект. Кравченко М.О. та Салабай В.О. у своїй роботі акцентують увагу на тому, що цифрові трансформації є ключовими для зростання конкурентоспроможності підприємств, особливо у галузях, де швидкість змін є важливим фактором.

Підтвердженням цього є також дослідження Котельникової Ю.М., яка наголошує на необхідності розвитку цифрових навичок у персоналу, оскільки саме люди є основними рушіями будь-яких змін.

На практиці, цифрова трансформація також стикається з рядом проблем, що виникають під час впровадження нових технологій на підприємствах. Панасюк О.О. зазначає, що великі компанії повинні значно інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури та підтримку кадрів, які здатні працювати з новітніми технологіями. Лісова Р.М. та Черничко Т.В. наводять приклади успішних кейсів цифрової трансформації на підприємствах.

Мета дослідження полягає у вивченні процесу діджиталізації управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема у розробці ефективних стратегій та інструментів для підтримки високої конкурентоспроможності на основі цифрових технологій.

Завдання дослідження:

- розглянути діджиталізацію як економічна категорія та її зв'язок з конкурентоспроможністю;
- дослідити діджитал стратегію конкурентоспроможності підприємства;
- визначити роль діджиталізації у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.
- розглянути загальну характеристику підприємства: структура, діяльність, проблеми та виклики;
- проаналізувати поточний рівень рівня використання цифрових технологій на підприємстві;
- проаналізувати слабкі сторони підприємства та проблемні аспекти діяльності;
- розробити проєкт впровадження діджитал-рішень на підприємстві;
- оцінити затрати та визначення ефективності проєкту;
- визначити основні ризики та перспективи впровадження діджитал-рішень.

Об'єктом дослідження є процес діджиталізації управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань у роботі використовуються методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, а також економічно-аналізуючий підхід для оцінки ефективності впровадження цифрових технологій на підприємствах.

Наукова новизна дослідження полягає у виявленні ключових цифрових інструментів та технологій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, а також у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо їхнього застосування у різних галузях.

Практична значущість полягає у розробці практичних рекомендацій для підприємств щодо використання цифрових інструментів для підвищення конкурентоспроможності та розвитку на основі цифрових технологій.

Структура дослідження. Основний текст роботи становить 60 сторінок, в т.ч. 14 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 31 найменування, робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК ЧАСТИНИ КОМПЛЕКСУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Діджиталізація як економічна категорія та її зв'язок з конкурентоспроможністю

Епоха цифрових технологій вимагає від бізнесу адаптації до нових можливостей і переосмислення існуючих процесів для збереження конкурентоспроможності. Однак для ефективного впровадження змін у бізнес-моделях важливо правильно розуміти та розрізняти такі поняття, як діджиталізація, цифровізація і цифрова трансформація, оскільки кожне з них має свої суттєві відмінності. У науковій літературі ці терміни часто використовуються взаємозамінно, хоча їхні значення значно різняться, що впливає на напрямок і глибину трансформаційних процесів.

Діджиталізація (digitalization) передбачає перетворення аналогових даних та процесів у цифровий формат з метою автоматизації рутинних операцій і покращення обробки інформації. Вона стосується окремих аспектів діяльності, таких як сканування документів, створення електронних архівів чи автоматизація фінансових операцій. Діджиталізація сприяє оптимізації операційних процесів, однак не зачіпає основних аспектів бізнес-моделі чи стратегії підприємства [7]. Вона є початковим етапом більш глибоких змін, проте не передбачає системної перебудови бізнесу.

Цифровізація (digitization), яку іноді трактують як синонім діджиталізації, насправді є більш комплексним процесом. Вона передбачає впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, що наближає її до цифрової трансформації. На відміну від діджиталізації, цифровізація має на меті комплексну оптимізацію та автоматизацію не лише окремих процесів, але й усієї організації. Дергачова Г. та Колешня Я.

підкреслюють, що цифровізація створює умови для організаційних змін і формує основу для подальшої цифрової трансформації [3].

Цифрова трансформація (digital transformation) має ще більший масштаб і глибину. Це стратегічний процес, що змінює всю організацію та її підходи до ведення бізнесу. Як зазначають Кравченко М. і Салабай В., цифрова трансформація охоплює не лише впровадження технологій, але й глибоке переосмислення бізнес-моделі, взаємодії з клієнтами, корпоративної культури та управлінських процесів [7]. Це комплексний підхід до змін у відповіді на виклики цифрового середовища, що дозволяє компаніям створювати нові ціннісні пропозиції та підвищувати свою конкурентоспроможність.



Рис. 1.2. Етапи цифрової трансформації підприємства [3; 7]

Отже, основні відмінності між цими поняттями полягають у масштабі і глибині змін. Діджиталізація – це локальна оптимізація операцій, цифровізація – системне впровадження цифрових інструментів у всіх напрямках діяльності, а цифрова трансформація – це стратегічний процес фундаментальних змін у всіх аспектах бізнесу. Цифровізація може бути частиною цифрової трансформації, але остання є набагато масштабнішою і глибшою, спрямованою на адаптацію бізнесу до нових конкурентних умов, що створюються цифровою економікою.

Дослідники по-різному трактують поняття цифрової трансформації, виділяючи певні аспекти та сфери її впливу, що показано на рис. 1.2.

Bloomberg J. (2018)	• стратегічна зміна бізнесу, яка керується потребами споживачів та вимагає впровадження цифрових технологій разом із глибинними організаційними змінами.
Корчевська Л. (2019)	• перехід підприємства до нових бізнес-моделей, підвищення ефективності виробництва та зміна його організаційного профілю, що впливає на конкурентоспроможність.
Мергель І., Едельман Н., Хауг Н. (2019)	• застосування нових технологій для забезпечення конкурентоспроможності державного сектору та покращення надання послуг як онлайн, так і офлайн.
Верховодов А. (2019)	• стосується не лише технологій, а й змін у бізнес-моделі, які виникають під впливом нових технологій та змін у поведінці як працівників, так і клієнтів.
Лісова Р. М. (2020)	• глибокі та руйнівні зміни, що виникають внаслідок застосування проривних технологій і змінюють способи створення та отримання вартості.
Уітакер Дж., Екман П., Тіленіус П., Томпсон С. М. (2020)	• процес змін у бізнес-процесах ТНК, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, комунікації та прибутковості.
Васильців Н., Заставний В. (2024)	• безперервний та комплексний процес змін у продуктах, структурі, управлінні та корпоративній культурі фірми для відповідності сучасним вимогам бізнесу.
Лозіч Я., Чикович К.Ф. (2024)	• процес фундаментальних змін через інноваційне використання цифрових технологій для радикального покращення функціонування та переосмислення ціннісної пропозиції організації.

Рис. 1.2. Визначення поняття «цифрова трансформація» [2; 28; 29; 24; 30; 31]

Спільною рисою всіх визначень є акцент на глибоких перетвореннях, які орієнтовані на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу. У кожному визначенні наголошується на необхідності впровадження цифрових технологій та інновацій, які призводять до змін у бізнес-моделях, процесах, продуктах і стратегіях. З огляду на наведені трактування, можна запропонувати таке визначення: цифрова

трансформація – це стратегічний процес глибоких змін у бізнесі, що передбачає комплексне використання цифрових технологій та інновацій для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства, з одночасним переосмисленням ціннісної пропозиції, корпоративної культури та методів управління.

У сучасну епоху цифрових технологій конкуренція зазнає суттєвих змін. Якщо раніше конкуренція зосереджувалася в межах конкретної галузі, де компанії змагалися, головним чином, зі своїми прямими конкурентами, то сьогодні цифрова трансформація стирає ці межі. Нові зовнішні гравці виходять на ринки, створюючи нові «арени» конкуренції, де компанії з різних сфер ведуть боротьбу за споживача, пропонуючи інноваційні підходи для задоволення його потреб [16]. Наприклад, починаючи з 2015 року, технологічні гіганти, такі як Amazon і Google, значно розширили свою діяльність у сферах роздрібної торгівлі, медіа та інших галузях, вийшовши далеко за межі своїх початкових спеціалізацій [6].

Цифрові корпорації мають значний вплив на різні економічні сектори, що призводить до змін у бізнес-моделях. Технології Індустрії 4.0 дозволяють компаніям змінювати підходи до ведення бізнесу та підвищувати свою конкурентоспроможність, що змушує традиційні підприємства переглядати свої стратегії та впроваджувати цифрові рішення [16].

Раніше бізнес-стратегії були орієнтовані на статичну перевагу, яка базувалася на масштабах і позиціях компанії на ринку. Ці стратегії ґрунтувалися на річному циклі планування та застосовувалися на рівні окремих підрозділів. Однак із розвитком цифрових технологій характер конкуренції змінився. Тепер ключовою стає динамічна перевага, коли планування поступається місцем організаційним навичкам і гнучкості, а компанії інтегруються в спільні екосистеми, що охоплюють різні галузі. Успіх сьогодні залежить від здатності швидко адаптуватися до нових взаємопов'язаних і непередбачуваних систем.

Цифрова трансформація надає підприємствам можливість зосередитися на своїх сильних сторонах. Алгоритми та автоматизовані системи здатні виконувати рутинні завдання ефективніше за людей, що дозволяє працівникам розвивати свої когнітивні здібності, зокрема виявляти нові можливості. Це дає компаніям змогу швидко адаптуватися до змін на ринку, покращувати внутрішню комунікацію та співпрацю [16].

Таким чином, у нових умовах конкуренції роль цифрової трансформації стає вирішальною. Вона не тільки дозволяє компаніям ефективніше виконувати поточні процеси, але й змінює підходи до стратегії, роблячи їх адаптивними та здатними до виживання в складних і динамічних ринкових умовах.

1.2. Діджитал стратегії конкурентоспроможності підприємства

Цифрова трансформація є тривалим процесом, що вимагає поетапного впровадження змін у діяльність підприємства. Як зазначає Петько С., цифрова трансформація включає кілька етапів, кожен з яких поступово підвищує цифрову зрілість організації та створює передумови для застосування інноваційних технологій, як це показано на рис. 1.2. [15].

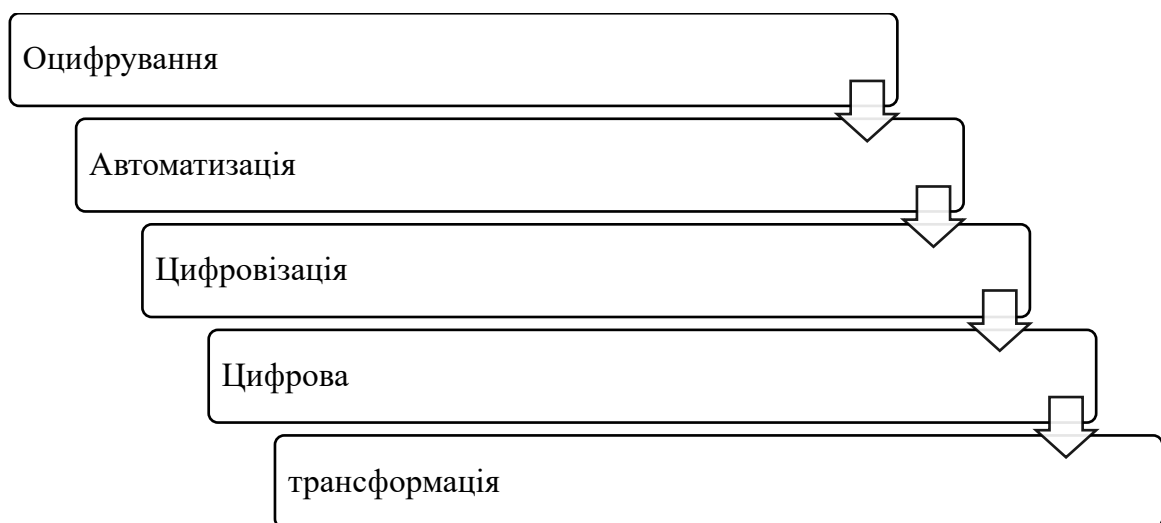


Рис. 1.3. Етапи цифрової трансформації підприємства [15]

Першим етапом є оцифрування, коли компанії переводять паперові документи в цифровий формат. Хоча це ще не повноцінний етап цифровізації,

оцифрування забезпечує базу для подальшої автоматизації та оптимізації внутрішніх процесів. Наприклад, використання систем електронного документообігу (EDMS) дозволяє значно знизити час, витрачений на обробку інформації, а також зменшити ймовірність втрати даних, що, в свою чергу, сприяє покращенню оперативності та точності прийняття управлінських рішень, що є важливим фактором для швидкої реакції на зміни на ринку. Організації, здатні ефективно обробляти дані, можуть швидше знаходити нові можливості та реагувати на конкурентний тиск, зміцнюючи свої позиції на ринку.

Другим етапом є автоматизація – процес заміни ручної праці на автоматизовані системи. Вона значно підвищує продуктивність підприємства, оптимізуючи операції в таких сферах, як виробництво, управління та логістика. Наприклад, автоматизовані системи управління ланцюгами постачання дають змогу ефективно контролювати логістичні процеси, знижувати витрати та прискорювати виконання замовлень. Впровадження технологій Інтернету речей (IoT) та хмарних обчислень дозволяє оптимізувати використання ресурсів і зменшити залежність від людського фактору, що підвищує загальну ефективність підприємства, зменшує операційні витрати та дає змогу пропонувати більш вигідні цінові пропозиції клієнтам. Така конкурентна перевага є особливо важливою на ринку, де ціна та якість обслуговування є визначальними факторами.

Останнім етапом є цифровізація, яка полягає в інтеграції сучасних цифрових технологій у автоматизовані системи підприємства, що дозволяє поліпшити ефективність бізнес-процесів і взаємодію з клієнтами. Наприклад, впровадження чат-ботів та штучного інтелекту (AI) для обслуговування клієнтів дає змогу швидко отримувати зворотний зв'язок, підвищуючи задоволеність клієнтів і зміцнюючи їхню лояльність, що допомагає компанії створювати сильний бренд і виділятися серед конкурентів.

Цифровізація також передбачає використання великих даних (Big Data) для глибшого аналізу потреб клієнтів і визначення ринкових тенденцій.

Наприклад, завдяки аналітиці даних компанії можуть розробляти персоналізовані маркетингові стратегії, що сприяють збільшенню рівня утримання клієнтів і залученню нових, що безпосередньо впливає на зростання ринкової частки підприємства.

Останнім етапом є повна цифрова трансформація бізнесу, яка полягає не лише у впровадженні новітніх технологій, а й у глибокому переосмисленні бізнес-моделі та стратегічних напрямків розвитку. Інтеграція передових технологічних рішень дозволяє автоматизувати рутинні процеси, що в свою чергу забезпечує більш ефективну організаційну структуру, здатну швидше адаптуватися до ринкових змін та умов конкуренції [13].

Основні напрямки, з яких розпочинається цифрова трансформація, включають:

Оптимізація бізнес-моделі	• впровадження цифрових рішень, що забезпечують гнучкість і підвищують ефективність, створюючи конкурентні переваги.
Комунікація з клієнтами	• використання чат-ботів і соціальних мереж для персоналізованої взаємодії, що підвищує лояльність клієнтів і допомагає компанії виділятися серед конкурентів.
Оптимізація ланцюгів поставок	• застосування технологій Інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту для управління логістичними процесами, що дозволяє знижувати витрати та оперативно реагувати на зміни попиту.
Розвиток цифрової інфраструктури	• створення платформ для аналізу даних, що допомагають виявляти ринкові тенденції і здобувати перевагу над конкурентами.
Формування цифрового капіталу	• навчання персоналу цифровим технологіям для підтримки інноваційності та підвищення ефективності бізнесу.
Зміна корпоративної культури	• сприяння відкритості до нових технологій, що підвищує адаптивність організації на динамічному ринку.
Управління трансформацією	• розробка стратегії впровадження змін, яка включає планування, моніторинг і управління ресурсами

Рис. 1.4. Напрямки цифрової трансформації на підприємстві [15]

Завдяки реалізації всіх етапів і напрямів цифрової трансформації компанії здобувають конкурентні переваги, що дозволяють їм не лише

випереджати конкурентів, але й пропонувати кращі умови для своїх клієнтів, підтримуючи міцні позиції на ринку, що стає можливим завдяки впровадженню сучасних інструментів цифрової трансформації, що детально представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Інструменти цифрової трансформації

Підхід	Опис	Переваги	Недоліки
Цифрова канва бізнес-моделі	Використання бізнес-канви для структурування та оптимізації діяльності під час цифрових змін, спрощує візуалізацію стратегії.	Перегляд стратегії для покращення бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами. Підвищення прозорості бізнес-моделі.	Вимагає значних зусиль для аналізу та адаптації; складність інтеграції нових стратегій у робочі процеси.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Оновлення бізнес-процесів для підвищення їх ефективності та зниження витрат через оптимізацію операційних функцій.	Оптимізація витрат та покращення якості обслуговування, більш ефективне залучення ресурсів.	Може спричинити тимчасове погіршення показників через адаптацію та потребу в змінах корпоративної культури.
Роботизована автоматизація (RPA)	Використання автоматичних систем для виконання повторюваних завдань, що дозволяє значно скоротити людську участь.	Прискорення процесів, зменшення помилок і зниження витрат на працю, підвищення ефективності.	Залежність від технічного обслуговування та оновлення, ризик втрати робочих місць та висока потреба в навчанні персоналу для роботи з новими системами.

Джерело: складено автором на основі [1; 15;26]

Цифрова канва бізнес-моделі є важливим інструментом для стратегічного аналізу, який дозволяє систематизувати бізнес-модель та переглянути взаємодію з клієнтами, продуктами і ринками. Використання канви дає змогу чітко визначити ключові ресурси, процеси та витрати, необхідні для успішної цифрової трансформації, а також швидко реагувати на вимоги цифрової економіки, що підвищує ефективність, гнучкість організації та сприяє зміцненню її позицій на ринку [1].

Реінжиніринг бізнес-процесів є ще одним важливим етапом цифрової трансформації, який допомагає підвищити конкурентоспроможність підприємства. Цей процес передбачає повний перегляд та оптимізацію існуючих процесів, що дозволяє знизити витрати і покращити якість продуктів і послуг. Реінжиніринг також сприяє кращій адаптації бізнесу до змінюваних умов ринку і ефективному використанню ресурсів.

Кравченко М. та Салабай В. виокремлюють кілька етапів реінжинірингу: аналіз поточних процесів, визначення нових, їх проектування і впровадження (включаючи навчання персоналу та моніторинг результатів). Успішно реалізований реінжиніринг надає компанії конкурентну перевагу завдяки здатності швидко адаптуватися до ринкових змін [7].

Роботизована автоматизація процесів (RPA) є ще одним критичним інструментом цифрової трансформації. RPA дозволяє автоматизувати рутинні та повторювані завдання, що призводить до зменшення помилок, прискорення процесів і зниження витрат на оплату праці [15]. У 2023 році ринок програмного забезпечення RPA зріс на 22,1%, досягнувши обсягу 3,2 мільярда доларів, що підтверджує його важливість для підвищення конкурентоспроможності. Крім того, RPA дає змогу перенаправити людські ресурси на виконання завдань, які створюють більшу цінність для бізнесу [27]. Використання RPA потребує значних інвестицій і може призводити до залежності від технологій.

1.3. Роль діджиталізації у підвищенні конкурентоспроможності підприємств

Одним із важливих результатів цифрової трансформації є створення і впровадження цифрових продуктів, які стали невід'ємною частиною сучасної бізнес-екосистеми. Їх нематеріальна форма дозволяє без обмежень розповсюджувати їх через Інтернет, забезпечуючи глобальний доступ без додаткових витрат на зберігання або логістику.

До цифрових продуктів можна віднести [2]:

- програмне забезпечення (наприклад, інструменти для проєктування, дизайну, ігри та стрімінгові сервіси);
- цифровий контент (електронні книги, музика, відео, подкасти);
- онлайн-платформи (соціальні мережі, сайти електронної комерції);
- SaaS-рішення (програмне забезпечення як послуга, наприклад, хмарні інструменти для співпраці та CRM-системи);
- цифрові послуги (онлайн-навчання, телемедицина, цифровий маркетинг).

На відміну від фізичних продуктів, цифрові продукти не мають матеріальної форми, що дозволяє миттєво доставляти їх користувачам та забезпечувати розвиток без додаткових витрат. Однак легкість виходу на ринок створює високий рівень конкуренції та ускладнює демонстрацію цінності продукту для покупців (табл. 1.2).

Цифрові продукти, зокрема рішення типу SaaS, надають доступ до програмного забезпечення через Інтернет, усуваючи необхідність локальної інсталяції, що спрощує операційні процеси, знижує витрати та забезпечує стабільний дохід за моделлю підписки. Гнучкість таких рішень та здатність SaaS швидко адаптуватися до потреб клієнтів сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній.

Крім того, цифрові продукти значно оптимізують ланцюги поставок, оскільки усувають витрати на зберігання та транспортування товарів. Це дозволяє компаніям зменшити витрати, прискорити процеси доставки та оперативно реагувати на зміни в попиті. Автоматизація та персоналізація обслуговування підвищують лояльність клієнтів і допомагають виділитися на ринку [7].

Цифрова трансформація, незважаючи на її численні можливості, приносить і певні виклики та ризики. Важливо оцінити основні переваги та недоліки цього процесу, щоб підприємства могли максимізувати свої шанси на успіх і мінімізувати можливі загрози.

Порівняння фізичних та цифрових продуктів

Тип продукту	Переваги	Недоліки
Фізичний продукт	1. Визначена сприйнятєва цінність. Споживачі можуть оцінити продукт безпосередньо через тактильне сприйняття. 2. Унікальність та відчутність. Легше створювати ексклюзивні та привабливі пропозиції. 3. Простота використання та доступності. Легкість придбання та відсутність необхідності в додаткових інструментах чи інфраструктурі.	1. Витрати на логістику. Високі витрати на транспортування та зберігання продукції. 2. Масштабованість обмежена. Важко збільшити обсяг виробництва без значних витрат на ресурси та інфраструктуру. 3. Забруднення довкілля. Виробництво та утилізація фізичних товарів можуть мати негативний екологічний вплив.
Цифровий продукт	1. Миттєва доступність. Швидка доставка і доступність без потреби у фізичних запасах. 2. Необмежена масштабованість. Продукти можуть розповсюджуватися по всьому світу без додаткових витрат на транспортування. 3. Мінімальний екологічний вплив. Відсутність необхідності у фізичних матеріалах та виробництві знижує викиди та забруднення.	1. Складнощі з передачею цінності. Неможливість фізичного контакту з продуктом обмежує сприйняття його цінності. 2. Низька цінність для споживача. Відсутність фізичної форми може знижувати сприйняття продукту. 3. Інтенсивна конкуренція. Через низькі бар'єри для входу на ринок, конкуренція серед цифрових товарів є надзвичайно високою.

Джерело: складено автором на основі [2]

Цифрова трансформація є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнесу. Її переваги, такі як підвищення продуктивності, відкриття нових інноваційних можливостей, глобальна доступність і екологічна стійкість, значно перевищують потенційні ризики та недоліки. Проте компаніям варто ретельно враховувати виклики, пов'язані з впровадженням цифрових технологій, особливо в аспектах кібербезпеки, підвищення кваліфікації персоналу та фінансових витрат.

Щоб кожен етап цифрової трансформації приносив максимальну користь для підприємства та економіки в цілому, необхідно чітко визначити стратегічні пріоритети та завдання майбутніх змін.

До основних завдань можна віднести [11]:

- реформування управлінських моделей з акцентом на нові цінності та тенденції;
- створення нових механізмів управління знаннями для стимулювання інноваційної діяльності в умовах жорсткої конкуренції;
- формування довгострокових конкурентних переваг, заснованих на концепції ключових компетенцій;
- трансформація операційної діяльності підприємств із застосуванням нових підходів до оцінки їхніх можливостей, зокрема в кадровій сфері.

Переваги та недоліки цифрової трансформації зображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки цифрової трансформації бізнесу

Переваги	Недоліки
1	2
1. Покращення продуктивності. Цифрові інструменти дозволяють оптимізувати ресурси, знижувати витрати та прискорювати обробку замовлень. Впровадження технологій допомагає зменшити витрати на 20-30% .	1. Ризики кібербезпеки. Підвищення загроз для конфіденційності даних і можливість несанкціонованого доступу до систем або викрадення важливої інформації.
2. Інноваційні можливості. Впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, дозволяє компаніям бути більш гнучкими та адаптованими до змінюваних умов ринку.	2. Фінансові витрати Вартість впровадження цифрових рішень та підтримки інфраструктури може бути значною, що є проблемою для малих і середніх підприємств.
3. Екологічна та соціальна стійкість. Цифрові технології сприяють ефективному використанню ресурсів, зменшуючи вплив на навколишнє середовище. Наприклад, оптимізація логістики за допомогою аналітики даних може знизити викиди CO ₂ на 10-15%	3. Недостатня кваліфікація кадрів. Необхідність навчання працівників новим технологіям, оскільки на ринку праці бракує фахівців із високим рівнем цифрових компетенцій.
4. Глобальна доступність. Цифрові платформи забезпечують розширення ринків без географічних обмежень, даючи можливість підприємствам взаємодіяти з партнерами по всьому світу.	4. Опір змінам. Супротив з боку персоналу та керівництва до цифрових змін та потреба формувати корпоративну цифрову культуру.

Продовження таблиці 1.3

1	2
5. Прозорість та безпека даних. Блокчейн-технології забезпечують безпечну передачу даних, створюючи умови для екологічно чистих та соціально відповідальних бізнес-практик.	5. Залежність від постачальників. Ризики, пов'язані з технічними проблемами, перебоями в роботі або надмірною залежністю від цифрових провайдерів.
6. Швидкість прийняття рішень. Завдяки технологіям штучного інтелекту та машинного навчання компанії можуть ефективно аналізувати дані, прогнозувати тренди та оптимізувати бізнес-процеси.	6. Довгострокові інвестиції. Цифрова трансформація – це тривалий і ресурсозатратний процес, який вимагає значних вкладень на всіх етапах розвитку.

Джерело: складено автором на основі [27; 18]

Для ефективної цифрової трансформації компанія повинна чітко визначити стратегію впровадження цифрових технологій, сформувати висококваліфіковані команди та активно розвивати цифрові навички своїх працівників.

Процес цифрової трансформації може бути реалізований через два основні підходи [13]:

1. Поступовий перехід – передбачає поетапну цифровізацію окремих бізнес-процесів, що дозволяє компанії досягати цифрової зрілості поступово, з мінімальними ризиками.

2. Швидка адаптація – орієнтована на радикальні зміни в бізнес-моделях та організаційній структурі, що забезпечує швидкий перехід до більш ефективного цифрового рівня.

Вибір конкретного підходу залежить від готовності компанії до змін і її поточного рівня цифрової зрілості. Ключовим елементом для успішної цифрової трансформації є кадрове забезпечення. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів може значно сповільнити темпи цифровізації. Тому підприємства повинні зосередити увагу на розвитку цифрових компетенцій своїх співробітників, що включають не лише технічні навички, але й здатність працювати з великими даними, а також гнучкість і бажання постійно навчатися. Для підприємств сфери торгівлі, які функціонують в умовах інтенсивної цифрової трансформації, обґрунтований вибір інструментів

цифровізації для кожного бізнес-процесу є одним із визначальних чинників ефективного розвитку. Коректно підібрані технологічні рішення дають змогу оптимізувати операційну діяльність, зменшити витрати та підвищити загальну результативність функціонування підприємства.

Натомість помилки у виборі цифрових інструментів можуть спричиняти нераціональне використання ресурсів, уповільнення внутрішніх процесів та погіршення якості обслуговування споживачів. Оскільки кожен бізнес-процес характеризується специфічними вимогами та особливостями, впровадження цифрових рішень має здійснюватися з урахуванням конкретних цілей і стратегічних пріоритетів компанії.

Важливим аспектом цифрової трансформації є також забезпечення інтеграції нових технологій з уже наявними інформаційними системами підприємства, що дозволяє досягти безперервності бізнес-процесів, уникнути дублювання операцій та забезпечити узгоджену роботу всіх підрозділів.

У процесі цифрової трансформації особливу роль відіграють керівники з цифрових технологій (CDO) та інформаційних технологій (CIO). CDO відповідає за розробку і впровадження цифрової стратегії, оптимізацію бізнес-процесів і створення нових бізнес-моделей, тоді як CIO забезпечує технічну інфраструктуру, інфо-безпеку та управління даними. Співпраця між CDO і CIO є критично важливою для досягнення успіху в цифрових змінах [22].

В умовах цифрової економіки співробітники повинні бути готові до швидкої адаптації до нових технологій, а компанія повинна створювати середовище, що стимулює інновації і сприяє розвитку кваліфікації персоналу. Отже, успішна цифрова трансформація передбачає чітко визначену стратегію, залучення висококваліфікованих команд і підготовлених співробітників.

Таким чином, цифрова трансформація бізнесу є визначальним фактором для підвищення його конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки. Впровадження цифрових технологій дозволяє ефективно оптимізувати операційні процеси, зменшити витрати, покращити взаємодію з клієнтами та створювати інноваційні бізнес-моделі. Розуміння різниці між діджиталізацією,

цифровізацією та цифровою трансформацією дає можливість правильно оцінити рівень змін, необхідних для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Використання таких інструментів, як цифрова канва бізнес-моделі, реінжиніринг бізнес-процесів і роботизована автоматизація (RPA), дозволяє підвищити гнучкість та ефективність підприємства. Крім того, розвиток цифрових продуктів сприяє оптимізації ланцюгів поставок і дозволяє швидше реагувати на зміни в попиті на ринку. Однак цифрова трансформація вимагає також ретельної уваги до таких ризиків, як кібербезпека та необхідність підвищення кваліфікації персоналу.

Для успішної цифрової трансформації необхідно сформулювати стратегічний підхід, що включає модернізацію управлінських моделей, управління знаннями та формування довгострокових конкурентних переваг. Вибір між поступовим впровадженням змін та швидкою адаптацією залежить від рівня готовності компанії до змін.

Отже, цифрова трансформація – це не лише впровадження технологій, а комплексний процес, що охоплює всі аспекти функціонування бізнесу. Вона дає можливість компаніям зберігати свою конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток у сучасних умовах ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства: структура, діяльність, проблеми та виклики

ТОВ «СПІЛКА ПІДПРИЄМЦІВ КРАЇНИ» (ТОВ «СПК») є українським підприємством, що здійснює діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі продуктами харчування, а також логістичного забезпечення постачання товарів у торговельні мережі. Компанія зареєстрована 09 червня 2022 року в селищі Гришківці Житомирської області та функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю зі статутним капіталом 1 190 000 грн (Додаток А).

ЄДРПОУ	• 44796229
Назва	• ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПІЛКА ПІДПРИЄМЦІВ КРАЇНИ" (ТОВ "СПК")
Назва іноземною мовою	• LIMITED LIABILITY COMPANY "UNION COOPERATION COUNTRY" ("UCC" LLC)
Адреса	• 13301, Україна, Бердичівський р-н, Житомирська обл., селище Гришківці, вулиця Червоний Промінь, будинок 3е
Дата реєстрації	• 09.06.2022 • Номер запису: 10103910200000011
Уповноважені особи	• Опанасюк Наталія Олексіївна - керівник
Статутний капітал	• 1190000,00 грн
Основний вид діяльності	• 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

Рис. 2.1. Реєстраційні дані ТОВ «СПК» [16]

Основними кінцевими бенефіціарами є Люткевич Юрій Миколайович (70%) та Опанасюк Наталія Олексіївна (30%), яка також виконує функції керівника і головного бухгалтера підприємства.

Діяльність ТОВ «СПК» охоплює широкий спектр операцій у сфері постачання та логістики харчових продуктів, включаючи оптову торгівлю продуктами харчування, складське господарство, вантажні перевезення, оренду транспорту та нерухомості, а також допоміжні послуги у сфері логістики й консалтингу. Підприємство виступає офіційним дистриб'ютором продукції торговельної марки «Три Ведмеді» на території Житомира та області, забезпечуючи постачання товарів у магазини малих міст і сільських населених пунктів.

Організаційна модель компанії передбачає повний цикл логістики: продукція зберігається на власних складських потужностях, розташованих на території підприємства, після чого здійснюється її доставка власним автотранспортом з рефрижераторними установками, що дозволяє забезпечувати належні умови зберігання та транспортування швидкопсувних товарів, таких як м'ясна продукція, заморожені вироби, молочні продукти, хлібобулочні вироби, овочі, фрукти та інші продукти харчування.

Одночасно з дистриб'юторською діяльністю функціонує пов'язане підприємство ТОВ «СПК Рітейл», яке розвиває власну мережу магазинів під брендом «SPK (смачний продуктовий кошик)». У даному напрямі реалізується модель вертикально інтегрованого бізнесу, за якої ТОВ «СПК» забезпечує постачання товарів виключно для власної роздрібної мережі. Це дозволяє контролювати якість продукції, оптимізувати логістичні витрати та підвищувати ефективність управління товарними потоками.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, де ключові управлінські та операційні функції розподілені між керівництвом, спеціалізованими підрозділами та виконавчим персоналом (рис. 2.2).

Очолує підприємство директор, якому підпорядковується заступник з операційної діяльності, що координує щоденні бізнес-процеси.

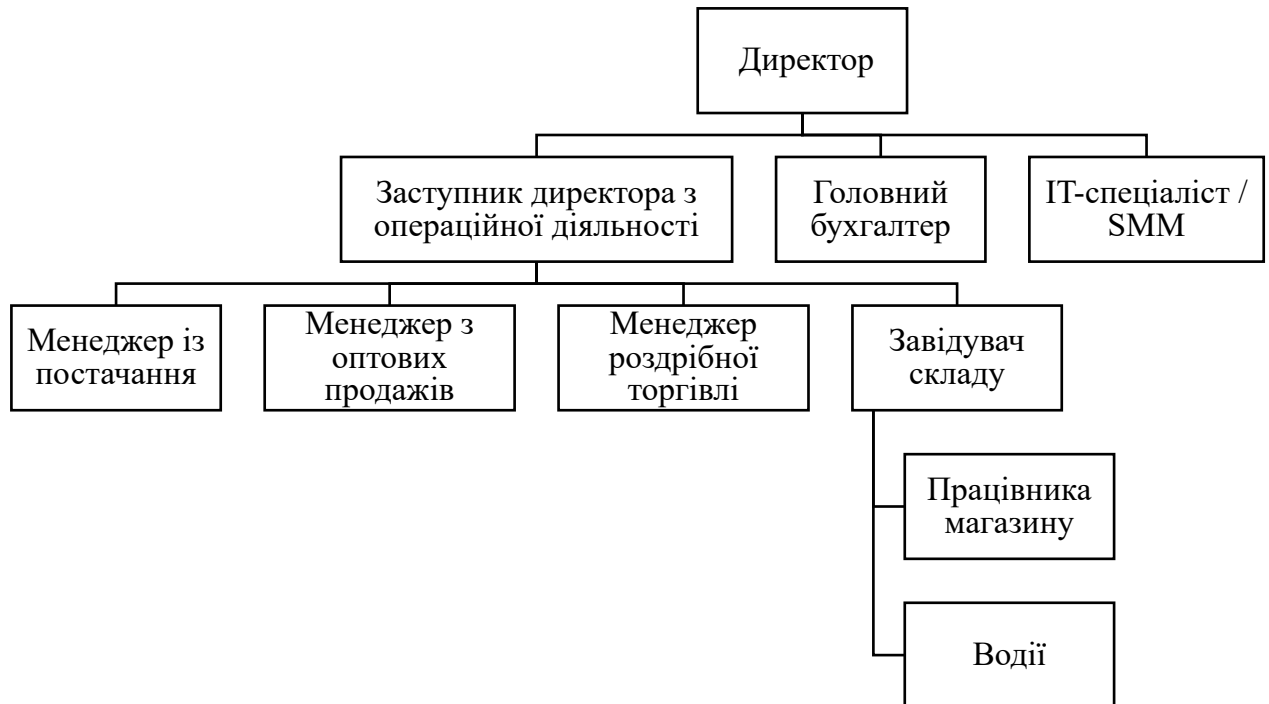


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «СПК» [16]

Фінансовий облік і звітність забезпечує головний бухгалтер, тоді як комерційний напрям представлений менеджером з оптових продажів і менеджером роздрібної торгівлі. Закупівлями займається менеджер із постачання. Окремо функціонує складський підрозділ під керівництвом завідувача складу. Важливою особливістю є наявність ІТ-спеціаліста, який одночасно виконує функції SMM-фахівця, забезпечуючи технічну підтримку систем підприємства та просування бренду в соціальних мережах. Операційна діяльність також підтримується трьома водіями, які здійснюють доставку продукції, та працівником магазину, що забезпечує обслуговування клієнтів у роздрібній точці.

Така структура дозволяє забезпечити чіткий розподіл обов'язків, оперативність прийняття рішень і контроль усіх ключових бізнес-процесів, що є важливою перевагою для невеликого торгово-логістичного підприємства. Додатковим плюсом є поєднання цифрових і маркетингових функцій в особі ІТ/SMM-спеціаліста, що знижує витрати та підвищує ефективність онлайн-просування. Водночас до недоліків можна віднести високе навантаження на

окремих працівників через суміщення функцій, обмежену гнучкість структури та залежність бізнес-процесів від ключових осіб, зокрема керівництва та IT/SMM-фахівця, що може створювати ризики при їх відсутності.

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «СПК» за 2023–2025 роки свідчить про суттєві коливання у фінансово-господарській діяльності підприємства (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ТОВ «СПК» за 2023– 2025 роки

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2023	2024	2025	20253/ 2024	2025/ 2023
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2086,5	14566,6	21421,8	47,06	926,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	13632	10249,6	17530,9	71,04	28,60
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	378,9	3030,7	216,6	-92,85	-42,83
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	339,9	487,9	518,8	6,33	52,63
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	2129,75	3584,45	5210,75	45,37	144,66
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	342,35	-674,6	-2769,5	310,54	-908,97
Чисельність працівників, осіб	13	10	13	30,00	0,00
Рентабельність активів (ROA), %	17,79	84,57	4,16	-95,08	-76,62
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-110,7	-449,3	-7,8	-98,26	-92,95
Рентабельність основних засобів, %	111,5	621,0	41,8	-93,27	-62,51
Рентабельність продажів, %	18,16	20,80	1,01	-95,14	-94,44
Коефіцієнт оборотності активів	0,98	4,06	4,11	1,23	319,39
Продуктивність праці, тис. грн/особу	160,5	1456,7	1647,8	13,12	926,67
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	29,15	303,07	16,66	-94,50	-42,85
Частка собівартості у доході, %	653,1	70,37	81,87	16,34	-87,46

Джерело: складено автором на основі Додатків Б-Г

Чистий дохід від реалізації зріс з 2086,5 тис. грн у 2023 році до 14566,6 тис. грн у 2024 році, а у 2025 році досяг 21421,8 тис. грн, що демонструє

загальне розширення обсягів діяльності на 926,69% відносно 2023 року. Водночас чистий прибуток змінювався нестабільно, зростаючи до 3030,7 тис. грн у 2024 році та знижуючись до 216,6 тис. грн у 2025 році, що на 42,83% менше рівня 2023 року.

Фінансовий стан підприємства характеризується зростанням активів з 2129,75 тис. грн у 2023 році до 5210,75 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення майнової бази на 144,66%. Середньорічна вартість основних засобів також зросла з 339,9 тис. грн до 518,8 тис. грн, однак при цьому спостерігається негативна динаміка власного капіталу, який зменшився з 342,35 тис. грн до мінус 2769,5 тис. грн. Це формує фінансову нестабільність та залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Показники рентабельності демонструють різке погіршення ефективності діяльності у 2025 році. Рентабельність активів знизилась з 17,79% у 2023 році до 4,16% у 2025 році, рентабельність продажів з 18,16% до 1,01%, а рентабельність основних засобів з 111,5% до 41,8%. Рентабельність власного капіталу залишається від'ємною протягом усього періоду, зокрема мінус 110,7% у 2023 році та мінус 7,8% у 2025 році. Загалом підприємство демонструє зростання масштабів діяльності та продуктивності праці до 1647,8 тис. грн на одного працівника, однак фінансова ефективність залишається низькою і потребує покращення управління витратами та структурою капіталу.

PEST-аналіз діяльності ТОВ «СПК» показує, що зовнішнє середовище підприємства формується під впливом різноспрямованих факторів, серед яких найбільше значення мають політичні та технологічні (табл. 2.2).

Політичні фактори набрали 20 балів, що зумовлено передусім впливом воєнного стану, який оцінено на рівні 5 балів, а також регуляторною політикою держави та податковими змінами, що створюють додаткові ризики для ведення бізнесу. Водночас наявність державної підтримки аграрного сектору частково пом'якшує негативний вплив зовнішнього середовища.

PEST-аналіз діяльності ТОВ «СПК»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка (1–5)
Політичні (Р)	Воєнний стан та військові ризики	Негативний	5
	Державне регулювання цін	Негативний	4
	Податкова політика	Негативний	4
	Державна підтримка агросектору	Позитивний	3
	Регулювання транспорту	Негативний	4
Разом Р			20
Економічні (Е)	Інфляція	Негативний	4
	Вартість пального та енергії	Негативний	5
	Доходи населення	Негативний	4
	Розвиток локальних виробників	Позитивний	3
	Розширення ринку рітейлу	Позитивний	3
Разом Е			19
Соціальні (S)	Попит на доставку в селах	Позитивний	4
	Зміна споживчих уподобань	Змішаний	3
	Міграція населення	Негативний	3
	Вимоги до якості продуктів	Позитивний	3
	Рівень зайнятості	Негативний	3
Разом S			16
Технологічні (Т)	Впровадження WMS, TMS, IoT	Позитивний	5
	Автоматизація логістики	Позитивний	5
	Залежність від ІТ-фахівця	Негативний	4
	Кіберризики	Негативний	4
	Аналітика та прогнозування	Позитивний	5
Разом Т			23

Джерело: розроблено автором

Економічні фактори отримали 19 балів і мають значний, але дещо менший вплив на діяльність підприємства. Найбільш відчутним є зростання вартості пального та енергоносіїв, яке оцінено у 5 балів, оскільки підприємство

залежить від транспортної логістики та холодильного обладнання. Інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення також негативно впливають на результати діяльності, хоча розвиток локального виробництва та розширення роздрібного ринку створюють певні можливості для зростання.

Соціальні фактори мають найменший вплив серед усіх груп і оцінені у 16 балів, проте вони формують попит на продукцію підприємства. Зокрема, зростання попиту на доставку продуктів у сільській місцевості отримало 4 бали і є важливим драйвером розвитку бізнесу. Водночас демографічні зміни та міграційні процеси створюють певні ризики для стабільності споживчого попиту, а підвищення вимог до якості продукції змушує підприємство постійно вдосконалювати свою діяльність.

Найбільший вплив на підприємство здійснюють технологічні фактори, які отримали 23 бали, що є найвищим показником серед усіх груп. Активне впровадження цифрових рішень оцінене на рівні 5 балів і сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів. Водночас існують і ризики, зокрема залежність від ІТ-фахівця та загрози кібербезпеки, які оцінені у 4 бали. Загалом результати аналізу свідчать, що саме технологічний розвиток у поєднанні з політичними умовами визначає ключові напрями функціонування та подальшого розвитку підприємства.

2.2. Аналіз поточного рівня використання цифрових технологій на підприємстві

Аналіз поточного рівня цифровізації ТОВ «СПК» свідчить про формування цілісної екосистеми, яка охоплює складську логістику, управління автопарком та дистриб'юторську мережу. На підприємстві впроваджено інтегровану модель управління, де цифрові інструменти забезпечують контроль за рухом товарів від моменту надходження на власні склади до передачі кінцевому споживачу або у власну мережу «SPK».

Основний акцент технологічного розвитку зміщено на автоматизацію процесів у ланцюгах постачання, що є критично важливим для роботи з продуктами харчування, які потребують спеціальних температурних режимів (табл. 2.2).

WMS-система (складський облік)	Контроль залишків на власних складах, відстеження термінів придатності напівфабрикатів та заморозки.
TMS та GPS-моніторинг	Оптимізація маршрутів доставки по Житомиру та області, контроль роботи власних водіїв.
Датчики температури з IoT-зв'язком	Дистанційний моніторинг показників у камерах охолодження автомобілів та на складах.
POS-системи мережі «СПК»	Автоматизація продажів у власних магазинах, аналіз популярності «продуктового кошика».
Хмарні сервіси та ЕДО	Електронний обмін накладними з постачальниками та внутрішня координація між офісом і складом.

Рис. 2.3. Характеристика основних цифрових інструментів ТОВ «СПК»

Аналіз характеристик основних цифрових інструментів свідчить, що підприємство впровадило комплексний підхід до цифровізації ключових бізнес-процесів. Використання WMS-системи дозволяє ефективно контролювати залишки продукції та терміни її придатності, що особливо важливо для товарів з обмеженим строком зберігання. Запровадження TMS і GPS-моніторингу забезпечує оптимізацію транспортної логістики та підвищує контроль за роботою водіїв, що сприяє скороченню витрат і підвищенню якості доставки.

Застосування IoT-рішень для контролю температури, POS-систем у роздрібній мережі та хмарних сервісів для електронного документообігу формує єдину цифрову екосистему підприємства. Це дозволяє не лише автоматизувати операційні процеси, а й підвищити рівень координації між підрозділами, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити прозорість діяльності, що є важливою конкурентною перевагою на ринку.

Оцінка ефективності впроваджених технологій демонструє суттєве покращення основних операційних показників підприємства після цифровізації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності впроваджених технологій ТОВ «СПК»

Показник	Стан до автоматизації	Поточний рівень цифровізації	Вплив на бізнес-процеси та фінансові показники
Точність обліку	Ручне заповнення журналів	Автоматичне сканування при прийманні	Зменшення помилок у замовленнях сприяло зростанню чистого доходу з 2086,5 до 21421,8 тис. грн та підвищенню продуктивності праці до 1647,8 тис. грн/особу
Швидкість доставки	Планування за мапами	Динамічна побудова маршрутів	Скорочення часу доставки підвищило оборотність активів з 0,98 до 4,11 та сприяло зростанню обсягів реалізації на 926,69%
Втрати продукції	Ризик людського фактора	Автоматичне сповіщення про зміну температури	Зниження втрат дозволило оптимізувати собівартість, однак її частка у доході залишається високою 81,87% у 2025 році
Управління мережею	Окремий облік по точках	Єдина база «СПК» та «СПК Рітейл»	Покращення управління товарними потоками сприяло зростанню активів до 5210,75 тис. грн та підвищенню ефективності використання ресурсів
Управління фінансами	Часткова автоматизація обліку	Використання ЕДО та спеціалізованого ПЗ	Незважаючи на цифровізацію, рентабельність продажів знизилась до 1,01%, що свідчить про потребу глибшого фінансового контролінгу
Логістична ефективність	Високі витрати на транспортування	GPS-контроль і оптимізація маршрутів	Дозволило стримати зростання витрат, але підвищення цін на паливо вплинуло на зростання собівартості до 17530,9 тис. грн
Використання персоналу	Низька ефективність праці	Автоматизація процесів і цифрові інструменти	Продуктивність праці зросла більш ніж у 10 разів, однак прибуток на одного працівника знизився до 16,66 тис. грн
Рентабельність діяльності	Нестабільні фінансові результати	Часткова оптимізація через цифровізацію	Рентабельність активів знизилась до 4,16%, а ROE залишається від'ємним, що вказує на фінансові дисбаланси

Джерело: розроблено автором

Автоматизація обліку та впровадження сканування при прийманні товарів сприяли значному зростанню чистого доходу з 2086,5 тис. грн до

21421,8 тис. грн, що свідчить про підвищення точності операцій та зменшення втрат від помилок. Одночасно продуктивність праці зросла до 1647,8 тис. грн на одного працівника, що підтверджує позитивний вплив цифрових інструментів на ефективність використання трудових ресурсів.

Важливим результатом цифровізації стало покращення логістичних процесів, зокрема за рахунок впровадження динамічного планування маршрутів. Це дозволило підвищити коефіцієнт оборотності активів з 0,98 до 4,11 та забезпечити зростання обсягів реалізації на 926,69%. Таким чином, підприємство змогло значно прискорити обіг ресурсів і підвищити інтенсивність їх використання, що є ключовим фактором ефективності в торговельно-логістичній діяльності.

Разом із тим, незважаючи на впровадження технологій контролю якості та зниження втрат продукції, частка собівартості у доході залишається високою і становить 81,87% у 2025 році, що свідчить про наявність значних витрат, зокрема пов'язаних із енергоносіями та логістикою, адже загальна собівартість зросла до 17530,9 тис. грн. Отже, ефект від цифровізації частково нівелюється зовнішніми економічними факторами та структурою витрат підприємства.

Фінансові результати також демонструють суперечливу динаміку. Попри автоматизацію фінансових процесів, рентабельність продажів знизилась до 1,01%, рентабельність активів до 4,16%, а рентабельність власного капіталу залишається від'ємною. Крім того, прибуток на одного працівника скоротився до 16,66 тис. грн, що свідчить про зниження загальної ефективності прибуткової діяльності, незважаючи на зростання обсягів реалізації.

У цілому цифровізація забезпечила значне зростання масштабів діяльності, покращення операційної ефективності та оптимізацію окремих бізнес-процесів, однак не призвела до стабільного підвищення фінансової результативності, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення систем управління витратами, впровадження фінансового контролінгу та

більш глибокого використання аналітичних інструментів для досягнення стійкого економічного ефекту.

Незважаючи на високий рівень автоматизації логістики, підприємство має потенціал для подальшого впровадження аналітичних систем на базі штучного інтелекту для прогнозування попиту в сільській місцевості, що дозволить ще точніше формувати обсяги закупівель у місцевих постачальників та уникати надлишків товарів з коротким терміном зберігання, таких як м'ясо, овочі та фрукти. ТОВ «СПК» демонструє приклад раціонального використання цифрових активів, де кожна інвестиція в ІТ безпосередньо підтримує фізичну інфраструктуру та власну логістичну мережу.

2.3. Аналіз слабких сторін підприємства та проблемних аспектів діяльності

Аналіз слабких сторін ТОВ «СПК» вказує на наявність певних внутрішніх обмежень, які можуть сповільнювати темпи масштабування бізнесу. Одним із ключових аспектів є географічна концентрація діяльності переважно в межах одного регіону, що робить підприємство чутливим до економічних коливань саме Житомирської області.

Хоча робота у малих містах та селах є нішевою перевагою, вона водночас створює складні логістичні виклики через стан дорожнього покриття у віддалених населених пунктах, що підвищує витрати на амортизацію власного автопарку. Також спостерігається певна залежність від стабільності постачань основного партнера – ТМ «Три Ведмеді», оскільки будь-які зміни в їхній політиці безпосередньо впливають на асортиментний портфель дистриб'ютора.

Іншим проблемним аспектом є висока вартість утримання автономної інфраструктури. Наявність власних складів та спеціалізованих автомобілів з холодильними камерами потребує значних операційних витрат на енергоносії

та технічне обслуговування, що в умовах нестабільності цін на пальне та електрику тисне на маржинальність бізнесу. Окрім того, поєднання ролей керівника та бухгалтера в одній особі, хоча і є типовим для середнього бізнесу, у перспективі може створити ризики управлінського перевантаження при подальшому розширенні мережі «SPK».

Аналіз стану цифровізації бізнес-процесів ТОВ «СПК» свідчить про достатньо високий рівень впровадження сучасних технологій у ключових напрямках діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Стан та перспективи цифровізації бізнес-процесів ТОВ «СПК»

Бізнес-процес	Поточний стан цифровізації	Проблеми та недоліки	Потреби у вдосконаленні
1	2	3	4
Управління фінансами та обліком	Використовується спеціалізоване ПЗ для звітності та ЕДО.	Високе навантаження на керівника через суміщення ролей директора та бухгалтера. Від'ємний власний капітал та падіння рентабельності.	Впровадження систем фінансового контролінгу та автоматизованого аналізу відхилень для стабілізації прибутку.
Складська логістика	Впроваджено WMS-систему та IoT-датчики температури.	Залежність від енергоносіїв; ризик псування товарів при збоях у моніторингу температури на власних складах.	Інтеграція складської системи з модулями прогнозування залишків на базі ІІІ для товарів з коротким терміном зберігання.
Транспортна логістика	Використовуються TMS та GPS-моніторинг рефрижераторів.	Зношення автопарку через складні маршрути до віддалених сіл та зростання витрат на пальне.	Впровадження інтелектуальної оптимізації маршрутів (Route Optimization) для мінімізації пробігу та витрат пального.
Збут та управління мережею «SPK»	POS-системи в магазинах інтегровані в єдину базу з дистрибуцією.	Низька рентабельність продажів (1,01% у 2025 р.); залежність від ключового партнера «Три Ведмеді».	Розробка цифрової системи лояльності для сільських жителів та аналіз «споживчого кошика» для диверсифікації асортименту.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Маркетинг та ІТ-підтримка	Функції суміщені одним фахівцем (SMM та ІТ).	Критична залежність процесу від однієї особи. Якщо фахівець відсутній, підтримка систем та просування зупиняються.	Створення інструкцій та автоматизація частини публікацій (SMM-планери), залучення хмарних сервісів для віддаленого адміністрування.
Закупівлі та робота з постачальниками	Електронний документообіг (ЕДО) та хмарні сервіси.	Недостатньо точне прогнозування обсягів закупівель, що веде до появи надлишків або дефіциту.	Впровадження аналітичних систем для прогнозування попиту в сільській місцевості з урахуванням сезонності.

Джерело: розроблено автором

Використання спеціалізованого програмного забезпечення у фінансах, WMS-систем на складах, TMS і GPS-моніторингу в логістиці, а також інтегрованих POS-систем у роздрібній мережі формує цілісну цифрову інфраструктуру, що забезпечує автоматизацію операцій, підвищення точності обліку та покращення контролю за бізнес-процесами.

Водночас ефективність цифровізації обмежується наявністю внутрішніх проблем, зокрема перевантаженням керівництва через поєднання функцій управління та бухгалтерського обліку. Фінансові показники, зокрема від'ємний власний капітал і низька рентабельність продажів на рівні 1,01% у 2025 році, свідчать про необхідність глибшого використання цифрових інструментів для фінансового аналізу та контролю. Недостатня автоматизація управлінських рішень знижує потенційний ефект від уже впроваджених технологій.

У сфері логістики підприємство має сучасні рішення, однак стикається з технічними та економічними викликами. Залежність від енергоносіїв та ризику збоїв у температурному контролі можуть призводити до втрат продукції, а зношення автопарку та зростання витрат на паливо знижують ефективність транспортної діяльності. Це вимагає подальшого розвитку цифрових інструментів, зокрема впровадження інтелектуальних систем прогнозування та оптимізації маршрутів.

У напрямі збуту та маркетингу спостерігається достатній рівень цифрової інтеграції, однак ефективність використання цих інструментів залишається недостатньою. Низька рентабельність продажів і залежність від одного постачальника обмежують можливості розвитку. Додатковим стримуючим фактором є концентрація функцій IT-підтримки та SMM в одній особі, що створює ризики для стабільності цифрових процесів і маркетингової діяльності.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «СПК» показав, що стратегічні напрями розвитку підприємства повинні базуватися на використанні сильних сторін для реалізації ринкових можливостей (табл. 2.4).

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «СПК»

	Можливості	Загрози
	1. Зростання попиту на доставку продуктів у форматі «до дому» в селах. 2. Розширення співпраці з новими локальними фермерськими господарствами.	1. Воєнні дії та ризики для складської інфраструктури в області. 2. Зростання цін на паливе та електроенергію для холодильних установок.
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
1. Наявність власної логістичної бази та автопарку з охолодженням. 2. Прямий доступ до споживача через власну мережу магазинів «SPK».	1. Використання власного автопарку для швидкого масштабування асортименту в нових районах. 2. Нарощування обсягів продажів завдяки ексклюзивним правам дистриб'ютора ТМ «Три Ведмеді».	1. Наявність власних автономних складів дозволяє створювати запаси на випадок логістичних перебоїв. 2. Прямий контроль над доставкою дозволяє оптимізувати витрати на паливо через власні маршрути.
Слабкі сторони	Поле СЛІМ	Поле СЛІЗ
1. Висока залежність від асортименту одного ключового партнера. 2. Поєднання багатьох функцій управління та контролю однією особою.	1. Залучення нових постачальників продуктів (м'ясо, овочі) для зменшення залежності від брендів. 2. Впровадження цифрових систем для автоматизації рутинної роботи бухгалтера та керівника.	1. Удосконалення енергоефективності складів для мінімізації впливу тарифів на собівартість. 2. Розробка гнучкої системи лояльності в магазинах «SPK» для утримання покупців в умовах інфляції.

Джерело: розроблено автором

Для ТОВ «СПК» доцільним є розширення співпраці з локальними виробниками, що дозволить диверсифікувати асортимент і зменшити залежність від окремих брендів. Також важливим напрямом є подальше масштабування логістичної діяльності з використанням власного автопарку для задоволення зростаючого попиту на доставку продуктів у сільській місцевості.

Водночас стратегія має передбачати мінімізацію ризиків і загроз, пов'язаних із зовнішнім середовищем. Підприємству доцільно впроваджувати енергоефективні рішення для зниження витрат на електроенергію та паливо, а також розвивати цифрові інструменти управління для підвищення ефективності бізнес-процесів. Формування системи лояльності для клієнтів і оптимізація внутрішніх процесів дозволять зміцнити позиції підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Загалом перспективи цифровізації підприємства пов'язані з поглибленням автоматизації та впровадженням аналітичних систем, які дозволять підвищити точність прогнозування попиту, оптимізувати закупівлі та зменшити витрати. Використання технологій штучного інтелекту для управління запасами та логістикою, а також розвиток цифрових інструментів взаємодії з клієнтами сприятиме підвищенню ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка проєкту впровадження діджитал-рішень на підприємстві

Розробка проєкту впровадження діджитал-рішень для ТОВ «СПК» має на меті трансформацію бізнес-моделі з простого посередництва у високотехнологічну логістичну екосистему, здану нівелювати поточну низьку рентабельність продажів (1,01%). Враховуючи специфіку діяльності підприємства – дистрибуцію заморожених продуктів харчування та наявність власного рітейлу – проєкт повинен фокусуватися на інтеграції розрізнених систем (WMS, TMS, POS) у єдине інформаційне поле, що дозволить автоматизувати обмін даними між складським завідувачем, водіями та роздрібними точками «SPK», усуваючи затримки, зумовлені людським фактором, та розвантажуючи керівництво від рутинних операцій.

Першим етапом проєкту є розгортання інтелектуальної системи фінансового контролінгу, яка в автоматичному режимі аналізуватиме відхилення собівартості від планових показників. Оскільки частка собівартості у доході підприємства сягає критичних 81,87%, цифровізація управлінського обліку дозволить ідентифікувати конкретні «точки збитковості» у ланцюгу постачання. Запровадження хмарних аналітичних дашбордів забезпечить директора/бухгалтера оперативними даними про маржинальність кожної товарної групи, що допоможе скоригувати асортиментну політику та зменшити фінансову нестабільність, відображену у від'ємному власному капіталі.

Технологічне вдосконалення транспортної логістики передбачає перехід від простого GPS-моніторингу до впровадження систем Route Optimization на базі штучного інтелекту, що дозволить автоматично будувати маршрути

доставки до віддалених сіл Житомирської області з урахуванням стану доріг, завантаженості рефрижераторів та вікон доставки клієнтів. Таке рішення безпосередньо вплине на зниження витрат на паливе та амортизацію автопарку, що є одним із найбільш важливих економічних факторів у PEST-аналізі підприємства, та підвищить коефіцієнт оборотності активів за межі поточного значення 4,11.

Складський сектор потребує впровадження модулів предиктивної аналітики для управління запасами швидкопсувних товарів. Використання історичних даних про продажі у мережі «SPK» у поєднанні з аналізом сезонного попиту сільського населення дозволить точніше прогнозувати обсяги закупівель м'ясної та хлібобулочної продукції. Це мінімізує ризики псування товарів при збоях у моніторингу температури та зменшить обсяг капіталу, замороженого у неходових залишках, що сприятиме покращенню показника прибутку на одного працівника, який наразі суттєво скоротився.

Діджиталізація взаємодії з кінцевим споживачем через розробку мобільного додатка або чат-бота для замовлень у форматі «до дому» відкриє нові ринкові можливості, зафіксовані у SWOT-аналізі. Створення цифрової системи лояльності для жителів невеликих міст дозволить збирати дані про «споживчий кошик», що є основою для диверсифікації асортименту та зменшення залежності від ключового партнера – ТМ «Три Ведмеді». Такий крок перетворить роздрібну мережу на сучасний сервіс доставки, підвищуючи лояльність клієнтів в умовах високої інфляції та воєнних ризиків.

Завершальним етапом є впорядкування ІТ-підтримки та кібербезпеки. Враховуючи критичну залежність ТОВ «СПК» від одного ІТ/SMM-фахівця, проєкт передбачає впровадження стандартизованих інструкцій та використання хмарних сервісів з віддаленим адмініструванням. Це забезпечить безперервність бізнес-процесів навіть за відсутності ключового персоналу. Автоматизація SMM-активностей дозволить фахівцю зосередитися на технічному розвитку інфраструктури, що у комплексі створить стійку

технологічну основу для подальшого масштабування бізнесу на нові регіони (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи та заходи проєкту цифровізації бізнес-процесів ТОВ «СПК»

Етап	Зміст та функціональні завдання	Інструменти	Термін
1	2	3	4
I. Передпроектний аналіз та побудова архітектури	1. Технічний аудит наявної IT-інфраструктури та верифікація даних облікових систем. 2. Формування моделі цільової архітектури (To-Be) та розробка протоколів обміну даними (API). 3. Налаштування систем бізнес-аналітики для моніторингу операційної ефективності та KPI.	Business Intelligence (BI), ETL-процеси, хмарні архітектури Azure/AWS	1-й місяць
II. Модернізація транспортно-логістичної вертикалі	1. Інтеграція алгоритмів стохастичного програмування для динамічної оптимізації маршрутів. 2. Створення єдиного контуру моніторингу рефрижераторних установок через телеметричні датчики. 3. Автоматизація диспетчеризації на основі геоінформаційних даних та часових вікон доставки.	TMS-модулі, IoT-телеметрія, алгоритми P-Median / VRP	2–3 місяці
III. Оптимізація складської логістики та управління запасами	1. Впровадження предиктивних моделей прогнозування попиту на основі методів машинного навчання. 2. Розрахунок страхових запасів та автоматизація циклів поповнення (Auto-Replenishment). 3. Впровадження технологій безпаперового відбору та адресного зберігання за принципами FEFO.	Machine Learning (ML), WMS-платформи, ТЗД (термінали збору даних)	4-й місяць
IV. Цифровізація каналів збуту та клієнтського досвіду	1. Розробка та інтеграція омніканальної платформи взаємодії (мобільний застосунок / веб-інтерфейс). 2. Сегментація клієнтської бази в системі CRM для реалізації персоналізованих стратегій лояльності. 3. Впровадження систем автоматизованого управління контентом та маркетинговими комунікаціями.	Omni-channel CRM, Native Mobile Frameworks, Marketing Automation	5–6 місяці

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
V. Валідація та переведення в промислову експлуатацію	1. Проведення комплексного навантажувального тестування інтегрованої системи. 2. Професійна підготовка персоналу щодо роботи з оновленими цифровими інтерфейсами. 3. Оцінка досягнення цільових показників ефективності (ROI, скорочення операційних витрат).	UAT-тестування, LMS-платформи, функціональний аудит	7-й місяць

Джерело: розроблено автором

Етапи запровадження проєкту наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Діаграма Ганта проєкту цифровізації ТОВ «СПК» на 2026–2027 рр.

Етап / Місяць	Липень 2026	Серпень 2026	Вересень 2026	Жовтень 2026	Листопад 2026	Грудень 2026	Січень 2027
I. Передпроектний аналіз та архітектура	XXXX						
II. Модернізація логістичної вертикалі		XXXX	XXXX				
III. Оптимізація складу та запасів				XXXX			
IV. Цифровізація збуту та клієнтського досвіду					XXXX	XXXX	
V. Валідація та промексплуатація							XXXX

Джерело: розроблено автором

Запропонований підхід до цифровізації бізнес-процесів ТОВ «СПК» формує цілісну систему управління, яка усуває розрізненість інформаційних потоків і забезпечує узгодженість усіх функціональних напрямів діяльності підприємства. Створення єдиного достовірного інформаційного середовища дозволяє підвищити якість управлінських рішень, скоротити витрати часу на обробку даних і зменшити навантаження на адміністративний персонал. Водночас цифрова трансформація логістики переводить управління ресурсами

на рівень аналітики та прогнозування, що сприяє зниженню витрат пального та підвищенню ефективності транспортних операцій.

Не менш важливим є впровадження інтелектуальних моделей у сфері управління запасами та взаємодії з клієнтами, що забезпечує баланс між попитом і пропозицією та формує стабільну клієнтську базу. Завершальна стадія тестування і валідації гарантує надійність функціонування системи в умовах зовнішньої нестабільності та підвищених ризиків. У підсумку цифрові рішення перестають бути допоміжним елементом і перетворюються на ключовий стратегічний ресурс, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства.

3.2. Оцінювання затрат та визначення ефективності проєкту

Для оцінювання економічної доцільності проєкту цифровізації ТОВ «СПК» необхідно провести детальну калькуляцію витрат та змодельовати очікуваний приріст фінансових результатів. Заплановані інвестиції спрямовані на усунення критичних розривів в операційній діяльності, зокрема високої собівартості та низької рентабельності, що спостерігалися у 2025 році. Витрати на проєкт розподілені між придбанням нематеріальних активів (програмне забезпечення), модернізацією апаратної частини (IoT-обладнання) та розвитком інтелектуального капіталу підприємства.

Економічна ефективність проєкту базується на синергії впроваджених модулів: оптимізація логістичних маршрутів безпосередньо знижує змінні витрати, а предиктивна аналітика складських залишків мінімізує втрати продукції, що дозволяє прогнозувати суттєве зростання чистого прибутку за рахунок економії на масштабах та підвищення точності управлінських рішень. Фінансування проєкту передбачає використання змішаної моделі, що дозволяє зберегти фінансову стійкість підприємства без надмірного навантаження на власний обіговий капітал.

Визначення ефективності проєкту також враховує прискорення оборотності активів, що є критичним для торговельно-логістичної компанії. Очікується, що завдяки цифровій трансформації термін обороту товарних запасів скоротиться, що вивільнить додаткові кошти для подальшого розвитку мережі «СПК». Прогнозні показники свідчать про можливість виходу на рівень рентабельності продажів у 12,50% вже протягом першого року промислової експлуатації системи, що є вагомим аргументом для залучення зовнішніх інвестицій.

Крім прямих фінансових вигод, проєкт забезпечує стратегічні переваги, такі як покращення якості клієнтського сервісу у сільській місцевості та формування прозорості звітності для бенефіціарів. Розрахунок терміну окупності проведено з урахуванням дисконтування грошових потоків, що підтверджує інвестиційну привабливість вибраних діджитал-інструментів. Таким чином, витрати на цифровізацію розглядаються не як поточні видатки, а як капітальні інвестиції у довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «СПК».

Система моніторингу ефективності після впровадження передбачає щомісячне порівняння фактичних показників із плановими значеннями, наведеними у розрахунках. Це дозволить оперативно коригувати алгоритми роботи інтелектуальних систем та максимізувати віддачу від кожного вкладеного ресурсу. Нижче наведено деталізовані розрахункові таблиці, що структурують фінансовий план проєкту та його цільові орієнтири.

Загальний бюджет проєкту цифровізації становить 850 тис. грн і характеризується диверсифікованою структурою фінансування, що знижує фінансові ризики для підприємства (табл. 3.3).

Найбільшу частку витрат формують клієнтські цифрові інтерфейси – 320 тис. грн, або близько 37,6% від загального бюджету, які фінансуються за рахунок банківського кредиту з терміном окупності 18 місяців. Витрати на програмне забезпечення TMS та AI-рішення складають 250 тис. грн, що

становить 29,4% бюджету, і покриваються зовнішніми інвестиціями з прогнозованою окупністю 12 місяців.

Таблиця 3.3

Бюджет та структура фінансування проєкту

Категорія витрат	Складові елементи (специфікація)	Вартість, тис. грн	Джерело фінансування	Окупність (міс.)
Програмне забезпечення (TMS/AI)	Ліцензії на TMS-систему, налаштування модулів AI для оптимізації маршрутів та API-інтеграція з ERP.	250	Зовнішні інвестиції (гранти/партнери)	12
Апаратне забезпечення та IoT	Комплекти сенсорів температури для рефрижераторів, GPS-трекери, термінали збору даних (ТЗД) для складу.	180	Власний капітал (прибуток минулих періодів)	8
Клієнтські цифрові інтерфейси	Розробка нативного мобільного застосунку «SPK», дизайн UX/UI, інтеграція з POS-системами магазинів.	320	Банківський кредит (цільова програма цифровізації)	18
Інтелектуальний супровід та навчання	Професійна підготовка персоналу, послуги IT-консалтингу щодо впровадження ML-моделей прогнозування.	100	Операційний дохід (поточна діяльність)	6
Разом	—	850	—	14

Джерело: розроблено автором

Апаратне забезпечення та IoT-рішення потребують 180 тис. грн, або 21,2% загального обсягу інвестицій, і фінансуються за рахунок власного капіталу підприємства, демонструючи відносно швидкий термін окупності – 8 місяців. Найменшу частку займають витрати на навчання персоналу та інтелектуальний супровід – 100 тис. грн, або 11,8%, які фінансуються з операційного доходу та мають найкоротший період повернення – лише 6 місяців, що підкреслює їх високу ефективність.

Узагальнюючи, середній строк окупності проєкту становить близько 14 місяців, що є прийнятним показником для цифрових інвестицій такого масштабу. Поєднання різних джерел фінансування – власних коштів, кредитних ресурсів і зовнішніх інвестицій – забезпечує фінансову гнучкість, а структура витрат свідчить про орієнтацію не лише на технологічне оновлення, але й на підвищення якості управління та клієнтського досвіду, що створює передумови для довгострокового економічного ефекту.

Прогнозні показники свідчать про суттєве підвищення фінансової результативності підприємства після цифровізації бізнес-процесів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Цільові індикатори економічної ефективності після реалізації проєкту

Показник ефективності	Значення (2025 р.)	Прогноз (1-й рік)	Абсолютне відхилення	Коментар щодо впливу діджиталізації
Чистий прибуток, тис. грн	216,6	2850,0	+2633,4	Досягається шляхом мінімізації втрат та оптимізації ФОП.
Рентабельність продажів, %	1,01	12,50	+11,49 п.п.	Результат глибшого аналізу маржинальності товарних груп.
Частка собівартості у доході, %	81,87	68,50	-13,37 п.п.	Економія на логістиці та вигідніші умови закупівель через прогнози ІІІ.
Коефіцієнт оборотності активів	4,11	5,80	+1,69	Скорочення логістичного циклу та часу перебування товару на складі.
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	16,66	219,23	+202,57	Підвищення інтелектуальної складової праці через автоматизацію рутини.
Витрати на 1 грн реалізації, грн	0,82	0,69	-0,13	Прямий ефект від впровадження енергоефективної логістики та WMS.

Джерело: розроблено автором

Чистий прибуток зростає з 216,6 тис. грн до 2850,0 тис. грн, тобто на 2633,4 тис. грн, що демонструє різке покращення кінцевого фінансового результату. Рентабельність продажів підвищується з 1,01% до 12,50%, або на 11,49 відсоткових пунктів, що свідчить про більш ефективне управління витратами та маржинальністю продукції. Частка собівартості у доході

скорочується з 81,87% до 68,50%, тобто на 13,37 відсоткових пунктів, що є прямим наслідком оптимізації логістики, автоматизації процесів та використання прогнозних моделей.

Поряд із цим значно покращуються показники ефективності використання ресурсів. Коефіцієнт оборотності активів зростає з 4,11 до 5,80, що означає прискорення обігу ресурсів і скорочення тривалості операційного циклу. Прибуток на одного працівника збільшується з 16,66 тис. грн до 219,23 тис. грн, тобто на 202,57 тис. грн, що відображає зростання продуктивності праці завдяки автоматизації та зниженню частки ручних операцій. Додатково витрати на 1 грн реалізації зменшуються з 0,82 до 0,69 грн, або на 0,13 грн, що підтверджує загальне підвищення економічної ефективності та формує основу для стабільного прибуткового розвитку підприємства.

3.3. Основні ризики та перспективи впровадження діджитал-рішень

Економічна оцінка витрат на цифровізацію ТОВ «СПК» ґрунтується на принципі стратегічного інвестування в активи, що мають найвищий потенціал генерування доданої вартості. Структура бюджету у розмірі 850 тис. грн відображає перехід від підтримки існуючих процесів до створення інтелектуальної сервісної платформи.

Найбільша частка капіталовкладень спрямована на розробку клієнтських інтерфейсів та впровадження алгоритмів штучного інтелекту, що дозволить підприємству вийти на нові сегменти ринку та значно підвищити маржинальність продажів. Використання змішаних джерел фінансування, включаючи банківське кредитування та зовнішні інвестиції, дозволяє розподілити фінансові ризики та зберегти ліквідність компанії в умовах нестабільної економічної кон'юнктури.

Оптимізація логістичної вертикалі через впровадження TMS-модулів та IoT-рішень виступає ключовим фактором зниження операційних витрат, які у 2025 році критично тиснули на фінансовий результат. Витрати на

встановлення телеметричних датчиків та GPS-трекерів окупаються найшвидше – протягом восьми місяців – за рахунок радикального скорочення витрат на паливо-мастильні матеріали та запобігання втратам швидкопсувної продукції, що створює основу для стабілізації собівартості, частка якої у структурі доходу має скоротитися з 81,87% до цільових 68,5%, забезпечуючи фінансовий простір для подальшого масштабування бізнесу.

Проект розробки мобільного додатка «SPK» вартістю 320 тис. грн є найбільш капіталомістким, проте він виконує роль каталізатора для зростання чистого прибутку. Створення прямого цифрового каналу збуту для сільського населення дозволяє підприємству напряму формувати попит, оминаючи додаткові ланки посередництва та підвищуючи лояльність клієнтів. Хоча термін окупності цього напряму є найдовшим і становить 18 місяців, він забезпечує стратегічну перевагу у вигляді накопичення масивів великих даних про споживчу поведінку, що є безцінним активом для предиктивного планування асортиментної матриці.

Інвестиції в інтелектуальний супровід та професійну підготовку персоналу у розмірі 100 тис. грн забезпечують життєздатність усієї цифрової екосистеми. Навчання співробітників роботі з ML-моделями та аналітичними дашбордами дозволяє трансформувати корпоративну культуру від інтуїтивного прийняття рішень до управління на основі даних. Це нівелює ризики управлінських помилок та підвищує продуктивність праці, що відображається у прогнозованому зростанні прибутку на одного працівника у 13 разів порівняно з рівнем 2025 року. Таким чином, витрати на консалтинг виступають гарантом високої віддачі від впроваджених технологічних рішень.

Визначення ефективності проекту також включає аналіз динаміки оборотності активів, яка за прогнозами має зрости до 5,80, що означає прискорення операційного циклу, що в умовах дефіциту власного капіталу є критично важливим для підтримки безперервності діяльності.

Завдяки впровадженню предиктивної аналітики на складі, кошти, що раніше були заморожені у надлишкових запасах, будуть вивільнені та

спрямовані на погашення кредиторської заборгованості або оновлення автопарку. Цифровізація, таким чином, стає інструментом оздоровлення балансу підприємства та подолання негативної динаміки власного капіталу.

Підсумковий економічний ефект від реалізації проєкту проявляється у виході на траєкторію сталого прибутку, що за розрахунками складе 2850 тис. грн за перший рік, що дозволить ТОВ «СПК» не лише повністю окупити інвестиції протягом 14 місяців, а й сформувати фінансовий резерв для протидії зовнішнім викликам. Трансформація підприємства у діджитал-орієнтовану компанію створює нову якість бізнесу, де ефективність визначається не обсягами валового доходу, а точністю алгоритмів та глибиною інтеграції цифрових інструментів у щоденні операційні процеси.

Комплексна оцінка ризиків проєкту цифровізації ТОВ «СПК» свідчить, що найбільш вагомими загрозами є технологічні та кадрові фактори, які мають середню ймовірність виникнення, але водночас характеризуються високим рівнем впливу на результати проєкту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Комплексна оцінка ризиків проєкту цифровізації ТОВ «СПК»

Група ризиків	Опис загрози та джерело виникнення	Ймовірність	Вплив на проєкт	Рівень загрози
1	2	3	4	5
Технологічні	Відмова хмарних сервісів або збоїв в роботі IoT-датчиків температури на складах та в авто.	Середня	Зупинка логістичних ланцюгів та втрата продукції.	Високий
Фінансові	Зростання вартості залученого капіталу (кредиту) або валютні коливання при закупівлі ПЗ.	Висока	Збільшення терміну окупності та дефіцит бюджету проєкту.	Середній
Кадрові	Недостатня кваліфікація персоналу або саботаж впровадження нових систем обліку.	Середня	Зниження якості даних та неефективне використання інструментів.	Високий

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Кібербезпека	Хакерські атаки на базу даних клієнтів мобільного додатка або витік комерційної таємниці.	Висока	Репутаційні втрати та штрафні санкції.	Критичний
Операційні	Неправильне налаштування алгоритмів ШІ, що призведе до дефіциту товарів у мережі «SPK».	Низька	Падіння обсягів реалізації та лояльності покупців.	Середній
Зовнішні	Тривалі відключення електроенергії або пошкодження інфраструктури внаслідок воєнних дій.	Висока	Фізична неможливість функціонування цифрових систем.	Критичний

Джерело: розроблено автором

Збої в роботі хмарних сервісів або IoT-датчиків можуть призвести до порушення логістичних процесів і втрат продукції, що критично для безперервності операцій. Паралельно недостатня підготовленість персоналу або опір змінам здатні нівелювати ефект від впровадження цифрових рішень, оскільки знижується якість даних і ефективність використання нових інструментів.

Фінансові ризики мають високу ймовірність виникнення, проте їхній вплив оцінюється як середній, що вказує на можливість часткового контролю через грамотне фінансове планування. Зокрема, коливання валютних курсів і зростання вартості кредитних ресурсів можуть збільшити бюджет проєкту та продовжити строк його окупності, однак ці загрози можуть бути пом'якшені диверсифікацією джерел фінансування та використанням фіксованих контрактів.

Особливу увагу слід приділити ризикам кібербезпеки та зовнішнім загрозам, які мають високий рівень імовірності та критичний вплив. Кіберінциденти, пов'язані з витоком даних клієнтів або атакою на інформаційні системи, можуть спричинити не лише фінансові втрати, а й суттєве погіршення репутації підприємства.

Зовнішні фактори, зокрема перебої з електропостачанням або пошкодження інфраструктури, створюють ризик повної зупинки цифрових процесів, що є особливо актуальним в умовах нестабільного середовища.

Операційні ризики, хоча й мають низьку ймовірність, не слід недооцінювати, оскільки неправильне налаштування алгоритмів може призвести до дефіциту товарів і втрати клієнтської лояльності. Загалом структура ризиків демонструє, що проєкт цифровізації потребує комплексної системи управління загрозами, яка поєднує технічні, організаційні та фінансові інструменти мінімізації ризиків. Лише за умов системного підходу до їхнього контролю цифровізація зможе забезпечити очікуваний економічний ефект і стійкий розвиток підприємства.

Стратегічні напрями подолання ризиків у проєкті цифровізації ТОВ «СПК» формують комплексну систему превентивного управління, яка поєднує технічні, фінансові та організаційні інструменти (табл. 3.6).

Запровадження резервного копіювання даних і використання автономних джерел живлення, на що передбачено близько 5 відсотків бюджету, забезпечує безперервність функціонування цифрової інфраструктури навіть у разі зовнішніх збоїв, що суттєво знижує ймовірність критичних втрат даних і простоїв у логістичних процесах.

Фінансова складова управління ризиками базується на механізмах хеджування, зокрема фіксації вартості контрактів у національній валюті та поетапному фінансуванні робіт. Такий підхід дозволяє мінімізувати вплив валютних коливань і контролювати витрати на кожному етапі реалізації проєкту. Додатково залучення юридичного супроводу підвищує надійність договірних відносин і знижує ймовірність фінансових втрат у разі невиконання зобов'язань партнерами.

Важливим елементом є управління персоналом, яке передбачає впровадження системи KPI з урахуванням цифрової активності працівників та організацію навчання через LMS-платформи.

Таблиця 3.6

Стратегічні напрями подолання ризиків та мінімізації втрат

Напрямок подолання	Конкретні заходи та превентивні дії	Відповідальна особа	Ресурсне забезпечення
Технічна стійкість	Впровадження системи автоматичного резервного копіювання (Cloud Backup) та встановлення автономних джерел живлення (Starlink, генератори).	ІТ-спеціаліст	Резервний фонд (5% бюджету)
Фінансова хедж-стратегія	Фіксування ціни контракту на розробку ПЗ у національній валюті та поетапне фінансування за фактом виконання робіт.	Директор / Бухгалтер	Юридичний супровід
Управління персоналом	Розробка нової системи КРІ, що враховує активність використання діджитал-інструментів, та проведення серії тренінгів.	Заступник з операційної діяльності	LMS-платформа
Інформаційний захист	Використання багатофакторної автентифікації, шифрування протоколів передачі даних та регулярний аудит безпеки.	ІТ-спеціаліст	Спеціалізоване ПЗ (Firewalls)
Корекція алгоритмів	Проведення тестового періоду («пілот») на одній ділянці протягом 1 місяця з ручним контролем результатів ШІ.	Менеджер із постачання	Аналітичні звіти
Інфраструктурна гнучкість	Резервування каналів зв'язку та можливість переходу систем у офлайн-режим із подальшою синхронізацією.	ІТ-спеціаліст	Офлайн-модулі ПЗ

Джерело: розроблено автором

Це дозволяє підвищити рівень адаптації персоналу до нових технологій і зменшити ризик саботажу або неефективного використання інструментів. Паралельно заходи з інформаційного захисту, зокрема багатофакторна автентифікація, шифрування даних і регулярний аудит безпеки, формують надійний бар'єр проти кіберзагроз.

Окрему роль відіграє забезпечення гнучкості операційних процесів через тестування алгоритмів у пілотному режимі тривалістю 1 місяць та можливість переходу систем у офлайн-режим із подальшою синхронізацією. Такий підхід дозволяє своєчасно виявити помилки в роботі штучного

інтелекту та уникнути збоїв у постачанні товарів. У результаті поєднання всіх зазначених заходів створює стійку модель управління ризиками, яка забезпечує стабільність цифрової трансформації та мінімізує потенційні втрати підприємства.

Таким чином, запропонований проєкт цифровізації ТОВ «СПК» є стратегічно обґрунтованим інструментом підвищення операційної та фінансової ефективності підприємства, оскільки він спрямований на подолання проблем низької рентабельності продажів і високої частки собівартості через інтеграцію основних інформаційних систем та впровадження рішень на основі штучного інтелекту в логістиці й управлінні запасами. Реалізація проєкту супроводжується певними ризиками, зокрема кіберзагрозами та зовнішніми факторами нестабільності, однак їх мінімізація через резервування ресурсів, диверсифікацію фінансування та поетапне тестування дозволяє забезпечити стабільне впровадження цифрових рішень і створює передумови для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Діджиталізація виступає початковою ланкою глибших цифрових змін і забезпечує передусім автоматизацію окремих операцій без трансформації бізнес-моделі, тоді як цифровізація вже охоплює всі функціональні сфери підприємства і формує основу для системних організаційних змін. Встановлено, що цифрова трансформація має стратегічний характер і передбачає комплексне переосмислення управління, взаємодії з клієнтами та створення нових ціннісних пропозицій. Важливим фактом є те, що з 2015 року такі компанії, як Amazon і Google, активно виходять за межі своїх базових ринків, що підтверджує зміну природи конкуренції та формування нових міжгалузевих конкурентних середовищ. У цих умовах ключовою стає не статична, а динамічна конкурентна перевага, що базується на швидкості адаптації та інтеграції в цифрові екосистеми.

2. Формування діджитал-стратегії конкурентоспроможності відбувається поетапно і включає оцифрування, автоматизацію та повну цифровізацію бізнес-процесів із подальшою трансформацією бізнес-моделі. Практичні результати впровадження таких підходів проявляються у скороченні часу обробки інформації, зниженні операційних витрат і підвищенні продуктивності, що особливо посилюється завдяки використанню IoT і хмарних технологій. Водночас підтверджено вагомість сучасних інструментів, зокрема реінжинірингу процесів і RPA, ринок якого у 2023 році зріс на 22,1 відсотка і досяг 3,2 мільярда доларів, що свідчить про його значний вплив на ефективність бізнесу.

3. Діджиталізація безпосередньо впливає на конкурентоспроможність через розвиток цифрових продуктів і оптимізацію ланцюгів створення вартості. Цифрові продукти характеризуються необмеженою масштабованістю та миттєвою доставкою, що знижує витрати на логістику і забезпечує глобальну присутність, однак одночасно підвищує рівень конкуренції через низькі бар'єри входу. Фактичні дані свідчать, що

впровадження цифрових технологій дає змогу зменшити витрати на 20–30 відсотків, а оптимізація логістики здатна скоротити викиди CO₂ на 10–15 відсотків, що поєднує економічний і екологічний ефекти. У результаті цифрова трансформація розглядається як ключовий фактор довгострокової конкурентоспроможності, оскільки забезпечує підвищення продуктивності, розвиток інновацій і формування гнучкої моделі бізнесу, здатної ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності.

4. ТОВ «СПК» є торговельно-логістичним підприємством із повним циклом постачання, заснованим у 2022 році зі статутним капіталом 1 190 000 грн, яке за короткий період змогло суттєво масштабувати діяльність: чистий дохід зріс з 2 086,5 тис. грн у 2023 році до 21 421,8 тис. грн у 2025 році (зростання на 926,69%). Водночас фінансова ефективність погіршилась: чистий прибуток знизився до 216,6 тис. грн, рентабельність продажів впала до 1,01%, а власний капітал став від’ємним (–2 769,5 тис. грн), що свідчить про залежність від зовнішнього фінансування. PEST-аналіз підтверджує високий вплив технологічних (23 бали) і політичних факторів (20 балів), зокрема воєнних ризиків і вартості ресурсів, тоді як зростання активів до 5 210,75 тис. грн і продуктивності праці до 1 647,8 тис. грн/особу демонструє розширення операційної бази за умов нестабільної прибутковості.

5. Рівень цифровізації ТОВ «СПК» є високим і охоплює ключові бізнес-процеси: впровадження WMS, TMS, GPS та IoT дозволило підвищити точність обліку, скоротити втрати та оптимізувати логістику, що сприяло зростанню доходу до 21 421,8 тис. грн і підвищенню продуктивності праці більш ніж у 10 разів (до 1 647,8 тис. грн/особу). Оборотноість активів зросла з 0,98 до 4,11, що свідчить про прискорення обігу ресурсів, однак ефект цифровізації частково нівелюється високими витратами: собівартість досягла 17 530,9 тис. грн, а її частка у доході становить 81,87%. Незважаючи на автоматизацію, фінансові показники залишаються слабкими — рентабельність активів знизилась до 4,16%, продажів до 1,01%, а прибуток на одного працівника скоротився до

16,66 тис. грн, що вказує на необхідність поглиблення фінансового контролінгу.

6. Слабкі сторони ТОВ «СПК» пов'язані з внутрішніми структурними та фінансовими обмеженнями: підприємство залежить від одного ключового партнера та функціонально перевантаженого управління, що підтверджується низькою рентабельністю продажів (1,01%) і від'ємним власним капіталом (–2 769,5 тис. грн). Додатковими проблемами є висока собівартість (81,87% доходу), зростання витрат на паливе та обслуговування автопарку, а також ризики, пов'язані з енергозалежністю складів і зношенням транспортної інфраструктури. Попри впровадження цифрових рішень у логістиці та обліку, ефективність їх використання обмежується недостатнім рівнем аналітики та прогнозування

7. Запропонований проєкт цифровізації ТОВ «СПК» є комплексним інструментом підвищення операційної ефективності, оскільки спрямований на подолання критично низької рентабельності продажів на рівні 1,01% та високої частки собівартості (81,87% доходу). Інтеграція WMS, TMS і POS у єдину систему та впровадження AI-рішень у логістиці й управлінні запасами дозволяє скоротити витрати, підвищити оборотність активів понад 4,11 та мінімізувати втрати від людського фактору. Реалізація проєкту протягом 7 місяців забезпечує перехід підприємства до цифрової моделі управління, де ключовими стають аналітика, автоматизація та прогнозування, що формує основу для масштабування бізнесу й стабілізації фінансового стану.

8. Економічна оцінка підтверджує високу ефективність інвестицій у цифровізацію: при загальному бюджеті 850 тис. грн та середньому строку окупності 14 місяців підприємство отримує суттєвий фінансовий ефект. Зокрема, чистий прибуток зростає з 216,6 тис. грн до 2850,0 тис. грн (приріст +2633,4 тис. грн), а рентабельність продажів підвищується до 12,50% (+11,49 п.п.). Одночасно частка собівартості знижується до 68,50% (–13,37 п.п.), а витрати на 1 грн реалізації скорочуються з 0,82 до 0,69 грн, що свідчить про

системну оптимізацію витрат і зростання продуктивності праці (прибуток на 1 працівника збільшується на 202,57 тис. грн).

9. Незважаючи на значний економічний потенціал, проєкт супроводжується низкою ризиків, серед яких найбільш критичними є кібербезпека та зовнішні фактори з високою ймовірністю і впливом, тоді як технологічні та кадрові ризики мають середню ймовірність, але високі наслідки. Водночас впровадження системи управління ризиками, що передбачає резервування ресурсів на рівні близько 5% бюджету, диверсифікацію фінансування та пілотне тестування тривалістю 1 місяць, дозволяє суттєво знизити потенційні загрози. У підсумку проєкт здатний забезпечити досягнення прогнозного чистого прибутку 2850 тис. грн уже в перший рік і повну окупність за 14 місяців, що підтверджує його стратегічну доцільність і формує передумови для довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. № 47. 2020. С. 16–31. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c96f724b-3c58-4e59-b241-e1e8ffbf8d00/content>
2. Васильців Н.М., Заставний В.С. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. Вип. 59. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98>
3. Григоренко Ю. В., Чорний В. І. Інноваційні підходи до управління розвитком підприємств: теорія і практика. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. 256 с.
4. Гуржій Н.М., Назарова С.О., Васирина О.Р. Цифрова економіка та її вплив на зміну споживчих звичок і ринкових стратегій: цифрові трансформації та інституційний контекст. Академічні візії. 2024. №30. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10980333>
5. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11>
6. Дубенський В. Технологічні гіганти: контролювати все. Економічна правда. 25.11.2015. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2015/11/25/569175/>
7. Економіка та організація торгівлі: курс лекцій / Л.О. Болтянська, Ю.О.Прус, М.А. Терещенко Мелітополь: Люкс, 2021. 162 с.
8. Живець А. М., Комліченко О. О., Наконечна В. І. Комерційна діяльність: навчальний посібник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС. 2021. 308 с.

9. Каличева Н.Є., Зеленцова Н.І. Комерційна діяльність в умовах цифровізації: виклики та перспективи. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 164-170.
10. Кравченко М.О., Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 26. С. 148–153. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988>
11. Котельникова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. Innovation and Sustainability №4. С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.101.108>
12. Лісова Р.М. Цифрова трансформація та стратегічне управління бізнес-моделями. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: тези доповідей учасників. 23 квітня 2020 р. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 88–90.
13. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. № 3(4). С. 77–87. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7>
14. Панасюк О.О. Цифрова трансформація бізнесу. 2020. 2 с. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/144-1.pdf>
15. Петько С.М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. Вип. 47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129>
16. Реєстраційна інформація ТОВ «СПК». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44796229/
17. Смоляр Л.Г., Чоні І.В. Цифрова трансформація як складова підвищення конкурентоспроможності. II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 3. Інновації та підприємництво як основа економічного зростання

країни. 2021. Київ: КПІ ім. І. Сікорського. С. 238–239. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/231811>

18. Струтинська І.В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур : дис. ... докт. економ. наук: 08.00.04. Тернопільський нац. техн. унт імені І. Пулюя. Тернопіль-Запоріжжя. 2020. 487 с.

19. Томашевський О. М. Стратегічне управління комерційною діяльністю підприємства в умовах трансформаційної економіки. Київ: КНЕУ, 2023. 312 с.

20. Хаврова К. С. Побудова моделі управління торговельним підприємством в умовах інтелектуалізації діяльності. Торгівля і ринок України. 2020. № 1. С. 17–25.

21. Черничко Т.В., Проскура В.Ф., Алмаші В.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. № 15. 2024. С. 66–71. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.66>

22. Шаповалова О.В., Шевченко Л.С., Стріжкова А.В. та ін. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України : монографія / за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2019. 184 с. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/Моно_Стрижкова_2019_пв1.pdf

23. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. No 4(28). С. 75–82. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-75-82](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82)

24. Bloomberg J. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. Forbes. 29.04.2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformationconfuse-them-at-your-peril/#78e677fd2f2c>

25. Ekman P., Thilenius P, Thompson S. M., Whitaker J. W. Digital Transformation of Global Business Processes: The Role of Dual Embeddedness. *Business Process Management Journal*. 2020. Vol. 26. №. 2. P. 570–592. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2019-0080>

26. Gartner. Market Share Analysis: Robotic Process Automation, Worldwide, 2023. Gartner. 24.07.2024. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5614191#:~:text=The%20RPA%20software%20market%20grew,AI%20for%20innovation%20and%20growth.>

27. How can companies leverage digital transformation to accelerate business growth? Vorecol. 2024. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-companies-leverage-digital-transformation-to-accelerate-businessgrowth-87970>

28. Korchevskaya L.A., Cherevko I.N., Sergeev Ya.S. Conceptual Approaches to Studying Innovations at an Enterprise in the Era of Digitalization. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. 2019. No. 11. P. 129–142.

29. Lozić, J. & Fotova Čiković, K. Digital transformation: The fundamental concept of transformation of business activities. 107th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Economic and Social Survival in Global Changes, Zagreb. 2024. P. 326–337. URL: https://www.researchgate.net/publication/379257824_DIGITAL_TRANSFORMATION_THE_FUNDAMENTAL_CONCEPT_OF_TRANSFORMATION_OF_BUSINESS_ACTIVITIES

30. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly: Conference Paper*. 2019, P. 1–16. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/>

31. Verkhovodov A. Шлях до цифрової трансформації. Medium. 21.01.2019. URL: <https://medium.com/@untone/шлях-до-цифрової-трансформації-602e70306ae1>

ДОДАТКИ

Додаток А

ВИТЯГ

з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців
та громадських формувань (фрагмент)



ВИТЯГ

**з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб - підприємців та громадських формувань**

Відповідно до статті 11 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань" на запит: **ОПАНАСІЮК НАТАЛІЯ ОЛЕКСІВНА** від **09.04.2026** за кодом доступу **224924201733** станом на **09.04.2026 14:09:50** відповідно до наступних параметрів запити:

Реєстраційний номер справи: 10109600012397

Ідентифікаційний код: 44796229

надаються відомості з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань:

Організаційно-правова форма:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Тип організаційно-правової форми:

відомості відсутні

Найменування юридичної особи:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СПІЛКА ПІДПРИЄМЦІВ
КРАЇНИ"

Скорочене найменування юридичної особи:

ТОВ "СПК"

Повне найменування іноземною мовою:

LIMITED LIABILITY COMPANY "UNION COOPERATION COUNTRY"

Скорочене найменування іноземною мовою:

"UCC" LLC

Ідентифікаційний код:

44796229

Місцезнаходження юридичної особи:

Україна, 13301, Житомирська обл., Вердичівський р-н, селище
Гришківці, вул.Червоний промінь, будинок 3-Е

Дані про державну реєстрацію:

Дата державної реєстрації: 09.06.2022

Дата запису: 09.06.2022

Номер запису: 1010391020000001106

Продовження Додатку А

Місце зберігання реєстраційної справи:

Вердичівська районна державна адміністрація Житомирської області

Стан:

zareestrovano

Відомості про керівника юридичної особи та про інших осіб (за наявності), які можуть вчиняти дії від імені юридичної особи:

Керівник: Опанасюк Наталія Олексіївна

Посада: Директор

Представник: ЛЮТКЕВИЧ ЮРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо

Повноваження: Подавати документи для державної реєстрації від імені юридичної особи

Відомості про членів керівних органів:

відомості відсутні

Перелік засновників (учасників) юридичної особи:

ПІБ: Люткевич Юрій Миколайович

Громадянство: Україна

Адреса: Україна, 03124, місто Київ, пр.Гузара Любомира, будинок 28, квартира 47

Розмір частки статутного(складеного) капіталу(найового фонду) (грн.): 833000,00

ПІБ: Опанасюк Наталія Олексіївна

Громадянство: Україна

Адреса: Україна, 10008, Житомирська обл., місто Житомир, вул.Шевченка, будинок 35-А, квартира 36

Розмір частки статутного(складеного) капіталу(найового фонду) (грн.): 357000,00

Інформація про кінцевого бенефіціарного власника юридичної особи:

ПІБ: Люткевич Юрій Миколайович

Громадянство: Україна

Адреса: Україна, 03124, місто Київ, пр.Гузара Любомира, будинок 28, квартира 47

Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 70

ПІБ: Опанасюк Наталія Олексіївна

Громадянство: Україна

Адреса: Україна, 10008, Житомирська обл., місто Житомир, вул.Шевченка, будинок 35-А, квартира 36

Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 30

Відомості про установчий документ:

Продовження Додатку А

Діяльність на підставі: Власний установчий документ

Вид установчого документа: Статут

Розмір статутного (складеного) капіталу (пайового фонду) (грн.):

1190000,00

Мета та напрями діяльності:

відомості відсутні

Відомості про структуру власності:

Тип особи ким підписано структуру власності: Керівник

ПІБ особи ким підписано структуру власності: Опанасюк Наталія Олексіївна

Дата: 26.11.2024

Номер: –

Відомості про органи управління юридичної особи:

Вищий: Загальні збори учасників

Виконавчий: Директор

Центральний чи місцевий орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить юридична особа публічного права або який здійснює функції з управління корпоративними правами держави у відповідній юридичній особі:

відомості відсутні

Види економічної діяльності:

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками (основний)

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.

46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.10 Складське господарство

52.24 Транспортне оброблення вантажів

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

Продовження Додатку А

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування
 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування
 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
 43.21 Електромонтажні роботи
 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

Дані про розпорядчий акт, на підставі якого створено юридичну особу (крім місцевих рад та їхніх виконавчих комітетів):

відомості відсутні

Дані про відокремлені підрозділи юридичної особи:

відомості відсутні

Дані про юридичних осіб, правонаступником яких є зареєстрована юридична особа:

відомості відсутні

Дані про правонаступників:

відомості відсутні

Дані про перебування юридичної особи у процесі припинення:

відомості відсутні

Дані про скасування рішення засновників (учасників) або уповноваженого ними органу щодо припинення юридичної особи:

відомості відсутні

Дані про перебування юридичної особи у процесі провадження у справі про банкрутство, санації:

відомості відсутні

Дані про надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань:

Витяг про юридичну особу, 03.06.2025 15:56:56, 35255905, Опанасюк Наталія Олексіївна

Витяг про юридичну особу (портал), 30.07.2025 12:36:47, 35625378, ОПАНАСЮК НАТАЛІЯ ОЛЕКСІЇВНА

Витяг про юридичну особу (портал), 30.07.2025 12:39:14, 35625408, ОПАНАСЮК НАТАЛІЯ ОЛЕКСІЇВНА

Витяг про юридичну особу (портал), 06.10.2025 11:22:01, 36065601, ОПАНАСЮК НАТАЛІЯ ОЛЕКСІЇВНА

Витяг про юридичну особу (портал), 06.10.2025 11:27:17, 36065670, ОПАНАСЮК НАТАЛІЯ ОЛЕКСІЇВНА

Фінансова звітність ТОВ «СПК» на 31.12.2023 р.

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2024	1	1
Підприємство	ТОВ "СПІЛКА ПІДПРИЄМЦІВ КРАЇНИ"	за ЄДРПОУ			
Територія	ПЕТРОПАВЛІВСЬКО-БОРЩАГІВСЬКА/С.ПЕТРОПАВЛІВСЬКА БОРЩАГІВКА	за КАТОТТГ ¹	UA32080050010035667		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками	за КВЕД	46.38		
Середня кількість працівників, осіб	13				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця Петропавлівська, буд. 24, с. ПЕТРОПАВЛІВСЬКА БОРЩАГІВКА, Бучанський, КИЇВСЬКА обл., 08130, Україна		0677084887		

1. Баланс на 31.12.2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0		
накопичена амортизація	1002	(0)	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	51.7	
Основні засоби:	1010	155.2	524.6	
первісна вартість	1011	289.6	874.3	
знос	1012	(134.4)	(349.7)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	155.2	576.3	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	601.9	373	
у тому числі готова продукція	1103	601.9	372.6	
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	411.7	1432.1	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0		
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	358.9	14.7	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	93.3	180.3	
Витрати майбутніх періодів	1170	3	25.1	
Інші оборотні активи	1190	0	34	
Усього за розділом II	1195	1468.8	2059.2	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	1624	2635.5	

Продовження Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1190	1190
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-658.2	-1037.1
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	531.8	152.9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	46.3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	857.9	1716.6
розрахунками з бюджетом	1620	36.5	138.2
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	8.9	8.5
розрахунками з оплати праці	1630	32.7	34.7
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	156.2	538.3
Усього за розділом III	1695	1092.2	2436.3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	1624	2635.5

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20865.5	6608.2
Інші операційні доходи	2120	63.1	4.3
Інші доходи	2240		0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	20928.6	6612.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13632)	(4760.2)
Інші операційні витрати	2180	(7609)	(2510.5)
Інші витрати	2270	()	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(21241)	(7270.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-312.4	-658.2
Податок на прибуток	2300	(66.5)	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-378.9	-658.2

Керівник

(підпис)

Колісниченко Олександр Іванович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Дорн Ніна Анятолівна

(ініціали, прізвище)

³ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Фінансова звітність ТОВ «СПК» на 31.12.2024 р.

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрошчена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Підприємство	ТОВ "СПІЛКА ПІДПРИЄМЦІВ КРАЇНИ"	за ЄДРПОУ	2025	1	1
Територія	КИЇВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	44796229		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA32080050010035667		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та моллюсками	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб	10		46.38		
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця Петропавлівська, буд. 24, с. ПЕТРОПАВЛІВСЬКА БОРЩАГІВКА, Бучанський, КИЇВСЬКА обл., 08130, Україна		0676562161		

1. Баланс на 31.12.2024 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	0	0
первісна вартість		1001	0	
накопичена амортизація		1002	(0)	()
Незавершені капітальні інвестиції		1005	51.7	239.6
Основні засоби:		1010	524.6	451.2
первісна вартість		1011	874.3	852.2
знос		1012	(349.7)	(401)
Довгострокові біологічні активи		1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	0	
Інші необоротні активи		1090	0	
Усього за розділом I		1095	576.3	690.8
II. Оборотні активи				
Запаси:		1100	373	1886.5
у тому числі готова продукція		1103	372.6	442.8
Поточні біологічні активи		1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги		1125	1432.1	1477
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	0	104.6
у тому числі з податку на прибуток		1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	14.7	320
Поточні фінансові інвестиції		1160	0	
Гроші та їх еквіваленти		1165	180.3	13.7
Витрати майбутніх періодів		1170	25.1	38.5
Інші оборотні активи		1190	34	2.3
Усього за розділом II		1195	2059.2	3842.6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс		1300	2635.5	4533.4

Продовження Додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1190	1190
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1037.1	-4067.8
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	152.9	-2877.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	46.3	26.6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	1716.6	881.1
розрахунками з бюджетом	1620	138.2	49.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	66.5	4.5
розрахунками зі страхування	1625	8.5	3.8
розрахунками з оплати праці	1630	34.7	16.5
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	538.3	6433.3
Усього за розділом III	1695	2436.3	7384.6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	2635.5	4533.4

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024 р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14566.6	20865.5
Інші операційні доходи	2120	75.5	63.1
Інші доходи	2240		0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14642.1	20928.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10249.6)	(13632)
Інші операційні витрати	2180	(7378.7)	(7609)
Інші витрати	2270	()	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(17628.3)	(21241)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-2986.2	-312.4
Податок на прибуток	2300	(44.5)	(66.5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-3030.7	-378.9

Керівник

(підпис)

Опанасюк Наталія Олексіївна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Опанасюк Наталія Олексіївна

(ініціали, прізвище)

³ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Фінансова звітність ТОВ «СПК» на 31.12.2025 р.

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2026	1	1
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "СПІЛКА ПІДПРИЄМЦІВ КРАЇНИ"	за ЄДРПОУ	44796229		
Територія	ЖИТОМИРСЬКА	за КАТОТГГ ¹	UA18020070010056261		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками	за КВЕД	46.38		
Середня кількість працівників, осіб		13			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	вулиця Червоний промінь, буд. 3 Е, Гришковецька, БЕРДИЧІВСЬКИЙ, ЖИТОМИРСЬКА обл., 13301, УКРАЇНА		0676562161		

1. Баланс на 31.12.2025 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	239.6	378.8	
Основні засоби:	1010	451.2	586.4	
первісна вартість	1011	852.2	1072.1	
знос	1012	(401)	(485.7)	
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	690.8	965.2	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	1886.5	3178.2	
у тому числі готова продукція	1103	442.8	2237.3	
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1477	1309.3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	104.6	112.5	
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	320	108.8	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	13.7	109.1	
Витрати майбутніх періодів	1170	38.5	28.5	
Інші оборотні активи	1190	2.3	76.5	
Усього за розділом II	1195	3842.6	4922.9	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	4533.4	5888.1	

Продовження Додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1190	1190
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4067.8	-3851.2
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	-2877.8	-2661.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	26.6	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	881.1	2350
розрахунками з бюджетом	1620	49.9	103.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	4.5	47.5
розрахунками зі страхування	1625	3.8	43.6
розрахунками з оплати праці	1630	16.5	183.4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	6433.3	5868.4
Усього за розділом III	1695	7384.6	8549.3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	4533.4	5888.1

2. Звіт про фінансові результатиза **Рік 2025** р.

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21421.8	14566.6
Інші операційні доходи	2120	4609.2	75.5
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26031	14642.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(17530.9)	(10249.6)
Інші операційні витрати	2180	(8236)	(7378.7)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(25766.9)	(17628.3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	264.1	-2986.2
Податок на прибуток	2300	(47.5)	(44.5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	216.6	-3030.7

Керівник

(підпис)

Опанасюк Наталія Олексіївна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Опанасюк Наталія Олексіївна

(ініціали, прізвище)

³ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад