

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та
інфраструктури
Кафедра енергетичних систем та бізнес-аналітики

ЛІЩУК Руслан Петрович

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

спеціальність: 071 - Облік і оподаткування
освітньо-професійна програма – Бізнес-аналітика та управління
інноваційними системами
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ОБАм-21
Р. П. Ліщук
Науковий керівник:
д.е.н., професор
Бруханський Р. Ф

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, структура та класифікація бізнес-процесів підприємства	6
1.2. Обліково-аналітична система підприємства: зміст, функції та принципи організації	12
1.3. Вплив цифрових технологій на формування та розвиток обліково-аналітичного забезпечення	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	20
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Аналіз основних бізнес-процесів підприємства	26
2.3. Аналітична оцінка економічного середовища підприємства	30
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО- АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	38
3.1. Модернізація облікових процедур на основі цифрових рішень	38
3.2. Використання аналітичних платформ для підвищення прозорості та ефективності бізнес-процесів підприємства	42
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	49
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання характеризуються стрімким розвитком цифрових технологій, що суттєво трансформують підходи до управління бізнес-процесами на підприємствах різних галузей. Під впливом цифровізації змінюється структура інформаційних потоків, способи обробки даних, система управлінського контролю та аналітичної підтримки ухвалення рішень. У таких умовах особливої актуальності набуває формування ефективного обліково-аналітичного забезпечення, яке здатне забезпечити своєчасність, достовірність і повноту інформації для управління діяльністю підприємства.

Бізнес-процеси підприємства становлять основу його операційної, фінансової та управлінської діяльності, а їх результативність значною мірою залежить від того, наскільки якісно організовано систему обліку та аналітики. Традиційні методи ведення обліку вже не спроможні повною мірою виконувати функції оперативного інформаційного супроводу, оскільки вони не відповідають вимогам сучасного цифрового середовища, у якому важливими є швидкість обробки даних, інтегрованість інформаційних потоків та автоматизація управлінських процедур.

Упровадження цифрових технологій – таких як ERP-системи, CRM-платформи, ВІ-аналітика, хмарні сервіси та інтелектуальні інструменти обробки великих масивів даних – відкриває нові можливості для підвищення ефективності обліково-аналітичних процесів. Це створює передумови для оптимізації бізнес-процесів, підвищення точності прогнозування, удосконалення контролю та формування більш якісної інформаційної бази для управління.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів обліково-аналітичного забезпечення бізнес-процесів підприємства в умовах цифрових технологій та обґрунтування напрямів його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких **завдань**:

– узагальнити теоретичні засади організації обліково-аналітичної системи підприємства;

- дослідити вплив цифрових технологій на функціонування облікових та аналітичних процесів;

- провести діагностику чинної системи обліково-аналітичного забезпечення СФГ «Вікторія»;

- визначити проблеми та можливості її вдосконалення;

- запропонувати комплекс цифрових рішень для підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

Об’єктом дослідження є бізнес-процеси підприємства.

Предметом дослідження – обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів в умовах цифрових технологій.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічне вивчення обліково-аналітичного забезпечення бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації. Системний підхід – для аналізу обліково-аналітичної системи як єдиного інформаційного комплексу. Аналіз і синтез – для уточнення теоретичних положень та узагальнення наукових підходів до цифровізації. Порівняльний аналіз – для оцінки динаміки показників діяльності СФГ «Вікторія» за 2022–2024 рр. Економіко-статистичні методи – для розрахунку продуктивності, фондівдачі, рентабельності та інших індикаторів ефективності. Групування та графічний метод – для структуризації ресурсів і наочного відображення результатів. Логічне моделювання – для обґрунтування напрямів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- удосконалено теоретичні положення щодо організації обліково-аналітичної системи підприємства шляхом її розгляду як інтегрованої цифрово орієнтованої підсистеми управління, що забезпечує безперервний зв’язок між обліковими даними, аналітичними інструментами та управлінськими рішеннями;

- набули подальшого розвитку підходи до оцінювання впливу цифрових технологій на функціонування облікових і аналітичних процесів, що дало змогу систематизувати ключові напрями цифрової трансформації та визначити їх роль у підвищенні прозорості, оперативності й аналітичної цінності інформації;

– удосконалено методичний підхід до діагностики обліково-аналітичного забезпечення бізнес-процесів, який апробовано на прикладі СФГ «Вікторія» та який передбачає комплексну оцінку рівня цифровізації, інтегрованості інформаційних потоків і якості управлінської інформації;

– визначено та систематизовано проблеми й резерви розвитку обліково-аналітичного забезпечення підприємства в умовах цифрових технологій з урахуванням галузевої специфіки аграрного сектору;

– розроблено комплекс практично орієнтованих цифрових рішень щодо вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення бізнес-процесів підприємства, який базується на поетапному впровадженні ERP-, CRM- та BI-інструментів і спрямований на підвищення ефективності управління, оптимізацію ресурсного потенціалу та зростання результативності діяльності СФГ «Вікторія».

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих заходів цифровізації для підвищення ефективності управління СФГ «Вікторія» та інших підприємств аграрного сектору.

Структура роботи відповідає логіці дослідження і складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел.

Апробація результатів дослідження. Спектр основних концептуальних аспектів, науково-теоретичних аспектів висновків і практичних рекомендацій проведеного кваліфікаційного дослідження апробовано і обговорено у науковій спільноті на XV Національній науково-практичній конференції «Синергія науки та бізнесу: виклики, трансформації, перспективи» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 29 травня 2025 року); XVI Національній науково-практичній конференції «Синергія науки, освіти та бізнесу: проблеми, трансформації, перспективи» (м. Тернопіль, ЗУНУ, 15 жовтня 2025 року).

За результатами участі в конференціях опубліковані тези доповідей.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, структура та класифікація бізнес-процесів підприємства

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації економіки конкурентоспроможність будь-якого великого підприємства, а особливо лідера високорегульованої алкогольної галузі, визначається насамперед якістю, повнотою, достовірністю та оперативністю обліково-аналітичної інформації. Саме вона є «кровоносною системою» всіх бізнес-процесів збуту: від моменту отримання замовлення до реєстрації податкової накладної та закриття дебіторської заборгованості.

Доцільно виділити низку підходів до розуміння бізнес-процесів: процесний, функціональний, ментальний, матричний, ціннісно-орієнтований і референтний. Процесний підхід розглядає бізнес-процес як послідовність операцій, що мають чіткі входи і виходи і орієнтовані на досягнення конкретного результату [38, с. 60].

Функціональний орієнтований на конкретні завдання і функції, що виконуються в рамках процесу. Ментальний підхід інтерпретує бізнес-процес як систему уявлень і знань, що відображають структуру діяльності. Матричний підхід представляє бізнес-процес у вигляді моделі, що відповідає стадіям життєвого циклу продукту [38, с. 60]. Ціннісно-орієнтований підхід фокусується на створенні цінності для кінцевого споживача. Референтний підхід базується на використанні еталонних моделей, адаптованих під галузеву специфіку і перевічених практикою.

Відмінності між підходами до розуміння сутності бізнес-процесів полягають у фокусі аналізу: від операційної послідовності (процесний), структури завдань (функціональний), когнітивних уявлень (ментальний), до

моделей життєвого циклу (матричний), орієнтації на споживача (ціннісний) і використання кращих практик (референтний).

У даному дослідженні під «бізнес-процесом» пропонується розуміти таке визначення: бізнес-процес – це ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично або візуально) з метою досягнення певних вимірюваних результатів або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів [26, с. 580]. Ресурс бізнес-процесу – матеріальний або інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання процесу [18, с. 99]. Бізнес-процеси є основою функціонування будь-якого підприємства.

В умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища, зростаючих вимог клієнтів і появи нових технологій, просто ефективно виконання стандартних бізнес-процесів вже недостатньо. Виникає необхідність не тільки в оптимізації поточних процедур, але і в їх якісному перетворенні. Одним з найважливіших напрямків у цьому контексті є інноваційна діяльність, спрямована на вдосконалення продукції та послуг підприємства. Саме вона стає тим механізмом, який дозволяє не просто покращувати існуючі бізнес-процеси, а трансформувати їх відповідно до сучасних викликів і можливостей. Інноваційна діяльність – це процес послідовного проведення робіт з перетворення нововведення в продукцію і виведення її на ринок для задоволення потреби і комерційного застосування. По суті, інноваційна діяльність являє собою сукупність заходів щодо створення, освоєння і впровадження інновацій у практичну діяльність підприємства. Бізнес-процеси є зручним і ефективним об'єктом для реалізації інноваційної діяльності. Можна навести такі приклади інновацій у бізнес-процесах [18]:

- автоматизація документообігу та виробничих операцій;
- впровадження ERP, CRM, SCM-систем;
- застосування штучного інтелекту та аналітики даних для прийняття управлінських рішень;

- переведення частини процесів у цифрове середовище (наприклад, дистанційне обслуговування клієнтів);
- оптимізація логістики з використанням IoT-рішень;
- agile-підходи в управлінні проектами та персоналом тощо.

Автор, пропонуючи у своїй роботі [2] чотириблокову систему аналітичного забезпечення (облік, орієнтований на потенціал сучасних бухгалтерських програм, аналіз, планування та контроль), вказує, що вся сукупність обліково-аналітичних дій повинна бути побудована відповідно до специфічних особливостей діяльності господарюючого суб'єкта.

Виходячи з особливостей діяльності підприємств, організації зберігання та реалізації товарів, були сформульовані вимоги до їх обліково-аналітичного забезпечення руху товарів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Вимоги до обліково-аналітичного забезпечення

Специфіка	Вимоги
Можливість повернення товару	Необхідність обліку повернення товару
Можливість гарантійного ремонту	Необхідність обліку товарів, що знаходяться на гарантійному ремонті
Наявність спеціальних акцій, спрямованих на залучення покупців і збільшення продажів, знижок	Необхідність обліку товарів, що продаються за спеціальною акцією або зі знижкою
Зниження ціни товарів в результаті порушення упаковки, незначних пошкоджень	Необхідність обліку товарів, що реалізуються з уцінкою
Наявність демонстраційних залів, де максимально представлений товар, і є можливість його апробувати	Необхідність обліку товарів, розміщених у демонстраційних залах
Сезонність продажів	Необхідність аналізу товарних груп і планування поставок товарів
Наявність великої номенклатури, що вимагає дотримання вимог щодо зберігання товарів	Необхідність контролю наявності та умов зберігання товарів

Джерело: [12; 20]

Обліково-аналітичне забезпечення руху та контролю такого товару має бути організовано з урахуванням цих вимог.

«Автор описує систему обліково-аналітичного забезпечення організацій як єдність систем обліку, аналізу та контролю, об'єднаних інформаційними потоками для управління економічними процесами. На її думку, обліково-аналітична система забезпечує накопичення та обробку інформації в необхідній аналітиці, розширює сферу практичного застосування отриманої облікової інформації, позитивно впливаючи на якість і достовірність даних фінансової звітності. Але в її роботі не наводяться форми, рекомендовані в таких випадках облікових реєстрів, що також ускладнює використання її рекомендацій без відповідного доопрацювання» [24].

«Обліково-аналітичну інформацію необхідно розглядати виходячи з двох складових: облікової та аналітичної. Облікова складова передбачає ведення бухгалтерського обліку і покликана підготувати інформаційну базу, що відповідає цілям процесу внутрішнього управління. Вона охоплює поточні облікові дані, які формуються в процесі господарської діяльності і які можуть бути джерелом інформації для складання попередніх розрахунків і показників, а також остаточні облікові дані, утворені за звітний період, що показують фактичні підсумкові показники і дозволяють згодом оцінити реальні результати роботи» [8].

Результати проведеного дослідження показали, що досить багато авторів займалися проблемою організації обліково-аналітичного забезпечення, але не всі рекомендації застосовні для торгових організацій, діяльність яких базується на зберіганні та реалізації виробничого електротехнічного обладнання, машин, апаратури та матеріалів.

У той же час, є певні елементи обліково-аналітичного забезпечення, яких дотримуються всі автори. Зокрема, практично всі вважають, що обліково-аналітичне забезпечення повинно включати в себе функціонал як мінімум трьох блоків: облік (як правило, орієнтуються на солідний потенціал сучасних бухгалтерських програм), аналіз (найчастіше рекомендують скористатися власними розробками або використовувати доопрацьовані аналітичні блоки тих же бухгалтерських програм) і контроль (в частині контролю запропонованих

показників). Деякі моделі обліково-аналітичного забезпечення розширюють за рахунок включення блоку «планування», що дозволяє збільшити функціонал аналітичного і контрольного блоків за рахунок включення до переліку аналітичних процедур порівняльного аналізу «план/факт», аналізу виявлених відхилень і здійснення контрольних дій після коригувальних заходів.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступний висновок: обліково-аналітичне забезпечення – це система взаємопов'язаних видів обліку, аналізу та контролю, що забезпечує керівництво організації інформацією для підвищення ефективного виконання ними функцій управління організацією. Обліково-аналітичне забезпечення включає не тільки інформацію обліку, а й планову, прогнозну, аналітичну інформацію. Така інтеграція планування, обліку, аналізу та контролю дозволяє сформувати інформаційну систему, необхідну для обґрунтування ефективних управлінських рішень.

Традиційні підходи до організації бухгалтерського, управлінського та податкового обліку, а також класичні методи економічного аналізу вже не відповідають вимогам ринку, де рішення потрібно приймати за години, а не за дні чи тижні. Тому формування сучасної інноваційної системи обліково-аналітичного забезпечення бізнес-процесів збуту стає не просто бажаним удосконаленням, а критичною умовою виживання та лідерства. Така система має гарантувати:

- єдине джерело правдивої інформації в реальному часі для всіх підрозділів (збут, логістика, фінанси, маркетинг, ІТ);
- повну інтеграцію даних з усіх контурів: національних мереж, кабінету платника ДПС, GPS-трекерів, банківських виписок;
- автоматичне формування управлінської, податкової та статистичної звітності без ручного втручання;
- прогнозну аналітику на основі штучного інтелекту та машинного навчання;

– миттєвий контроль ключових KPI збуту (OTIF, DSO, маржинальність по SKU, оборотність складу, рівень сервісу).

Водночас цифрова трансформація обліково-аналітичного забезпечення висуває принципово нові вимоги:

– повна інтегрованість усіх інформаційних потоків у єдиний цифровий контур;

– впровадження електронного документообігу з кваліфікованим електронним підписом та автоматичною реєстрацією ПН;

– захист конфіденційної інформації та відповідність стандартам кібербезпеки;

– уніфікація довідників і master data (клієнти, SKU, контрагенти, акцизні марки);

– безперервне навчання персоналу роботі з даними та аналітичними дашбордами.

Лише за умови побудови саме такої інтелектуальної системи обліково-аналітичного забезпечення підприємство здатне:

– скоротити час закриття звітного періоду з 10–12 до 2–3 днів;

– знизити ризики штрафів за порушення акцизного законодавства практично до нуля;

– вивільнити десятки мільйонів гривень обігових коштів за рахунок точного управління запасами;

– забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень у реальному часі.

Таким чином, у цифрову епоху обліково-аналітичне забезпечення перестає бути допоміжною функцією і стає стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на швидкість, точність і рентабельність усіх збутових процесів, а отже – на здатність компанії зберігати та нарощувати лідерство в умовах найскладнішого регуляторного та конкурентного середовища.

1.2. Обліково-аналітична система підприємства: зміст, функції та принципи організації

Обліково-аналітичне забезпечення руху та контролю такого товару має бути організовано з урахуванням цих вимог.

«Автор описує систему обліково-аналітичного забезпечення організацій як єдність систем обліку, аналізу та контролю, об'єднаних інформаційними потоками для управління економічними процесами. На її думку, обліково-аналітична система забезпечує накопичення та обробку інформації в необхідній аналітиці, розширює сферу практичного застосування отриманої облікової інформації, позитивно впливаючи на якість і достовірність даних фінансової звітності. Але в її роботі не наводяться форми, рекомендовані в таких випадках облікових реєстрів, що також ускладнює використання її рекомендацій без відповідного доопрацювання» [23, с. 358].

«Обліково-аналітичну інформацію необхідно розглядати виходячи з двох складових: облікової та аналітичної. Облікова складова передбачає ведення бухгалтерського обліку і покликана підготувати інформаційну базу, що відповідає цілям процесу внутрішнього управління. Вона охоплює поточні облікові дані, які формуються в процесі господарської діяльності і які можуть бути джерелом інформації для складання попередніх розрахунків і показників, а також остаточні облікові дані, утворені за звітний період, що показують фактичні підсумкові показники і дозволяють згодом оцінити реальні результати роботи» [16, с. 179].

Результати проведеного дослідження показали, що досить багато авторів займалися проблемою організації обліково-аналітичного забезпечення, але не всі рекомендації застосовні для торгових організацій, діяльність яких базується на зберіганні та реалізації виробничого електротехнічного обладнання, машин, апаратури та матеріалів.

У той же час, є певні елементи обліково-аналітичного забезпечення, яких дотримуються всі автори. Зокрема, практично всі вважають, що обліково-

аналітичне забезпечення повинно включати в себе функціонал як мінімум трьох блоків: облік (як правило, орієнтуються на солідний потенціал сучасних бухгалтерських програм), аналіз (найчастіше рекомендують скористатися власними розробками або використовувати доопрацьовані аналітичні блоки тих же бухгалтерських програм) і контроль (в частині контролю запропонованих показників). Деякі моделі обліково-аналітичного забезпечення розширюють за рахунок включення блоку «планування», що дозволяє збільшити функціонал аналітичного і контрольного блоків за рахунок включення до переліку аналітичних процедур порівняльного аналізу «план/факт», аналізу виявлених відхилень і здійснення контрольних дій після коригувальних заходів.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступний висновок: обліково-аналітичне забезпечення являє собою систему взаємопов'язаних видів обліку, аналізу та контролю, що забезпечує керівництво організації інформацією для підвищення ефективного виконання ними функцій управління організацією. Обліково-аналітичне забезпечення включає не тільки інформацію обліку, а й планову, прогнозну, аналітичну інформацію. Така інтеграція планування, обліку, аналізу та контролю дозволяє сформувати інформаційну систему, необхідну для обґрунтування ефективних управлінських рішень.

Дані управлінського обліку та звітності в компанії повинні, поряд з іншими характеристиками, відрізнятися високим ступенем аналітичності, тобто інформаційні потоки щодо доходів, витрат, фінансових результатів, активів, зобов'язань, капіталу та їх елементів призначені для попереднього та подальшого їх аналізу, перетворення в оціночні індикатори ефективності бізнесу з можливістю якісного інформаційного забезпечення менеджерів функціональних підрозділів, керівництва, власників та зовнішніх стейкхолдерів.

На думку класиків обліково-аналітичної науки, аналіз в системі обліку виконує свою функцію як на попередньому, так і на заключному її етапах. З одного боку, попередній аналіз, перш за все, з опорою на його якісні методи, дозволяє створити модель облікової системи на підприємстві, виділити такі

інформаційні блоки, в яких будуть за певними правилами і законами накопичуватися і перетворюватися дані про господарську діяльність (прогнозні та фактичні), необхідні для управління бізнесом, а з іншого боку, подальший аналіз із застосуванням апарату кількісних і якісних методів, дозволяє сформулювати розгорнуті висновки, оцінки, висновки, які необхідні для здійснення коригувань управлінських впливів у плановому та прогнозному періодах.

«Між аналізом і бухгалтерським обліком існує і зворотний зв'язок. Аналіз сприяє вдосконаленню бухгалтерського обліку шляхом підвищення його аналітичності» [4, с. 9-10].

Важливим обліково-аналітичним аспектом для управління компанією є аналіз і оцінка не тільки вартісних показників сукупних витрат і їх складових елементів, а й виявлення характеру, спрямованості, стійкості та сили впливу на різні рівні собівартості зовнішніх і внутрішніх факторів. На перший погляд, механізм впливу самих витрат на фінансові результати простий і зрозумілий: чим менше сума витрат, тим вищий прибуток, але які б зусилля не докладала компанія в напрямку пошуку резервів зниження витрат, в більшості випадків цього зробити не вдається в силу непереборних факторів подорожчання вартості матеріальних ресурсів під впливом інфляції, необхідності підвищення витрат на оплату праці та соціальні відрахування, зростання цін на основні засоби, податкових витрат тощо. Крім того, збільшення масштабів діяльності будівельної організації безпосередньо впливає на зростання загального обсягу витрат, включаючи адміністративні, комерційні, фінансові та ін.

Оцінюючи рівень і динаміку ефективності будівельної діяльності, оптимальність її витрат, як правило, використовуються досить поширені показники, до яких відносяться рентабельність, ресурсовіддача, платоспроможність тощо.

Основними індикаторами успішного управління витратами є досягнення оптимального рівня рентабельності витрат. Спочатку оцінюваний показник слід розрахувати як відношення прибутку до сукупних витрат. З безлічі показників прибутку доцільно використовувати прибуток від продажів, а в якості витрат

вибрати їх сумарний еквівалент, визнаний за звітний період витратами за звичайними видами діяльності. Поряд з таким узагальненим підходом, слід деталізувати оцінювану рентабельність витрат по кожному об'єкту, проекту, центру відповідальності, дивізіону, сегменту. При цьому слід ретельно підбирати аналізовану комбінацію відповідного показника прибутку і витрат (витрат, собівартості), конкретизуючи оцінювані показники рентабельності щодо контрольованих «точок відповідальності», оскільки необґрунтованим буде розраховувати рентабельність витрат за певною ділянкою або об'єктом, використовуючи сукупну величину прибутку від продажів або сукупних витрат. Для коректного використання інформації, що формується в рамках управлінського обліку, слід ретельно підбирати вихідні дані для подальшої оцінки таких індивідуальних показників рентабельності витрат і проведення подальшого факторного аналізу.

1.3. Вплив цифрових технологій на формування та розвиток обліково-аналітичного забезпечення

Початковим етапом цифрової трансформації є визначення її доцільності та оцінювання можливих переваг для підприємства. Для цього слід провести аналіз проблем, ринку та конкурентів, а також оцінити поточний стан організації, включаючи: культуру та стратегію, використовувані технології, бізнес-процеси та методи взаємодії зі споживачами. Далі необхідно розробити стратегію. Бачення повинно сприяти співпраці, а цілі повинні бути зрозумілими і досяжними, при цьому їх визначення може бути результатом спільної роботи. Розробка стратегії включає в себе формування ідей і створення детального плану.

Цифрова трансформація вимагає вирішення окремих завдань, які потім інтегруються в єдину систему. Для цього необхідні фахівці, які розуміють бізнес-процеси і мають досвід впровадження змін. Розроблена стратегія, що включає

визначення необхідних технологій, навичок, цілей і дорожньої карти, повинна забезпечувати поступальний розвиток компанії. Ключовим елементом є людський фактор: саме люди, а не тільки технології, є запорукою успіху. Дослідження показують, що 70% керівників відчують складнощі через брак цифрових навичок у персоналу. Технології не будуть ефективними без необхідної підготовки, тому навчання персоналу, а також їх мотивація до змін є вкрай важливими [19].

Крім того, для успішної цифрової трансформації необхідно, щоб співробітники були готові до адаптації та змін, а керівництво створювало культуру, що підтримує експерименти та швидке прийняття рішень. Регулярний зворотний зв'язок від керівництва є важливим фактором, що показує співробітникам, що їхній внесок цінний і їхні ідеї вітаються. Як було зазначено, інвестиції в навчання та забезпечення персоналу необхідними інструментами – обов'язкова умова. Крім того, необхідно встановити показники, які дозволять відстежувати успішність цифрової трансформації, такі як задоволеність споживачів, продуктивність праці, доходи від цифрових технологій, ROI (окупність) і показники впровадження та ефективності цифрових інструментів. Знання правильних показників для відстеження критично важливе для визначення, чи рухається цифрова трансформація в правильному напрямку. Наявність необхідних ресурсів, інструментів та кваліфікованого персоналу дозволить розпочати успішну цифрову трансформацію. Подальший зміст методики, що описує вплив цифрової трансформації на ефективну роботу та конкурентоспроможність підприємств, представлено нижче (табл. 1.2) [19; 22; 30; 41].

Представлена таблиця описує комплексну та структуровану методику для оцінки впливу цифрової трансформації на ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Методика охоплює всі ключові етапи процесу цифровізації, починаючи від теоретичного обґрунтування і закінчуючи формулюванням висновків та рекомендацій.

Таблиця 1.2

Зміст методики впливу впровадження цифрової трансформації на ефективну роботу та конкурентоспроможність підприємств

Розділ	Етап	Зміст / Пояснення
1. Теоретичне обґрунтування	Огляд ключових концепцій цифрової трансформації, її цілей, переваг і потенційних ризиків для бізнесу	<p>Що таке цифрова трансформація? Які основні драйвери цифрової трансформації?</p> <p>Які існують підходи до цифрової трансформації?</p> <p>Як цифрова трансформація впливає на бізнес?</p> <p>Потрібно створити загальне розуміння концепції цифрової трансформації та її важливості для підприємств</p>
2. Аналіз поточного стану	Оцінка поточного рівня цифрової зрілості підприємства, його бізнес-процесів, технологічної інфраструктури та організаційної культури	<p>Оцінка поточної бізнес-стратегії. Аналіз бізнес-процесів.</p> <p>Оцінка використовуваних технологій. Оцінка організаційної культури та готовності до змін. Аналіз компетенцій персоналу.</p> <p>Доцільно визначити відправну точку для впровадження цифрової трансформації та виявити основні області, що потребують змін</p>
3. Визначення цілей	Формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART) цілей цифрової трансформації	<p>Які цілі переслідує підприємство? Які показники ефективності повинні бути поліпшені?</p> <p>Як виміряти досягнення поставлених цілей?</p> <p>Які конкретні результати планується отримати від трансформації? / Потрібно встановити чіткі орієнтири та критерії успіху для впровадження цифрової трансформації, сфокусовані на підвищенні ефективності та конкурентоспроможності</p>
4. Розробка стратегії	Визначення дорожньої карти цифрової трансформації, включаючи вибір необхідних технологій, інструментів і ресурсів, а також планування етапів впровадження	<p>Вибір пріоритетних областей для цифровізації.</p> <p>Визначення необхідних технологій та інструментів.</p> <p>Складання плану впровадження цифрових технологій.</p> <p>Розподіл ресурсів та відповідальності.</p> <p>Необхідно розробити покроковий план дій для реалізації цифрової трансформації з урахуванням наявних можливостей та обмежень</p>

5. Впровадження та інтеграція	Реалізація запланованих заходів щодо впровадження цифрових технологій та інтеграції їх в існуючі бізнес-процеси	Вибір постачальників рішень і технологій. Навчання персоналу роботі з новими технологіями. Інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси. Тестування та налагодження впроваджуваних систем. Потрібно забезпечити ефективне та безперебійне впровадження цифрових технологій у повсякденну діяльність підприємства
6. Оцінка впливу	Аналіз та оцінка впливу цифрової трансформації на ключові показники ефективності, конкурентоспроможності та інші важливі аспекти діяльності підприємства	Оцінка задоволеності клієнтів. Аналіз продуктивності праці співробітників. Оцінка доходів від цифрових технологій. Розрахунок ROI (окупності інвестицій). Аналіз ефективності бізнес-процесів. Доцільно виміряти та проаналізувати результати впровадження цифрової трансформації, а також оцінити її вплив на бізнес.
7. Коригування та масштабування	Внесення необхідних коригувань у стратегію та процеси цифрової трансформації на основі результатів оцінки, а також масштабування успішних практик на інші сфери підприємства	Ідентифікація областей, що потребують коригування. Внесення змін до стратегії та процесів. Масштабування успішних рішень та практик. Постійний моніторинг та вдосконалення процесів. Потрібно забезпечити гнучкість та адаптивність стратегії цифрової трансформації, а також масштабувати успішні практики для досягнення максимального ефекту
8. Висновки та рекомендації	Формулювання висновків про вплив цифрової трансформації на підприємство, а також надання практичних рекомендацій щодо її подальшого розвитку та вдосконалення	Які ключові висновки можна зробити за результатами проведеного аналізу? Які рекомендації можна дати для підвищення ефективності цифрової трансформації? Які подальші кроки необхідно вжити? Потрібно сформулювати чіткі висновки за результатами впровадження цифрової трансформації та запропонувати конкретні рекомендації для подальшого розвитку

Ця таблиця являє собою загальну структуру, і, залежно від конкретних умов і потреб підприємства, вона може бути деталізована та адаптована.

Ключові питання в кожному розділі покликані допомогти більш точно визначити зміст аналізу та робіт, що проводяться.

Ці показники дозволяють всебічно оцінити вплив цифрової трансформації на бізнес-процеси та виявити області, що вимагають додаткової уваги або коригувань [28].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Встановлено, що обліково-аналітичне забезпечення виступає ключовою інформаційною підсистемою управління підприємством, яка акумулює, систематизує та трансформує первинні дані у релевантну управлінську інформацію. Саме воно формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, раціонального розподілу й оптимізації ресурсів, контролю результатів діяльності та забезпечення ефективності й узгодженості бізнес-процесів на всіх рівнях управління.

2. Доведено, що впровадження цифрових технологій докорінно змінює зміст, структуру та логіку обліково-аналітичних процесів, зумовлюючи перехід від фрагментарних і трудомістких процедур до інтегрованих автоматизованих систем. Це забезпечує автоматизацію рутинних операцій, мінімізацію людського фактора, підвищення точності, своєчасності та достовірності даних, а також створює умови для формування єдиного інформаційного простору підприємства.

3. Проаналізовано, що використання сучасних цифрових рішень, зокрема ERP-, CRM-, BPM- та BI-систем, сприяє підвищенню прозорості, контрольованості й адаптивності бізнес-процесів за рахунок інтеграції облікових, виробничих, логістичних і збутових функцій. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати гнучкість управління, скорочувати часові та фінансові витрати, а також посилювати конкурентні позиції на ринку.

4. Узагальнено та систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності цифрового обліково-аналітичного забезпечення, які передбачають комплексну оцінку рівня автоматизації бізнес-процесів, витрат на впровадження й експлуатацію цифрових рішень, швидкості та надійності обробки інформації, якості аналітичних звітів і їх відповідності потребам управління, що в сукупності дозволяє обґрунтувати доцільність цифрової трансформації та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Аналіз впровадження цифрових інструментів бізнес-аналізу для підвищення ресурсного потенціалу підприємства проведено на СФГ «Вікторія», що здійснює діяльність у агропромисловому секторі Тернопільської області. Основні напрями виробничої діяльності господарства зосереджуються на вирощуванні зернових і технічних культур, утриманні продуктивної сільськогосподарської техніки, а також забезпеченні високої ефективності використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів.

Ресурсний потенціал СФГ «Вікторія» формується за рахунок трьох ключових складових:

- соціального потенціалу, який представлений трудовими ресурсами та рівнем їх професійної кваліфікації;
- економічного потенціалу, що включає фінансові результати діяльності, обсяг валового прибутку, рентабельність та інші економічні індикатори;
- технологічного потенціалу, основу якого становлять основні засоби, технічне забезпечення, сучасність та інтенсивність використання виробничих потужностей.

Кожна із зазначених груп ресурсів має власну систему показників, що дозволяють оцінити рівень їх ефективності та ступінь впливу на загальні результати діяльності господарства. Дані, що характеризують ефективність використання трудових, технологічних та економічних ресурсів СФГ «Вікторія», подано у таблиці 2.1.

Ефективність використання ресурсів СФГ «Вікторія»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 від 2022
Ефективність використання трудових ресурсів				
Виручка, тис. грн	143010	241046	193004	+49 994
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	110	85	75	-35
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1300,09	2835,84	2573,39	+1273,30
Ефективність використання технологічних ресурсів				
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	268219	244772	225035	-43184
Фондовіддача, грн/грн	0,53	0,98	0,86	+0,33
Ефективність використання економічних ресурсів				
Валовий прибуток, тис. грн	18282	52259	52488	+34206
Рентабельність продажів, %	12,78	21,68	27,20 28,42	+15,64

Дані таблиці 2.1. свідчать про суттєві зміни у використанні трудових, технологічних та економічних ресурсів підприємства за аналізований період, що дозволяє оцінити загальні тенденції розвитку СФГ «Вікторія».

Протягом 2022–2024 рр. підприємство демонструє значне зростання результативності праці на фоні скорочення чисельності персоналу. Виручка зросла з 143010 тис. грн у 2022 р. до 193004 тис. грн у 2024 р., що становить приріст 49994 тис. грн. Хоча у 2023 р. спостерігався пік (241046 тис. грн), у 2024 р. відбулося певне зниження, проте рівень виручки все одно залишився значно вищим за показник базового року.

Середньооблікова чисельність персоналу скоротилася з 110 до 75 осіб (-35 осіб), тобто майже на третину. Це може бути наслідком оптимізації штатної структури, автоматизації процесів або сезонних коливань.

Продуктивність праці суттєво зросла: з 1300,09 тис. грн/особу у 2022 р. до 2573,39 тис. грн/особу у 2024 р. Відхилення становить +1273,30 тис. грн/особу, що свідчить про значне підвищення інтенсивності праці та кращу організацію

виробничих процесів. Після пікового зростання у 2023 р. (2835,84 тис. грн/особу) спостерігається незначне зниження, але рівень продуктивності залишається високим. Отже, трудові ресурси використовуються дедалі ефективніше, а скорочення чисельності персоналу не завадило підприємству збільшити обсяг виручки завдяки зростанню продуктивності праці.

Тенденції у використанні основних засобів демонструють зниження капітальної бази, але підвищення її ефективності. Так, середньорічна вартість основних засобів зменшилася з 268219 тис. грн до 225035 тис. грн (-43184 тис. грн). Це свідчить про вибуття з експлуатації частини основних засобів або про відсутність істотного оновлення техніки та обладнання.

Фондовіддача суттєво зросла: з 0,53 грн/грн у 2022 р. до 0,86 грн/грн у 2024 р. (зростання на +0,33 грн/грн). Показник також мав пікове значення у 2023 р. – 0,98 грн/грн.

Зростання фондовіддачі на фоні зменшення вартості основних засобів свідчить про:

- інтенсивніше використання техніки,
- підвищення технологічної дисципліни,
- зменшення простоїв,
- можливе оновлення окремих ресурсів або модернізацію.

Фінансові результати демонструють стабільну позитивну динаміку. Так, валовий прибуток збільшився з 18282 тис. грн у 2022 р. до 52488 тис. грн у 2024 р., що становить приріст +34206 тис. грн. Таке значне зростання пояснюється як підвищенням результативності операційної діяльності, так і оптимізацією витрат.

Рентабельність продажів зросла з 12,78 % у 2022 р. до фактично 28,42 % у 2024 р. (або на 15,64%). У 2023 р. показник також був високим (21,68%), що свідчить про послідовне покращення прибутковості. Зростання рентабельності є прямим наслідком як збільшення доходів, так і контролю за собівартістю продукції.

Отже, економічні ресурси використовуються дедалі ефективніше, що забезпечує зростання прибутковості діяльності та фінансової стійкості підприємства. Аналіз динаміки показників свідчить, що СФГ «Вікторія» у 2022-2024 рр. забезпечило значне покращення ефективності використання всіх груп ресурсів – трудових, технологічних та економічних. Незважаючи на скорочення персоналу та зменшення вартості основних засобів, підприємство змогло підвищити продуктивність праці, фондівіддачу та рентабельність продажів. Це свідчить про зростання загальної результативності господарської діяльності, покращення організаційної структури й оптимізацію виробничих процесів.

З огляду на структуру ресурсного потенціалу та результати його оцінювання доцільно перейти до аналізу ключових елементів діяльності підприємства. Для більш ґрунтовного розуміння особливостей функціонування господарства важливо розглянути ті процеси, у межах яких формуються та використовуються його ресурси. У цьому контексті доцільним є визначення та характеристика основних бізнес-процесів СФГ «Вікторія».

Таблиця 2.2

Основні бізнес-процеси СФГ «Вікторія»

№	Бізнес-процес	Короткий опис процесу	Які показники таблиці 2.1 підтверджують ефективність/покращення процесу за 2022–2024 рр.	Кількісне покращення за 2022–2024 рр.
1	Виробництво плодово-ягідної продукції та садивного матеріалу	Вирощування повного зонального сортименту культур, догляд, збирання врожаю, виробництво садивного матеріалу	Зростання продуктивності праці у 2 рази; скорочення чисельності на 32 % при зростанні виручки на 35 %	Продуктивність праці: +1 273 тис. грн/особу (+98 %)
2	Переробка плодово-ягідної сировини та виробництво консервованої продукції	Приймання сировини, сортування, переробка, фасування, зберігання готової продукції	Значне зростання рентабельності продажів та валового прибутку при зниженні обсягів виручки в 2024 р. → перехід на високорентабельний асортимент	Рентабельність продажів: з 12,78 % до 28,42 % (+15,64 в.п.) Валовий прибуток: +34 206 тис. грн (+187 %)

3	Оптимізація трудових ресурсів управління персоналом та	Скорочення штату, навчання, мотивація, автоматизація окремих операцій	Скорочення чисельності на 35 осіб (-32 %) при одночасному зростанні продуктивності праці майже вдвічі	Чисельність: –35 осіб Продуктивність праці: +98 %
4	Управління основними засобами та технологічним парком	Модернізація, виведення з експлуатації застарілого обладнання, впровадження енергоефективних технологій	Зменшення балансової вартості ОЗ на 43 184 тис. грн, при цьому фондвіддача зросла на 62 %	Фондовіддача: з 0,53 до 0,86 грн (+0,33 грн, або +62 %)
5	Збут та маркетинг готової продукції	Пошук нових каналів збуту, контрактне виробництво, робота з торговими мережами, експорт	Зростання рентабельності продажів на 15,64 в.п. навіть при зниженні фізичних обсягів реалізації у 2024 р. → перехід на преміум-сегмент і продукцію з високою доданою вартістю	Рентабельність продажів: +15,64 в.п. Валовий прибуток на 1 грн виручки зріс у 2,2 раза
6	Фінансове управління та контроль витрат	Планування, бюджетування, контроль собівартості, оптимізація закупівель	Зростання валового прибутку у 2,87 раза за три роки при коливанні виручки	Валовий прибуток: з 18,3 млн до 52,5 млн грн (+187 %)
7	Впровадження цифрових інструментів бізнес-аналітики	Збір даних, дашборди, прогнозування врожайності, аналіз собівартості культур, оптимізація логістики	Усі позитивні зміни (зростання продуктивності, фондвіддачі, рентабельності) відбулися на тлі впровадження ВІ-систем	Комплексний ефект: перехід від низькорентабельної моделі до високоефективної

Отже, за період 2022–2024 рр. СФГ «Вікторія» успішно трансформувало всі ключові бізнес-процеси завдяки:

- глибокій оптимізації трудових і технологічних ресурсів;
- переходу на високорентабельний асортимент консервованої продукції;
- активному використанню цифрових інструментів бізнес-аналітики.

Результат – зростання ефективності використання кожного ресурсу в 1,6-2,9 рази та перехід господарства до моделі високої доданої вартості при менших фізичних обсягах виробництва.

2.2. Аналіз основних бізнес-процесів підприємства

Якщо фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства свідчить про високу ефективність використання активів, власного капіталу та управління зобов'язаннями, то аналіз зовнішнього середовища й конкурентоспроможності продукції розкриває глибинні причини досягнення таких результатів. Саме ці причини пов'язані з якістю організації взаємодії з ключовими стейкхолдерами: постачальниками матеріально-технічних ресурсів (садивний матеріал, добрива, ЗЗР, техніка, енергоносії), партнерами з логістики та переробки, а також із кінцевими споживачами – торговими мережами, переробними підприємствами, експортерами та роздрібними покупцями. Висока конкурентоспроможність плодово-ягідної та консервованої продукції СФГ «Вікторія» формується не лише завдяки внутрішнім оптимізаційним процесам (зростання продуктивності праці, фондівіддачі, рентабельності), а й завдяки:

- стабільним і вигідним довгостроковим контрактам із постачальниками високоякісного садивного матеріалу та засобів захисту рослин;
- налагодженій системі прямого збуту в торговельні мережі та на експорт, що зменшує залежність від посередників;
- гнучкій асортиментній політиці, орієнтованій на попит преміум-сегменту (органічна продукція, заморожені ягоди, натуральні консерви без цукру);
- активному використанню цифрових інструментів бізнес-аналітики для прогнозування врожайності, оптимізації логістики та швидкого реагування на зміни ринкових цін.

Таким чином, досягнута фінансова стійкість і зростання рентабельності є прямим наслідком системної, стратегічно організованої роботи із зовнішнім

середовищем, що дозволяє СФГ «Вікторія» не лише утримувати, а й поступово нарощувати свою частку на висококонкурентному ринку плодово-ягідної продукції Тернопільської області та України загалом.

Основними постачальниками СФГ «Вікторія» є постачальники обладнання (для садівництва та переробки), садивного матеріалу (плодові дерева, ягідні кущі) та добрив для вирощування плодово-ягідних культур. Серед ключових партнерів – ТОВ «Агроцентр технологій» (Тернопіль) для обладнання та ТОВ «Світ Насіння» (Тернопіль) для посадкового матеріалу. Основними покупцями продукції є торговельні мережі: АТБ, Сільпо, Фора, Епіцентр К, а також локальні ринки та кооперативи. Споживачами продукції СФГ «Вікторія» є фізичні особи (прямі продажі на ринках та через онлайн-магазини) та юридичні особи (постачальники для переробних підприємств, як-от ТОВ «FrozenFood UA» для замороженої продукції).

Проблеми підвищення конкурентоспроможності плодово-ягідної продукції є одними з найбільш складних та актуальних. Необхідно, щоб вони знаходили своє вирішення на регіональному рівні, оскільки саме тут відбувається безпосереднє втілення запланованих проєктів. Разом із підтримкою вітчизняних виробників конкурентної продукції потрібно вдосконалювати ринкову інфраструктуру на товарному та споживчому ринках, усувати негативний вплив на конкуренцію з боку монополістів та різноманітних посередників. Необхідно спростити доступ виробників сільгосппродукції на споживчий ринок.

Розглянемо ринкову частку основних конкурентів СФГ «Вікторія» (табл. 2.3). СФГ «Вікторія» суттєво поступається своїм конкурентам, оскільки в рейтингу виробників плодово-ягідної продукції регіону займає 5-те місце.

Таблиця 2.3

Аналіз конкурентів за обсягом продажів та часткою на ринку плодово-ягідної продукції

Найменування	Обсяг продажівгрн	Частка на ринку, %
ТОВ «Агро-Поділля» (Заліщики)	12500000	28,50
ФГ «Золота Ягода» (Чортків)	9800000	22,30
ТОВ «Фруктова Долина» (Бучач)	7200000	16,40
СФГ «Садова Перлина» (Кременець)	5100000	11,60
СФГ «Вікторія» (Тернопіль)	3900000	8,90
ФГ «Ягідний Рай» (Підволочиськ)	2800000	6,40
ТОВ «Еко-Фрут» (Шумськ)	1500000	3,40
ФГ «Лісова Ягода» (Ланівці)	900000	2,00

Характеристика переваг та недоліків СФГ «Вікторія» на ринку плодово-ягідної продукції та експертна оцінка конкурентів Охарактеризуємо докладніше переваги та недоліки СФГ «Вікторія» на ринку плодово-ягідної продукції та надамо експертну оцінку кожної конкуруючої організації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності СФГ «Вікторія» з іншими конкурентами

Найменування показника	ТОВ «Агро-Поділля»	ФГ «Золота Ягода»	ТОВ «Фруктова Долина»	СФГ «Садова Перлина»	ФГ «Ягідний Рай»	СФГ «Вікторія»
Асортимент продукції						
Срок роботи на ринку, роки	15	12	18	8	20	22
Ціни за продукцію	Середні	Низькі	Середні	Середні	Середні	Середні
Якість продукції	Високе	Високе	Високе	Високе	Високе	Високе
Рівень реклами	Високий	Середній	Низький	Низький	Високий	Низький
Різноманітність асортименту	Високе	Високе	Середнє	Високе	Середнє	Середнє
Якість обладнання	Високе	Високе	Високе	Середнє	Середнє	Низьке
Знос обладнання	Середній	Високий	Середній	Високий	Високий	Високий

Оцінимо критерії конкурентоспроможності СФГ «Вікторія» за 5-бальною системою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка критеріїв конкурентоспроможності за 5-бальною системою

Найменування показника	ТОВ «Агро-Поділля»	ФГ «Золота Ягода»	ТОВ «Фруктова Долина»	СФГ «Садова Перлина»	ФГ «Ягідний Рай»	СФГ «Вікторія»
Асортимент продукції	5	5	4	5	4	4
Срок існування на ринку	5	4	5	3	5	5
Ціни за продукцію	4	5	4	4	4	4
Якість продукції	5	5	5	5	5	5
Рівень реклами	5	4	3	3	5	2
Різноманітність асортименту	5	5	4	5	4	4
Якість обладнання	5	5	5	4	4	3
Знос обладнання	4	3	4	3	3	2
Наявність обладнання	5	5	5	4	4	3
Постачальники	4	5	4	4	4	4

Основними перевагами СФГ «Вікторія» є висока якість продукції (свіжа, органічна плодово-ягідна продукція з власних насаджень), середні ціни на рівні з конкурентами та великий строк існування на ринку (понад 20 років, що забезпечує лояльність локальних споживачів). Господарство успішно інтегрує переробку (консерви, заморожена продукція), що підвищує додану вартість, як показано в динаміці рентабельності продажів (зростання до 28,42% у 2024 р.).

Недоліками є невеликий асортимент (фокус на зональному сортименті, без екзотичних культур), високий знос обладнання (старіння технологічного парку для переробки), дорогі постачальники садивного матеріалу та добрив, а також низький рівень реклами (відсутність активного онлайн-просування та участі в ярмарках). Це обмежує ринкову частку до 8,9%, тоді як лідери регіону (ТОВ

«Агро-Поділля») досягають 28,5% завдяки ширшому асортименту та кращій рекламі.

СФГ «Вікторія» демонструє стабільність у якості та цінах, але для підвищення конкурентоспроможності рекомендується: модернізація обладнання (зменшення зносу), розширення асортименту (включення органічних ягід для експорту), посилення маркетингу (онлайн-платформи та партнерства з мережами як Сільпо) та оптимізація постачальників (локальні кооперативи). У регіональному контексті (Тернопільська область) господарство може скористатися державними програмами для садівництва, щоб наростити частку ринку до 12–15% за 2–3 роки, перевершивши менших конкурентів як ФГ «Ягідний Рай».

2.3. Аналітична оцінка економічного середовища підприємства

Розглянемо вплив економічних, політико-правових, соціально-культурних та науково-технічних факторів зовнішнього середовища на СФГ «Вікторія» (табл. 2.6–2.9). Ці фактори безпосередньо впливають на ключові бізнес-процеси господарства: вирощування повного зонального асортименту плодово-ягідних культур (яблука, полуниця, малина, чорниця), виробництво садивного матеріалу та переробку сировини з випуском консервованої продукції (компот, варення, заморожені ягоди).

Аналіз базується на даних Асоціації «Ягідництво України» та регіональних звітів за 2023–2025 рр., з урахуванням зростання експорту ягід на 25% у 2024 р. та розширення площ під ягодами в Тернопільській області на 0,6 тис. га.

Сукупна дія зазначених чинників формує як можливості, так і обмеження для розвитку СФГ «Вікторія», зумовлюючи необхідність адаптації виробничо-збутової стратегії, удосконалення обліково-аналітичного забезпечення та впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами з метою підвищення конкурентоспроможності господарства.

Вплив економічного середовища на СФГ «Вікторія»

Фактори середовища	Важливість для галузі (1–3)	Вплив на організацію (1–3)	Напрямок впливу (1=позитивний)	Рівень важливості для організації (1–5)
Загальний рівень економічного розвитку	3	3	1	5
Якість економічного законодавства та система оподаткування	3	3	-1	5
Урядова підтримка галузі плодово-ягідної продукції (гранти на сади та переробку)	2	2	1	4
Темпи зростання та розміри сегментів ринку (експорт до ЄС +25% у 2024 р.)	3	3	1	5
Рівень централізованого регулювання та система ціноутворення	1	1	1	1

Фактори економічного середовища чинять як позитивний, так і негативний вплив на СФГ «Вікторія». Найбільш сприятливий вплив має фактор – темпи зростання та розміри сегментів ринку, зокрема розширення експорту заморожених ягід до Польщі, Нідерландів та Німеччини (98% експорту в Європу), що стимулює бізнес-процеси збуту та переробки. Найбільш негативний вплив чинить фактор – оподаткування та чинне законодавство, яке ускладнює доступ до грантів на модернізацію обладнання для переробки та збільшує витрати на логістику (через морську блокаду Чорного моря у 2024 р., яка вплинула на 89% агроекспорту).

Таким чином, економічне середовище формує для СФГ «Вікторія» суперечливі умови розвитку: з одного боку, воно створює додаткові можливості для зростання обсягів виробництва, переробки та збуту продукції за рахунок розширення зовнішніх ринків, а з іншого – підвищує регуляторні та логістичні ризики, що потребує диверсифікації каналів збуту, оптимізації витрат і посилення аналітичного супроводу управлінських рішень.

Вплив політико-правового середовища на СФГ «Вікторія»

Найменування показника	Важливість для галузі (1–3)	Вплив на організацію (1–3)	Напрямок впливу (1=позитивний)	Рівень важливості для організації (1–5)
Політична стабільність у країні	3	3	-1	5
Рівень контролю та регулювання з боку держави (вільний ринок землі з 2024 р.)	3	1	1	3
Політика країни в підготовці кадрів для організації (навчання для садівників)	3	3	1	5
Ефективність системи права (захист прав виробників)	2	3	-1	5

Негативним фактором для СФГ «Вікторія» є низька ефективність правової системи, що не забезпечує високий рівень протекціонізму галузі, зокрема в захисті від імпорту з ЄС (зростання імпорту ягід на 30% у 2023 р.) та регулюванні земельних спорів. Водночас позитивний вплив чинить вільний ринок землі з 2024 р., який дозволяє розширювати насадження під ягоди (план на 740 га нових плантацій чорниці у 2024 р.), та державні програми підготовки кадрів для оптимізації трудових ресурсів у вирощуванні.

Отже, політико-правове середовище створює для СФГ «Вікторія» як стримувальні, так і стимулюючі умови розвитку: з одного боку, недостатня ефективність правових механізмів посилює конкурентний тиск і правові ризики, а з іншого – лібералізація ринку землі та державна підтримка кадрового забезпечення відкривають можливості для розширення виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів і довгострокового стратегічного зростання підприємства.

Вплив соціально-культурного середовища на СФГ «Вікторія»

Найменування показника	Важливість для галузі (1–3)	Вплив на організацію (1–3)	Напрямок впливу (1=позитивний)	Рівень важливості для організації (1–5)
Культурні цінності, традиції, рівень освіти (попит на органічні продукти)	2	3	1	5
Рівень життя людей (зростання попиту на здорове харчування)	3	3	1	5
Рівень довіри людей до бізнесу (локальні кооперативи в Поділлі)	1	1	1	1

Дані таблиці 2.8 свідчать про суттєвий і позитивний вплив культурного рівня, традицій та рівня освіти на СФГ «Вікторія». Зростання попиту на органічні ягоди (преміум-сегмент з доданою вартістю) та здорове харчування в регіоні (Тернопільська область) стимулює бізнес-процеси переробки та прямого збуту в мережі як АТБ та Сільпо, а також участь у кооперативах Поділля для сталого вирощування.

Аналіз технологічного та науково-технічного розвитку галузі дозволяє вчасно помітити та почати застосовувати на практиці досягнення сучасної техніки та науки у сфері виробництва, що може стати значним конкурентним перевагою.

Формування та розвиток науково-технічного прогресу безпосередньо впливає на комерційну діяльність СФГ «Вікторія» у сфері продажів, оскільки від технічного рівня організації безпосередньо залежить якість продукції (наприклад, GIS-технології для моніторингу врожайності), а це в свою чергу впливає на обсяги переробки та експорту. У 2024–2025 рр. впровадження дронів для іригації та охолоджувальних систем (гранти від Мінагрополітики) може підвищити продуктивність на 15–20%.

Вплив науково-технічного середовища на СФГ «Вікторія»

Найменування показника	Важливість для галузі (1–3)	Вплив на організацію (1–3)	Напрямок впливу (1=позитивний)	Рівень важливості для організації (1–5)
Поява технологічних проривів (GIS та дрони для садівництва)	3	3	1	5
Доля комп'ютерних технологій у виробництві (дашборди для прогнозування врожаю)	3	3	1	5
Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва для забезпечення конкурентоспроможності	2	3	1	5
Вимоги до кваліфікації кадрів (навчання цифровій аналітиці)	3	3	1	5

Для виявлення слабких та сильних сторін управління діяльністю СФГ «Вікторія», слід провести SWOT-аналіз. Такий аналіз є процедурою експертної оцінки середовища, яка дозволяє описати головні тенденції розвитку цієї середовища, сформулювати основні гіпотези про перспективи діяльності підприємства та визначити альтернативні напрями його подальшого розвитку (табл. 2.10). Аналіз адаптовано до специфіки плодово-ягідного виробництва, з урахуванням зростання площ під ягодами на 10–30% щорічно та викликів війни (втрати врожаю від заморозків у 2024 р.). Отримані результати SWOT-аналізу дозволяють комплексно оцінити стратегічне становище СФГ «Вікторія», виявити ключові внутрішні резерви розвитку та зовнішні загрози, а також обґрунтувати необхідність формування адаптивної стратегії управління бізнес-процесами, орієнтованої на мінімізацію ризиків і використання можливостей ринку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз СФГ «Вікторія»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Угрози	Стратегічні рекомендації
<p>1. Наявність постійних покупців (торговельні мережі АТБ, Сільпо).</p> <p>2. Висока якість плодово-ягідної продукції (органічна сертифікація).</p> <p>3. Широкий асортимент (зональний сортимент консерви).</p> <p>4. Вигідне розташування (Тернопільська область, близькість до ЄС).</p> <p>5. Великий строк існування на ринку (понад 20 років).</p> <p>6. Ціни на рівні конкурентів (середні для регіону).</p> <p>7. Якісне обладнання для переробки (заморожування).</p> <p>8. Високий рівень впровадження цифрових інструментів (BI-дашборди).</p>	<p>1. Невеликий асортимент (відсутність екзотичних культур).</p> <p>2. Великий знос обладнання (старіння переробних ліній).</p> <p>3. Високі ціни постачальників (садивний матеріал, добрива).</p>	<p>1. Гарантії на вироблену продукцію (сертифікація органічності).</p> <p>2. Можливість регулювання цінової політики (преміум-сегмент).</p> <p>3. Створення сприятливих умов для споживачів (онлайн-продажі).</p> <p>4. Зміна постачальників (локальні кооперативи).</p> <p>5. Купівля зносостійкого обладнання (гранти на іригацію).</p> <p>6. Підвищення рівня реклами (соціальні мережі, ярмарки).</p> <p>7. Випуск нового продукту (заморожені органічні ягоди для експорту).</p>	<p>1. Система оподаткування (зростання ПДВ на агроекспорт).</p> <p>2. Висока ступінь конкуренції з боку інших організацій (ТОВ «Агро-Поділля»).</p> <p>3. Загроза зниження цін у організацій-конкурентів (імпорт з Польщі).</p> <p>4. Суттєва залежність від ринку споживачів (експортні обмеження через війну).</p>	<p>За рахунок гарантій на продукцію збільшується кількість покупців та їх довіра до організації. Випуск додаткового продукту (заморожені ягоди) підвищить прибуток і виручку (прогноз +25% у 2025 р.). Зміна постачальників дозволить економити на витратах (до 15% на добрива). За рахунок можливостей організації можна скоригувати всі перелічені слабкі сторони. Це привабить найбільшу кількість покупців, що, відповідно, призведе до отримання додаткового прибутку організації. Існуюча система оподаткування та обмежений платоспроможний попит. Через суттєву залежність від ринку споживачів можливий обмежений обсяг виробництва та реалізації продукції (втрати від заморозків у 2024 р. – до 20% врожаю).</p>

Таким чином, дослідивши зовнішнє середовище СФГ «Вікторія», а також слабкі та сильні сторони, можливості та загрози організації, можна порекомендувати такі заходи для підвищення ефективності діяльності:

Економічна сфера: активно використовувати гранти Мінагрополітики на розширення насаджень (ціль – +50 га під чорницю у 2025 р.) та оптимізацію логістики для експорту.

Політико-правова сфера: лобіювати через Асоціацію «Ягідництво України» спрощення сертифікації для органічного виробництва та захисту від імпорту, а також участь у програмах підготовки кадрів для цифровізації бізнес-процесів.

Соціально-культурна сфера: розвивати прямі продажі через локальні ярмарки та онлайн-платформи, акцентуючи на традиціях органічного землеробства Тернопільщини для підвищення довіри споживачів.

Науково-технічна сфера: впровадити GIS-технології та дрони для моніторингу врожайності (очікуване зростання продуктивності на 15%), а також модернізувати обладнання для переробки (гранти від Мінекономіки на охолоджувальні системи).

SWOT-стратегії: сфокусуватися на S-O стратегіях (використання сильних сторін для можливостей: розширення асортименту органічними продуктами для експорту) та W-T стратегіях (усунення слабкостей проти загроз: модернізація обладнання для протидії конкуренції). Загалом, це дозволить наростити ринкову частку з 8,9% до 12–15% за 2 роки, забезпечуючи стаке зростання рентабельності до 30% у 2025 р.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Проведений аналіз засвідчив, що СФГ «Вікторія» має сформовану традиційну систему бухгалтерського обліку та окремі елементи управлінського аналізу, які забезпечують виконання базових функцій обліку й контролю. Водночас рівень цифровізації інформаційних потоків залишається недостатнім для повнофункціональної підтримки бізнес-процесів, що обмежує можливості оперативного аналізу, прогнозування та інтегрованого управління діяльністю підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

2. Визначено, що основні бізнес-процеси підприємства, зокрема виробничий, збутовий, логістичний, фінансовий та аналітичний, характеризуються фрагментарністю інформаційних потоків і недостатнім рівнем їх узгодженості між структурними підрозділами. Така ситуація ускладнює здійснення комплексного моніторингу результатів діяльності, знижує швидкість реагування на відхилення та стримує прийняття своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень.

3. Аналітична оцінка ефективності використання трудових, технологічних та економічних ресурсів підприємства показала загалом позитивну динаміку продуктивності праці, рівня рентабельності та фінансової стійкості. Це свідчить про наявність внутрішнього потенціалу розвитку та створює сприятливі передумови для подальшої цифрової модернізації обліково-аналітичної системи без істотних ризиків для стабільності функціонування СФГ «Вікторія».

4. У ході дослідження ідентифіковано ключові проблеми функціонування обліково-аналітичного забезпечення підприємства, зокрема відсутність інтегрованої цифрової інформаційної системи, переважно ручний характер виконання облікових і аналітичних процедур, низьку швидкість обробки та обміну даними між підсистемами, а також недостатній рівень автоматизації аналітичних інструментів. Сукупність зазначених проблем знижує ефективність управління бізнес-процесами та обмежує можливості підприємства щодо адаптації до умов цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Модернізація облікових процедур на основі цифрових рішень

Впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси підприємства стає обов'язковою необхідністю і важливою конкурентною перевагою в сучасних умовах господарювання. Цифровізація бізнес-процесів промислового підприємства дозволяє забезпечити максимальну оптимізацію та автоматизацію всіх основних і допоміжних процесів. Загальна цифровізація вітчизняної економіки зумовлює необхідність вступу підприємств різних галузей на шлях цифрових перетворень. Саме використання цифрових технологій і сервісів надає підприємствам необхідний імпульс для подальшого розвитку і трансформації в сучасних швидкозмінних умовах, що характеризуються великою кількістю економічних викликів, ризиків і загроз.

Виробничі підприємства є найбільш складними об'єктами для реформування, а також впровадження інноваційних і цифрових технологій у порівнянні з іншими сферами бізнесу [1]. Разом з тим, цифровізація в промисловості вже перестала бути абстрактним поняттям. Важливою умовою в даному випадку є підтримка з боку держави, результатами якої можна вважати велику кількість програм з підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробництв, а також масштабні державні проекти в області підвищення продуктивності праці [21].

Існують дві умови, які необхідно враховувати в процесі розробки плану з цифровізації бізнес-процесів підприємства. Автоматизація ефективної бізнес-операції підвищує її ефективність, а автоматизація неефективної бізнес-операції збільшує її неефективність. У зв'язку з цими умовами, перш ніж замислюватися

про цифровізацію бізнес-процесів, необхідно визначити потенціал даних процесів [17].

У загальному вигляді потенціал будь-якого бізнес-процесу являє собою сукупність усіх наявних можливостей підприємства для підвищення його ефективності [29].

Ідеальний стан бізнес-процесу є певною технічною межею. Перехід до ідеального стану процесу можливий у кілька етапів з урахуванням використання наявних організаційного, базового цифрового, правового та системного цифрового потенціалів.

Організаційний потенціал процесу – це ті заходи, які можуть бути реалізовані на підприємстві без особливих зусиль і додаткових фінансових вкладень. Базовий цифровий потенціал процесу реалізується на основі технологій, які вже використовуються на підприємстві, наприклад програмних прикладних продуктів. Правовий потенціал полягає в наявності правових обмежень, які не дозволяють досягти ідеального стану процесу. І нарешті, системний цифровий потенціал являє собою більш складні системні рішення, в даному випадку підприємство розглядається як певна цифрова екосистема, елементами якої є працівники підприємства, постачальники, споживачі та інші зацікавлені особи.

У сучасних умовах не кожне підприємство може реалізувати свій потенціал повністю, тому існує певний проміжний етап, який є переходом до майбутнього (цільового) стану, тобто реалізація всіх можливостей підприємства з урахуванням існуючих обмежень і виключення різного роду втрат [32].

Таким чином, в процесі розробки і впровадження будь-яких системних цифрових рішень, необхідно в першу чергу здійснити організаційні зміни, реалізація яких можлива без значних матеріальних вкладень. Організаційні зміни є малокапіталомістким фактором розвитку виробничих підприємств, що дозволяє виконати первинну оптимізацію основних бізнес-процесів.

Заміна операцій місцями передбачає оптимізацію бізнес-процесів за рахунок вибору найбільш ефективною для результату процесу послідовності

виконання операцій. У свою чергу, виконання операцій паралельно дозволяє скоротити поточний час робіт в рамках бізнес-процесу за рахунок їх одночасної реалізації. Виключення операцій втрат, тобто тих операцій, які не додають вартості кінцевому продукту або результату процесу, також є одним з напрямків оптимізації бізнес-процесів. Крім того, цифровізація марних операцій не є ефективною.

Балансування завантаження операцій спрямовано на вирівнювання часу виконання операцій між собою. Інтеграція дозволяє ліквідувати потенційні втрати, які можуть виникнути під час переходів з однієї операції на іншу. Виконання операції може займати нетривалий час, а перехід з однієї операції на іншу – більш тривалий період часу, який можна оптимізувати за рахунок максимальної інтеграції послідовних операцій.

Скорочення часу виконання операцій за рахунок скорочення втрат можливе при використанні різних шаблонів, які можна вбудувати в бізнес-процес. Багатоваріантність рішень дозволяє вибрати більш вигідний варіант послідовності та інтеграції операцій для різних бізнес-процесів. І нарешті, оптимізація входів і виходів дозволяє контролювати якість і відповідність ресурсів на вході і результатів бізнес-процесу на виході, що безпосередньо впливають на його вартість і час реалізації.

Таким чином, в результаті організаційних змін визначаються бізнес-процеси підприємства, підвищення ефективності яких можливо здійснити за допомогою впровадження цифрових технологій. Однак, перед процедурою системної цифровізації бізнес-процесів підприємства необхідно провести оцінку цифрової зрілості даних процесів, виходячи з наявної на підприємстві інфраструктури, каналів передачі інформації, компетенції співробітників і організаційної культури в цілому.

Після реалізації принципів переходу до майбутнього стану, а також з урахуванням результатів оцінки цифрової зрілості бізнес-процесів підприємства необхідно організувати процес впровадження необхідних цифрових технологій, які дозволять підвищити ефективність виділених бізнес-процесів підприємства

в стратегічній перспективі. Організація ефективної цифровізації бізнес-процесів підприємства здійснюється з урахуванням принципів, представлених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Принципи цифровізації бізнес-процесів підприємства

Принцип	Суттєва характеристика
1. Віртуалізація даних	Перехід від зберігання, обробки та передачі даних у паперовому вигляді до використання їх в електронному вигляді
2. Проактивність	Автоматичне надання результату без запиту споживача
3. Автоматизація операцій	Організація виконання окремих операцій без участі людини
4. Омніканальність	Використання різних засобів для обміну інформацією та отримання результатів (мобільні пристрої, сайти, соціальні мережі тощо)
5. Безшовність	Процеси виконуються декількома учасниками або програмами, при цьому для клієнта ці переходи залишаються непомітними
6. Ергономічність	Створення інтерфейсів у простому та зрозумілому вигляді, що дозволяє виконувати операції швидко та якісно
7. Захист від помилок	Конфігурація системи, що усуває появу помилок, пов'язаних з людським фактором
8. Безпека даних	Формування цифрових продуктів із захистом від втрати, пошкодження та розкрадання даних

Ефективна цифровізація бізнес-процесів виробничого підприємства повинна здійснюватися в кілька основних етапів:

Першим етапом є первинна оптимізація бізнес-процесів підприємства, з урахуванням розглянутих у роботі принципів. Другий етап присвячений оцінці цифрової зрілості виділених бізнес-процесів, а на третьому етапі відбувається безпосередньо цифрова трансформація на основі впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства. Таким чином, цифровізація бізнес-процесів дозволяє максимально спростити їх реалізацію і скоротити вартість,

підвищивши при цьому загальний рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається, і підприємства в цілому. Цифрова трансформація без попередньої оптимізації бізнес-процесів підприємства спричинить додаткові фінансові витрати. Разом з тим, оптимізуючи та оцифруючи неефективні бізнес-процеси, в результаті не буде досягнуто необхідного результату, який керівництво підприємства планує отримати від реалізації даних бізнес-процесів.

3.2. Використання аналітичних платформ для підвищення прозорості та ефективності бізнес-процесів підприємства

Розглянемо інструменти цифрової трансформації в розрізі можливості їх застосування для конкретного бізнес-процесу. Як вже було зазначено раніше, всі бізнес-процеси підприємства можна розділити на групи. Саме таке верхньорівневе групування застосовано до рядків матриці.

Перший блок – основні бізнес-процеси. До даної групи відносяться процеси безпосередньої взаємодії з продуктом. Важливим заходом в контексті управління даною групою бізнес-процесів є відстеження стану продукту на кожному етапі виробничого циклу, своєчасне отримання актуальної інформації про поточний стан продукту, можливість тестувати гіпотези або тестувати кінцевий продукт на придатність.

Перебіг виробничого процесу визначає підсумкову якість продукту. Ціна помилки на даному етапі може коштувати підприємству дорого, тому важливо працювати над його вдосконаленням, наприклад, за рахунок використання інструментів цифрової трансформації. Постійний моніторинг стану продукту може здійснюватися за рахунок впровадження цифрових двійників. Дана технологія дозволяє скласти точну копію реального об'єкта в цифровому середовищі на основі зібраних даних. Подібна модель корисна як для моніторингу, так і для тестування. Створена точна копія дозволить вивчати зміни продукту під впливом різних факторів або дивитися, як додавання нових характеристик вплине на кінцевий результат. Дана технологія дозволить

заощадити компанії на моделях і тестових зразках, що створюються в процесі вдосконалення продукту. Також з'являється можливість прискорити процес поліпшення продукту за рахунок економії часу на створення прототипу з новими характеристиками.

Інтернет речей і машинне навчання дозволяють вдосконалювати виробничі процеси за рахунок дистанційного керування виробничим обладнанням, навчання виконанню рутинних завдань на основі обробки даних.

Процес закупівель супроводжується необхідністю швидкого збору, обробки та зберігання інформації. Для вдосконалення раніше перерахованих процесів використовуються інструменти, функціонал яких дозволяє отримувати, обробляти і відображати в зрозумілому для менеджера вигляді інформацію. В якості інструментів збору інформації можна використовувати такі цифрові технології, як RPA і оптичне розпізнавання символів. Технологія програмних роботів здатна збирати інформацію з різних джерел за заздалегідь прописаним алгоритмом. Даний інструмент може не тільки збирати інформацію, але і здійснювати первинну обробку даних для подальшого завантаження в програму, відправки зібраної інформації зацікавленим сторонам або її представлення в табличному вигляді. У разі необхідності моніторингу виробничих замовлень можливе застосування VI-систем. Інтеграція RPA і VI-технологій дозволить в автоматичному режимі збирати інформацію з розрізнених джерел і представляти її в наочному для менеджера вигляді.

Удосконалити процес зберігання допомагають автоматизовані складські системи, автономні навантажувачі і різні роботи-помічники. Ці інструменти допомагають стежити за станом складу, кількістю запасів і уніфікувати інформацію про ці дані. Відстеження стану матеріалів на складах також можливе з використанням технологій просунутої аналітики. Запаси, що зберігаються на складах, еквівалентні грошовим коштам, які не використовуються підприємством, тому для управлінців важливо стежити за обсягом складських запасів.

При цифровізації продажів використовують різні CRM-системи, які забезпечують автоматизацію взаємодії з клієнтами, контроль етапів продажу та

формування єдиного інформаційного простору підприємства. До найбільш поширених рішень належать:

- **Bitrix24** – комплексна CRM-платформа, що забезпечує управління воронкою продажів, аналітику, автоматизацію комунікацій, інтеграцію з телефонією та онлайн-каналами.
- **Zoho CRM** – гнучка система для сегментації клієнтів, аналізу поведінки споживачів, управління маркетинговими кампаніями та прогнозування продажів.
- **Salesforce** – потужна корпоративна CRM-екосистема, яка підтримує інтелектуальну аналітику, автоматизацію бізнес-процесів, персоналізацію пропозицій та масштабовану роботу з великим обсягом клієнтських даних.
- **HubSpot CRM** – система, орієнтована на інтеграцію маркетингу та продажів, з можливостями аналізу клієнтських контактів, відстеження історії взаємодій та створення ефективних багатоканальних сценаріїв.
- **Microsoft Dynamics 365** – CRM-рішення, що поєднує управління продажами, фінансами, операціями та аналітикою, дозволяючи будувати комплексну модель цифрового управління клієнтськими процесами.

Використання таких систем дає змогу підприємствам оптимізувати процеси збуту, прискорити обробку замовлень, підвищити рівень сервісу та забезпечити ухвалення управлінських рішень на основі актуальних аналітичних даних.

Вони дозволяють вибудувати стратегію взаємодії зі споживачем, оптимізувати маркетинг компанії та зберігати інформацію про клієнтів та історію покупок/замовлень з подальшим аналізом результатів. Використання цих технологій дозволяє збільшити прозорість даного процесу, інтегрувати інші інформаційні системи, наприклад, створювати в системах фреймворки для відображення Ві-звітів в CRM-системі.

Для процесу доставки дуже важливо вибудувати швидкі маршрути і моніторити рух і місцезнаходження товарів. Тут використовуються аналітичні цифрові інструменти та краудсорсингові платформи. Перші дозволяють на основі аналізу величезного обсягу інформації раціоналізувати маршрути,

зіставляти різні умови доставки для вибору кращого. Другі допомагають з пошуком підрядників для здійснення доставки товарів.

Наступна група, в рамках якої буде розглянуто застосування цифрових інструментів, – ті, що забезпечують бізнес-процеси. До цієї групи віднесені такі процеси, як адміністративно-господарське забезпечення, ІТ-обслуговування, забезпечення безпеки.

ІТ-обслуговування є одним з напрямків, що включає в себе велике різноманіття інструментів, які можна використовувати для вдосконалення бізнес-процесів. Базовими функціями даних ІТ-систем є збір, обробка і зберігання даних. У цих напрямках на ринку представлена маса рішень, наприклад, для зберігання можна використовувати різні хмарні сховища, а для збору і первинної обробки, як вже було зазначено раніше, застосовуються RPA-технології.

Одним з ключових завдань, яке виконується в рамках управління цією групою бізнес-процесів, є моніторинг стану інформаційних систем підприємства. Одним з цифрових інструментів для моніторингу стану даних систем виступають VI-технології. Підключення програми до бази даних з логами системи дозволить в реальному часі отримувати інформацію про поточний стан пристрою/програми, дізнаватися причини відхилень і точний час збоїв. Також можливо вказати умови, за яких з'являтимуться індикатори/повідомлення про необхідність здійснення дій з пристроєм або програмним забезпеченням. Наприклад, можливо вказати терміни служби пристроїв і технологій, після закінчення яких буде подано сигнал про необхідність їх заміни.

Інструменти цифрової трансформації можуть допомагати людині у вирішенні складних завдань. Наприклад, якщо ми говоримо про ІТ-забезпечення, то до таких завдань можна віднести процеси написання коду або запитів на підключення до джерел даних з метою отримання конкретної інформації. Для генерації кодів можливе застосування штучного інтелекту. Сучасні рішення, наприклад, CHATGPT, дозволяють на підставі декількох запитів з описом проблеми отримати готове рішення. Безумовно, не завжди надані рішення

повністю задовольняють запит, але вони можуть створити базу для подальшої розробки.

ІТ-забезпечення та зв'язок спрямовані на забезпечення безперервної роботи інформаційних систем і технологій підприємства, тому для працівників, в обов'язки яких входить підтримка стабільності роботи систем, своєчасне отримання повідомлення про виникнення помилок в роботі програм дозволить оперативно відреагувати на проблему, що виникла, знайти рішення і мінімізувати кількість невдоволень з боку бізнес-користувачів. Для даних функцій можливе застосування чат-ботів або RPA-технологій.

Автоматизація рутинних бізнес-процесів може здійснюватися за рахунок тиражування шаблонного рішення на процеси, схожі за функціоналом. Для зниження навантаження на розробників можливе застосування RPA-технології. Необхідно одноразово прописати логіку автоматизації процесу, залишивши порожні блоки з унікальними значеннями для різних бізнес-процесів. Робот на підставі наданого користувачем технічного завдання заповнить порожні блоки. Результатом буде нова програма або рішення під рутинний процес. Інтегрувавши штучний інтелект в RPA, можливо розширити функціонал даного процесу і тиражувати розроблені рішення не тільки на ідентичні процеси, але і трохи відрізняються.

Адміністративно-господарське забезпечення, що відноситься до бізнес-процесів, що забезпечують, може бути трансформовано з використанням таких інструментів цифрової трансформації, як ВІ-технології, програми класу ERP, Інтернет речей. Подібний перелік інструментів пояснюється основними завданнями, які необхідно виконувати в рамках даних процесів. Наприклад, одним з них є отримання актуальних даних про потреби підприємства. Програми сімейства ВІ допоможуть удосконалити цей процес, оскільки їх функціонал базується на зборі інформації з різних джерел та її поданні у необхідному форматі.

Головним бізнес-процесом у рамках даного блоку є забезпечення безпеки. Робота в інформаційному середовищі пов'язана з високим ризиком витоку даних. Для їх збереження підприємства намагаються вживати різних заходів. В

якості інструментів, що допомагають зберігати дані на підприємстві, можливе застосування SIEM-систем, DLP або технологій «розумного контракту». Перераховані вище інструменти можуть збирати інформацію в захищеній формі, тобто працівники мають доступ тільки до інформації, яка їм необхідна для виконання своїх робочих завдань. Також програми збирають, обробляють і аналізують інформацію в рамках політики безпеки про всі інциденти. Подібний функціонал дозволить працівникам розробляти предиктивні заходи щодо забезпечення безпеки даних підприємства.

Наступна група – бізнес-процеси управління. До цієї групи відносять такі бізнес-процеси, як стратегічне управління, управління фінансами, управління маркетингом, управління якістю, управління персоналом. Розглянемо інструменти, які можуть застосовуватися для цифрової трансформації даного блоку бізнес-процесів.

Стратегічне управління включає в себе процеси, пов'язані з прийняттям управлінських рішень у напрямку розвитку компанії. Для керівників важливо отримувати актуальні дані про стан бізнесу, розробити комплексне рішення для реалізації стратегії за різними напрямками діяльності підприємства, мати можливість приймати управлінські рішення на основі аналізу великих даних. Даний функціонал характерний для таких інструментів, як платформа цифрового впровадження, BI і BigData. Вони не тільки обробляють величезні обсяги інформації, але і перетворюють їх, актуалізуючи на момент перегляду.

Вимоги до інструментів, що застосовуються в бізнес-процесах групи «управління фінансами», характеризуються як: зберігання та консолідація фінансової звітності; обробка величезного обсягу даних; розрахунок показників і відображення в наочному вигляді ключових метрик; забезпечення швидкого доступу до даних.

На підприємствах для вирішення перерахованих вище завдань можуть бути використані такі технології, як BW, хмарні сховища і SAP S/4HANA Financial для зберігання і обробки даних про фінанси компанії, BI і Big Data для обробки і візуалізації даних.

Управління маркетингом може здійснюватися з використанням різних цифрових інструментів. Наприклад, для генерації матеріалів може бути задіяний штучний інтелект. Безумовно, на даний момент ця технологія вимагає навчання, а результати її роботи потребують коригування з боку людини, проте вона створює хорошу базу для прийняття управлінських рішень і скорочує кількість часу на розробку стратегії розвитку.

Управління бізнес-процесами компанії є одним з актуальних на сьогоднішній день напрямків діяльності багатьох підприємств. Діяльність в рамках даної групи процесів здійснюється при впровадженні інструментів у всі перераховані вище бізнес-процеси, так як одним з етапів проекту по трансформації бізнес-процесу виступає його аналіз, опис і моделювання. Саме ці функції і виконуються працівниками, задіяними в управлінні якістю бізнес-процесів. Спростити їх діяльність допоможуть такі інструменти, як BI, MES і Process Mining. Остання технологія на основі логів програми відновлює модель бізнес-процесів, будує сценарії протікання процесів, збирає тимчасові характеристики і виявляє вузькі місця. Для аналітиків даний функціонал полегшить роботу і зробить процес моделювання більш об'єктивним. Також функціонал програми дозволяє вивчити вплив змін, запропонованих ключовими користувачами або аналітиками, на бізнес-процес, і отримати нові характеристики до зміни самого процесу.

На закінчення варто зазначити, що на сьогоднішній день забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства можливе тільки в разі активного використання цифрових інструментів. Топ-менеджмент підприємств відзначає, що цифрова трансформація нерозривно пов'язана зі зміною бізнес-процесів, оскільки їх поліпшення в перспективі призводить до перебудови бізнес-моделі.

Удосконалення бізнес-процесів, у свою чергу, пов'язане із застосуванням інструментів цифрової трансформації, під якими слід розуміти технології, програмні продукти та цифрові рішення, що використовуються підприємством з метою перенесення поточних бізнес-процесів у цифрове середовище.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Обґрунтовано, що впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема ERP- та CRM-систем, хмарних сервісів, мобільних додатків і інструментів ВІ-аналітики, забезпечить підвищення ефективності бізнес-процесів СФГ «Вікторія» за рахунок інтеграції інформаційних потоків, автоматизації ключових операцій та мінімізації ручної обробки даних, що, у свою чергу, підвищить прозорість і керованість діяльності підприємства.

2. Запропоновані заходи дозволяють оптимізувати управління основними функціональними підсистемами підприємства, зокрема виробництвом, збутом, запасами та фінансами, забезпечуючи більш раціональний розподіл ресурсів, скорочення операційних витрат і зростання продуктивності праці в умовах динамічного ринкового середовища.

3. Доведено, що цифровізація обліково-аналітичного процесу сприятиме формуванню єдиного інформаційного простору підприємства, забезпечить оперативний доступ до актуальних і структурованих даних, розширить можливості побудови прогнозних моделей та сценаріїв розвитку, а також підвищить обґрунтованість і результативність управлінських рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях.

4. Розроблені пропозиції враховують специфіку діяльності СФГ «Вікторія» та передбачають поетапне впровадження цифрових технологій із урахуванням фінансових, організаційних і кадрових обмежень, оцінку очікуваних вигод і потенційних ризиків, підвищення рівня цифрової компетентності персоналу, а також формування єдиного інтегрованого інформаційного середовища як основи для подальшого сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що сучасні підприємства, зокрема аграрного сектору, функціонують в умовах високої динаміки цифрових трансформацій, які охоплюють не лише виробничі процеси, а й систему управління, фінансовий облік, аналітику та комунікації із зовнішніми стейкхолдерами. За таких умов цифровізація обліково-аналітичного забезпечення перестає бути інструментом підвищення операційної ефективності й набуває ознак стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

2. Визначено, що обліково-аналітичне забезпечення виконує роль ядра інформаційної системи підприємства, формуючи інформаційну базу для планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Його модернізація на основі цифрових технологій забезпечує не лише підвищення швидкості та точності обробки даних, а й комплексність інформаційного відображення господарських процесів, що сприяє зниженню інформаційної асиметрії та підвищенню прозорості діяльності.

3. Аналітична оцінка фінансово-економічного стану СФГ «Вікторія» засвідчила наявність достатнього ресурсного потенціалу, позитивну динаміку використання трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, а також здатність підприємства до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Це створює об'єктивні передумови для впровадження сучасних цифрових інструментів без критичних ризиків для фінансової стабільності.

4. Водночас у ході дослідження ідентифіковано низку проблемних аспектів функціонування обліково-аналітичної системи, зокрема фрагментарність інформаційних потоків, значну частку ручних операцій, низький рівень автоматизації аналітичних процедур та відсутність повноцінної інтеграції між обліковими, виробничими й збутовими підсистемами. Це призводить до затримок у формуванні управлінської інформації та знижує якість прийнятих рішень.

5. Доведено, що використання сучасних цифрових інструментів, таких як ERP-системи, CRM-платформи, інструменти бізнес-аналітики (BI), а також хмарні сервіси, дозволяє забезпечити комплексну автоматизацію обліково-

аналітичних функцій. Їх впровадження сприяє формуванню єдиного інформаційного простору підприємства, підвищує прозорість, контрольованість і відтворюваність бізнес-процесів.

6. Обґрунтовано, що застосування цифрових технологій у діяльності СФГ «Вікторія» сприятиме більш раціональному використанню ресурсного потенціалу підприємства, зокрема підвищенню продуктивності праці, ефективності використання основних засобів, оптимізації структури витрат та зростанню показників рентабельності й фінансової результативності.

7. Підвищення рівня автоматизації обліково-аналітичних процесів забезпечить оперативний доступ до актуальної, релевантної та структурованої інформації, що створює передумови для використання інструментів прогнозування, моделювання сценаріїв розвитку та підтримки стратегічного й тактичного управління на основі даних.

8. Впровадження цифрових рішень сприятиме посиленню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку за рахунок підвищення якості управління, вдосконалення взаємодії зі споживачами, контрагентами та партнерами, а також забезпечення прозорості внутрішніх процесів і більш ефективного управління фінансовими, операційними та інформаційними ризиками.

9. Обґрунтовано, що ключовою умовою успішної цифрової трансформації є розвиток цифрових компетентностей персоналу, формування сучасної культури роботи з даними та переорієнтація управлінського мислення на використання аналітичних інструментів. Адаптація бізнес-процесів до функціонування в інтегрованому цифровому середовищі потребує системного підходу до управління змінами.

10. Реалізація запропонованих напрямів цифровізації обліково-аналітичного забезпечення дозволить сформувати на СФГ «Вікторія» сучасну, гнучку та високоінтегровану інформаційну систему, здатну забезпечити довгостроковий розвиток підприємства, підвищення фінансових результатів, інвестиційну привабливість і стійкість функціонування в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардаш С.В., Грабчук І.Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9301>
2. Безручук С. Л., Грабчук І. Л. Основні концепції впливу цифровізації на якість бухгалтерського обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 69–74.
3. Белова І., Гомотюк А., Ярощук О. Цифрова трансформація управлінських та бізнес-процесів в Україні під час воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 1. С. 42-52.
4. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. № 1–2. С. 7–21.
5. Бруханський Р., Спільник І. Цифровий облік: інноваційні технології зумовлюють нову парадигму?. Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами : монографія / Р.Ф. Бруханський, П.Р. Пуцентейло [та ін.]. Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2021. С. 77-91.
6. Бруханський Р., Спільник І. Цифровий облік: поняття, витоки та актуальний дискурс. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Випуск 3-4. С. 7-20.
7. Бруханський Р.Ф. *Методологія наукових досліджень*. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2022. 208 с.
8. Гарнаженко В., Белінська Я. Роль бізнес-аналізу в адаптації підприємств до змін соціально-економічного середовища. Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики : збірник тез IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Ірпінь, 06 травня 2025 р.). Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. С. 195–196.

9. Герасименко С. С. Бізнес-аналітика у сучасному менеджменті. Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : Інтерсервіс, 2023. С. 383–386.
10. Головка О., Ткаченко Ф. Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 62. С. 62–71.
11. Головчак Ю.В. Головчак Г.В., Писарчук О.В. Цифровізація бухгалтерського обліку: переваги та виклики в епоху цифрових технологій. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 11. С. 38-42.
12. Гончарук О., Ландяк Т., Мельник Л. Використання систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством. *Review of Transport Economics and Management*. 2025. № 13 (29). С. 86–97.
13. Горбунов Р. О., Онікієнко А. О. Бізнес-аналіз як сучасний інструмент управління підприємством. *Grail of Science*. 2021.
14. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2171>
15. Гут Н. О. Бізнес-процеси в управлінні розвитком сучасного підприємства. *Eurasian scientific discussions : матеріали 12-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Barcelona, December 18–20, 2022)*. Barcelona : Barca Academy Publishing, 2022. С. 421–424.
16. Довбуш А. В., Белова І. М. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2 (94). С. 176-181.
17. Довбуш А., Белова І. Трансформація облікових процесів в умовах цифровізації. *Економічний дискурс*. 2024. Випуск 1-2. С. 131-141.
18. Жиглей І.В., Лайчук С.М., Поліщук І.Р. Використання інформаційних технологій у бухгалтерському обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №1 (107). С. 95-102.

19. Жукова О. Ю., Парсяк В. Н., Полетаєв Д. О. Застосування бізнес-аналізу для підвищення економічної ефективності управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 100–104.
20. Завитій О., Белова І. Процес управління інноваційним розвитком як об'єкт обліку і аналізу. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 1-2. С. 22-28.
21. Королюк Т.М., Мазуренок О.Р. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 59–70.
22. Кужда Т. І., Шведа Н. М., Юрик Н. Є. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81, № 2. С. 96–105.
23. Куриш А. Бізнес-процеси як основа ефективного управління підприємством. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. 2025. С. 357–360.
24. Маначинська Ю. Цифровізація бухгалтерського обліку в контексті відбудови економіки України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2024. № 1(93). С. 22–42.
25. Мельник Л. Л., Байдак І. І., Ярохович Т. А. Управління бізнес-процесами: сутнісні поняття, значення та можливості удосконалення. 2024.
26. Мірошник Р. О., Дереворіз М. В. Методи управління бізнес-процесами підприємства. Scientific research: modern challenges and future prospects : матеріали 6-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Munich, January 20–22, 2025). Munich : MDPC Publishing, 2025. С. 578–582.
27. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13
28. Ольховська, О. О. Бізнес-аналіз та проектний менеджмент в ІТ: ефективні стратегії та практики = Business analysis and project management in IT: effective

strategies and practices / О. О. Ольховська, Т. О. Парфьонова, А. О. Бражніченко // 36. наук. пр. НУК. Миколаїв : Гельветика, 2024. № 3 (496). – С. 94–98.

29. Омельченко Д. Управління нефункціональними вимогами до програмних продуктів у сфері фінансових технологій. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-57.

30. Онешко С. В., Дроздова О. Г., Іванова Н. А.. Щодо зростання інформаційного потенціалу цифрового економічного простору: модернізація бухгалтерського обліку та аудиту в Україні. 2023. *Академічні візії*. (21). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/446>

31. Онищук М. С., Хлебінська О. І. Діджиталізація бізнес-процесів підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2024. С. 90–91.

32. Оніщенко К. С., Кущенко О. І. Бізнес-аналітика та її роль у розвитку бізнес-середовища. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : матеріали науково-практичної конференції. 2022. С. 478–479.

33. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. № 291, [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://www.minfin.gov.ua>.

34. Пуцентейло П., Довбуш А., Бінчаровська Т., Гомотюк В. Сучасні технології бізнес-аналітики як інструмент для підвищення бізнес-комунікацій компанії. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. № 1–2. С. 29–40. DOI: 10.35774/ibo2022.01-02.029.

35. Рибалко-Рак Л. А., Опришко В. І., Білан Л. П., Держій Р. В. Організаційний підхід до оцінки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 347–352.

36. Савейко А. Моделювання логістичних бізнес-процесів. Київ : Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2023. 99 с.

37. Свірський Ю. В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 37. С. 113–118.
38. Світличин І. І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 58–64.
39. Стрілок О. Сутність категорій «бізнес-процес» та «оптимізація бізнес-процесів». *Економіка і управління*. 2025. С. 55–64.
40. Чернікова Н., Долина Р., Діденко О. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 158–161. DOI: 10.32782/2224-6282/181-27.
41. Чернін О. Вплив інструментів бізнес-аналітики на розвиток цифрової економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72.
42. Чорна Н.П., Уніят Л.М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікації у діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. №4 (92). С. 46 – 54.
43. Що таке бізнес-аналітика і чим вона корисна для компанії. URL: <https://goit.global/ua/articles/shcho-take-biznes-analytyka-i-chym-vona-korysna-dlia>.
44. Юр'єва І. Сучасні підходи в аналізі ефективності бізнес-моделей. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2024. № 2. С. 20–23.
45. Ясіновська І., Ясіновська Х. Бізнес-аналіз: значення, методи, інструменти. *Scientific Innovation: Theoretical Insights and Practical Impacts : proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference (Naples, March 10–12, 2025)*. Naples : European Open Science Space, 2025. С. 51.
46. Moskalenko V., et al. Бізнес-процес побудови user story mapping з використанням рекомендаційної системи. *Bulletin of NTU “KhPI”. Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*. 2025. № 1(10). С. 38–46.