

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябець К.А.

(підпис)

«01» серпня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «**ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань:	07 Управління та адміністрування
Спеціальність:	073 Менеджмент
Кваліфікація:	магістр менеджменту

Виконала:

студентка групи МОАм-1-24-1.4з

Негрей Тетяна Максимівна

(підпис)

Науковий керівник:

д.е.н., професорка

Кожем'якіна Світлана Миколаївна,

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Негрей Т.М.

Діджиталізація в системі управління розвитком підприємства

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 5 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

У роботі опрацьовано нормативні, аналітичні та наукові джерела з проблематики цифрової трансформації. У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до діджиталізації в сучасному менеджменті, визначено сутність цифрової трансформації та її роль у системі управління розвитком підприємств. Другий розділ присвячений аналізу стану цифрової інфраструктури та управлінських процесів ПрАТ «МХП», включаючи організаційно-економічну характеристику, оцінку цифрових компетенцій персоналу та дослідження ефективності впроваджених цифрових рішень. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення цифрового управління розвитком підприємства, зокрема формування стратегії діджитал-трансформації, упровадження сучасних цифрових платформ і визначення економічного та організаційного ефекту від запропонованих заходів.

Ключові слова: діджиталізація, цифрова трансформація, управління розвитком, цифрові технології, підприємство, ПрАТ «МХП», інновації, цифрова інфраструктура.

ANNOTATION

Nehrei T.M.

Digitalization in the Enterprise Development Management System

The master's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The total volume of the work is **69** pages. The thesis includes **11** tables, **5** figures, **1** appendix. The list of references consists of **50** items.

The work processes regulatory, analytical, and academic sources on digital transformation issues. The first chapter summarizes theoretical approaches to digitalization in modern management, outlining the essence of digital transformation and its role in enterprise development management. The second chapter analyzes the digital infrastructure and managerial processes of PJSC "MHP," including an organizational and economic profile of the enterprise, an assessment of digital competencies, and an evaluation of the effectiveness of implemented digital solutions. The third chapter provides practical recommendations for improving digital development management, focusing on the formulation of a digital transformation strategy, the adoption of advanced digital platforms, and the justification of the economic and organizational impact of the proposed measures.

Keywords: digitalization, digital transformation, development management, digital technologies, enterprise, PJSC "MHP," innovation, digital infrastructure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та значення діджиталізації в сучасному менеджменті.....	7
1.2. Теоретичні підходи до цифрової трансформації підприємств.....	16
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПрАТ «МХП».....	29
2.1. Організаційна-економічна характеристика підприємства.....	29
2.2. Аналіз цифрової інфраструктури та управлінських процесів підприємства.....	34
2.3. Оцінка ефективності застосування цифрових технологій у розвитку підприємства.....	37
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПрАТ «МХП».....	47
3.1. Розробка стратегії діджитал-трансформації підприємства.....	47
3.2. Запровадження сучасних цифрових рішень для управління розвитком.....	50
3.3. Обґрунтування економічного та організаційного ефекту запропонованих змін.....	54
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств визначаються високим ступенем динамізму, глобалізації ринків, технологічними зрушеннями та зростанням ролі даних як стратегічного ресурсу. В умовах цифрової економіки підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення управлінських процесів, підвищення ефективності прийняття рішень і гнучкості організаційної структури. Відповіддю на ці виклики стає діджиталізація - впровадження цифрових технологій, які змінюють не лише технічні, але й управлінські аспекти діяльності компаній.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що діджиталізація набула статусу не просто інструменту автоматизації, а цілісної концепції трансформації бізнесу. Успішна цифрова трансформація дозволяє підприємствам досягати стійких конкурентних переваг, оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, виводити на ринок нові продукти та послуги, оптимізувати внутрішні процеси. Зокрема, для таких масштабних агроіндустріальних холдингів, як ПрАТ «МХП», цифрове управління розвитком стає критично важливим фактором зростання та інноваційної стабільності. Проте на практиці діджиталізація часто здійснюється фрагментарно, без чіткої стратегії або інтеграції в загальну систему управління розвитком.

Мета дослідження полягає у розробці напрямів удосконалення цифрового управління розвитком на прикладі ПрАТ «МХП».

Для досягнення мети в роботі поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність і значення діджиталізації в сучасному менеджменті;
- проаналізувати еволюцію підходів до цифрової трансформації підприємств;
- дослідити особливості управління розвитком підприємств в умовах цифровізації;

- провести організаційно-економічний аналіз ПрАТ «МХП» у контексті цифрової трансформації;
- оцінити рівень розвитку цифрової інфраструктури підприємства;
- визначити бар'єри та невикористані можливості діджиталізації;
- обґрунтувати практичні пропозиції щодо вдосконалення цифрового управління розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства в умовах цифровізації.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних підходів та практичних інструментів діджиталізації в системі управління розвитком підприємства.

Методи дослідження, використані в роботі, включають загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція), економіко-статистичні методи, методи системного, функціонального та структурного аналізу, а також метод експертних оцінок.

Інформаційну базу склали наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, статистичні дані, фінансова звітність ПрАТ «МХП», законодавчі й нормативні акти України, матеріали економічних досліджень, офіційні джерела та звіти з питань цифрової трансформації.

Структура роботи зумовлена логікою досягнення мети і реалізації поставлених завдань. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та одного додатку. У першому розділі висвітлено теоретичні основи діджиталізації в системі управління розвитком підприємства. У другому розділі проведено аналіз стану цифрової трансформації та управлінських процесів ПрАТ «МХП». Третій розділ присвячено розробці напрямів удосконалення цифрового управління розвитком підприємства з урахуванням сучасних технологічних тенденцій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення діджиталізації в сучасному менеджменті

У ХХІ столітті діджиталізація перестала бути просто модною тенденцією - вона стала новою реальністю для ведення бізнесу та організації управління. Сучасний менеджмент дедалі активніше впроваджує цифрові інструменти для підвищення ефективності управління ресурсами, персоналом, процесами та взаємодії із зовнішнім середовищем. Як слушно зазначає Ахновська І. у своєму дослідженні, діджиталізація - це не лише технологічний процес, а глибинна трансформація управлінських моделей, заснована на новому підході до даних, швидкості та взаємозв'язку [5].

У сучасній науковій думці діджиталізація все частіше розглядається не лише як інструмент модернізації управління, а як нова управлінська парадигма. Вона змінює традиційні уявлення про роль менеджера, структуру управління та механізми координації діяльності в організації. Якщо класичні теорії менеджменту акцентували увагу на формалізованих процедурах і стабільності, то цифрова парадигма орієнтована на гнучкість, швидке реагування та постійне оновлення управлінських рішень.

У межах цієї парадигми менеджмент дедалі більше ґрунтується на аналізі великих масивів даних, міжфункціональній взаємодії та використанні цифрових платформ як середовища управління. Таким чином, діджиталізація формує нову логіку управління підприємством, у якій технології стають не допоміжним елементом, а основою управлінської системи.

Розглядаючи діджиталізацію крізь призму еволюції управлінських теорій, доцільно зазначити, що вона є логічним продовженням розвитку менеджменту від класичних до постіндустріальних концепцій. Класична школа менеджменту,

представлена працями Ф. Тейлора та А. Файоля, ґрунтувалася на жорсткій регламентації, ієрархії та стандартизації управлінських процесів. У межах цього підходу інформація відігравала допоміжну роль і передавалася переважно вертикальними каналами.

Подальший розвиток управлінської думки, зокрема школа людських відносин та поведінкові теорії, змістив акцент на роль персоналу, мотивацію та комунікації. Однак навіть у цих концепціях управлінські рішення залишалися значною мірою інтуїтивними та залежними від суб'єктивного досвіду керівників.

Діджиталізація формує новий етап розвитку менеджменту, у межах якого управління дедалі більше спирається на дані, аналітичні моделі та цифрові інструменти. Це означає перехід від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління, що відповідає вимогам складного, динамічного та висококонкурентного середовища.

Формування діджиталізації як управлінського явища є результатом тривалої еволюції підходів до менеджменту. Якщо індустріальна модель управління була зосереджена на ієрархії, стандартизації та контролі, то подальший етап інформатизації передбачав використання інформаційних систем для підтримки управлінських рішень. Водночас ці системи переважно виконували допоміжну функцію і не змінювали сутності управлінських процесів.

Діджиталізація, на відміну від автоматизації чи інформатизації, передбачає трансформацію логіки управління підприємством. Йдеться не лише про впровадження цифрових інструментів, а про перехід до управління на основі даних, інтегрованих цифрових платформ і безперервного аналізу інформації в режимі реального часу. У такій моделі дані стають стратегічним активом, а швидкість і адаптивність управлінських рішень - ключовими чинниками конкурентоспроможності.

Діджиталізація тісно пов'язана з розвитком сучасних управлінських підходів, зокрема процесного, системного та ситуаційного менеджменту.

Процесний підхід у цифровому середовищі отримує нові можливості завдяки автоматизованому моніторингу бізнес-процесів і їх оптимізації в режимі реального часу. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як єдину цифрово інтегровану систему, в якій усі підсистеми взаємодіють через спільні інформаційні платформи.

Ситуаційний підхід набуває особливого значення в умовах діджиталізації, оскільки управлінські рішення приймаються з урахуванням динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Цифрові інструменти забезпечують менеджерів актуальною інформацією, що підвищує адаптивність управління та якість реакції на зміни.

Ключовим елементом діджиталізації в менеджменті є зростання ролі даних як управлінського ресурсу. Дані перестають виконувати виключно інформаційну функцію та перетворюються на основу для планування, контролю й оцінювання результатів діяльності. Управління на основі даних (data-driven management) дозволяє мінімізувати суб'єктивність управлінських рішень і підвищити їх обґрунтованість.

Застосування аналітичних інструментів, систем бізнес-інтелекту та прогнозних моделей сприяє формуванню проактивного управління, орієнтованого на запобігання проблемам, а не лише на реагування на них.

Одним із ключових наслідків діджиталізації є трансформація процесу ухвалення управлінських рішень. У традиційних моделях менеджменту рішення часто приймалися в умовах обмеженої інформації та часових затримок, що підвищувало ризик помилок. Цифрові технології значно скорочують ці обмеження, забезпечуючи доступ до актуальних даних у режимі реального часу.

Використання аналітики, штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє не лише аналізувати минулі результати, а й прогнозувати майбутні сценарії розвитку підприємства. У результаті управлінські рішення набувають стратегічного характеру та базуються на комплексній оцінці ризиків і можливостей.

Таким чином, діджиталізація сприяє підвищенню якості управлінських рішень, їх своєчасності та відповідності стратегічним цілям підприємства.

Перехід до діджиталізації зумовлює зміну управлінської логіки підприємства. Якщо в традиційній моделі управління основна увага приділялася регламентації процесів і контролю результатів, то в умовах діджиталізації фокус зміщується на управління потоками даних, швидкість ухвалення рішень і здатність організації до адаптації. Менеджмент дедалі більше орієнтується не на фіксовані інструкції, а на динамічні аналітичні показники.

Така зміна управлінської логіки передбачає використання цифрових панелей управління (dashboards), систем бізнес-аналітики та прогнозних моделей, які дозволяють керівникам відстежувати стан підприємства в режимі реального часу. У результаті управлінські рішення стають більш гнучкими, обґрунтованими та проактивними, що є принципово важливим у нестабільному економічному середовищі.

У науковій літературі часто використовуються суміжні поняття «цифровізація», «діджиталізація» та «цифрова трансформація», які потребують чіткого розмежування. Цифровізація, як правило, трактується як переведення інформації, документів і даних у цифровий формат без суттєвої зміни бізнес-процесів. Вона є початковим етапом переходу до цифрової економіки.

Діджиталізація має ширший зміст і охоплює використання цифрових технологій для оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності взаємодії між підрозділами та покращення якості управлінських рішень. Водночас цифрова трансформація розглядається як найглибший рівень змін, що передбачає переосмислення бізнес-моделі, організаційної структури та управлінської культури підприємства. Таким чином, діджиталізація виступає ключовою ланкою між технічними змінами та стратегічним оновленням підприємства.

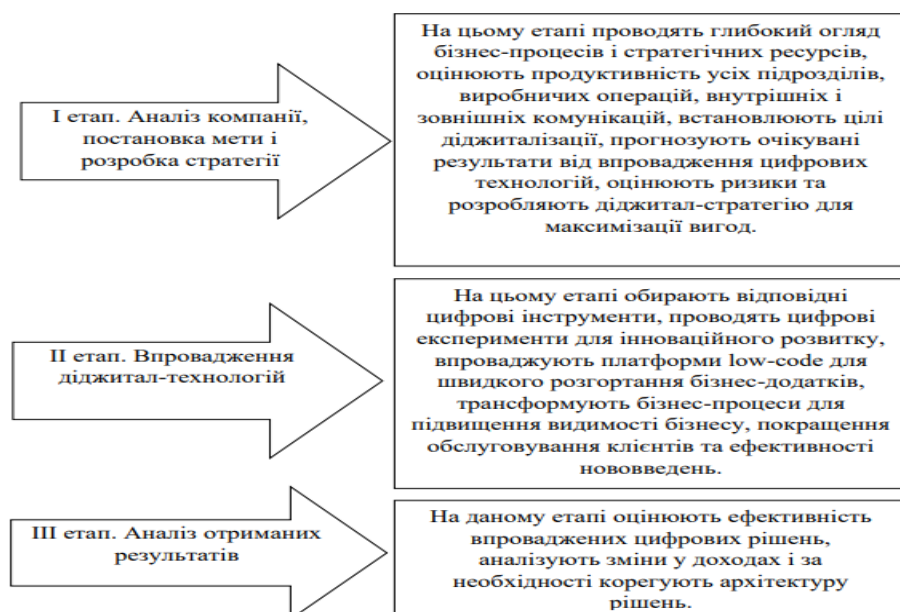


Рис. 1.1. Етапи процесу діджиталізації

Цей процес відбувається поетапно. На рис. 1.1 подано загальну модель етапів діджиталізації підприємства: спочатку проводиться глибокий аналіз поточної ситуації, розробляється стратегія цифрової трансформації, далі йде впровадження технологій і, зрештою, - оцінка результатів та корекція рішень. Ця логіка дозволяє підприємствам впроваджувати інновації поступово, з урахуванням ризиків, потреб і реальних ресурсів, що особливо важливо в умовах обмеженого бюджету чи складної конкурентної ситуації.

Запровадження діджиталізації впливає також на організаційну структуру підприємства. Цифрові технології сприяють скороченню рівнів управління, посиленню горизонтальних зв'язків і розвитку проєктних та матричних форм організації праці. Це дозволяє підвищити швидкість обміну інформацією та ефективність координації між підрозділами.

У результаті організаційні структури стають більш гнучкими та адаптивними, що відповідає вимогам сучасного ринкового середовища та підтримує стратегічні цілі підприємства.

Діджиталізація істотно змінює систему управлінських комунікацій та координації діяльності в організації. Цифрові платформи, корпоративні

інформаційні системи та онлайн-інструменти взаємодії забезпечують швидкий обмін інформацією між підрозділами та рівнями управління.

Завдяки цьому зменшується кількість комунікаційних бар'єрів, скорочуються часові витрати на погодження рішень і підвищується узгодженість дій персоналу. Менеджмент отримує можливість оперативно координувати діяльність у межах складних проєктів і міжфункціональних команд.

У підсумку діджиталізація сприяє формуванню більш прозорої та інтегрованої системи управління, що є критично важливим для великих і територіально розподілених підприємств.

Особливого значення діджиталізація набуває в контексті регіонального розвитку. Згідно з рис. 1.2, який ілюструє індекс цифрової трансформації регіонів України у 2023 році, видно, що існує значна диференціація між регіонами. Так, у той час як Львівська, Волинська та Харківська області демонструють високі показники цифрового розвитку (понад 0.83), Сумська, Херсонська й Луганська області відстають у цьому процесі. Така ситуація свідчить не лише про нерівномірність цифрового потенціалу, але й про необхідність адаптивного менеджменту, який зважає на локальні умови [16].

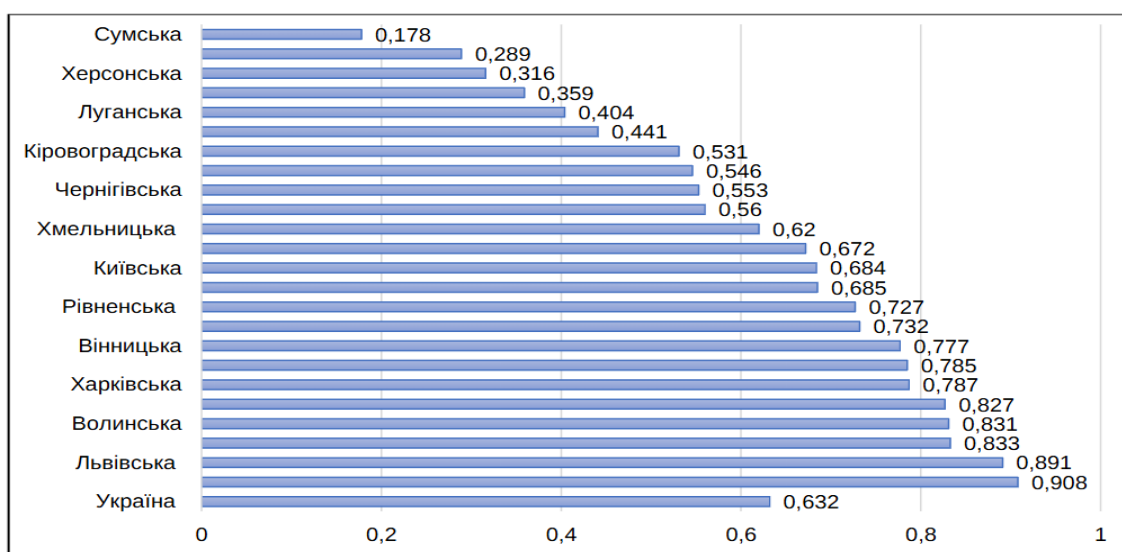


Рис. 1.2 Індекс цифрової трансформації регіонів України у 2023 р.

Джерело: [23]

Управлінські рішення в умовах діджиталізації дедалі більше спираються на дані, аналітику й хмарні технології. Як показано на рис. 1.3, кількість підприємств, які користуються хмарними обчисленнями, неухильно зростає: у 2018 році ця частка становила менше 10%, у 2021 році вже перевищила 10,2%, і, хоча у 2022 році спостерігалось незначне падіння, загальна тенденція лишається позитивною [14]. Це демонструє, що підприємства визнають зручність та гнучкість таких рішень, особливо в умовах турбулентності (війна, енергетична нестабільність, пандемія).

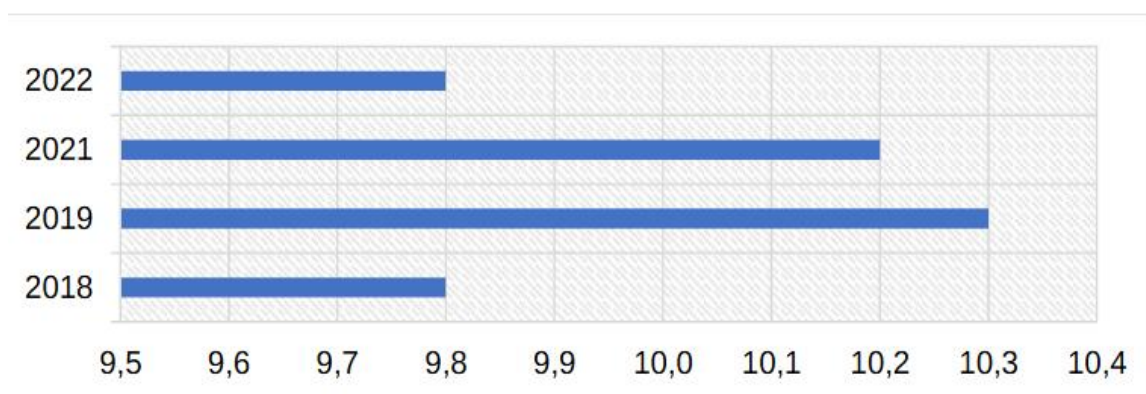


Рис. 1.3. Динаміка частки кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень (%) за 2018-2022 рр.

Джерело: [14]

В умовах кризових явищ діджиталізація відіграє важливу роль у забезпеченні управлінської стійкості підприємств. Хмарні технології, цифрові комунікації та дистанційні формати роботи дозволяють зберігати безперервність управлінських процесів навіть за умов обмеженого фізичного доступу до ресурсів.

Таким чином, діджиталізація стає інструментом не лише підвищення ефективності, а й забезпечення стабільності функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Сучасні цифрові технології проникають у різні функціональні аспекти менеджменту: маркетинг, логістику, управління персоналом, стратегічне планування. Наприклад, індекс DESI (Digital Economy and Society Index), представлений на рис. 1.4, свідчить про зростання використання великих даних,

соціальних медіа, хмарних рішень та штучного інтелекту на підприємствах країн ЄС протягом 2022-2023 років [4]. Збільшення частки підприємств, що працюють із великими даними й ШІ, свідчить про зростаюче значення аналітики в ухваленні управлінських рішень і налаштуванні бізнес-моделей на гнучкість і масштабованість.

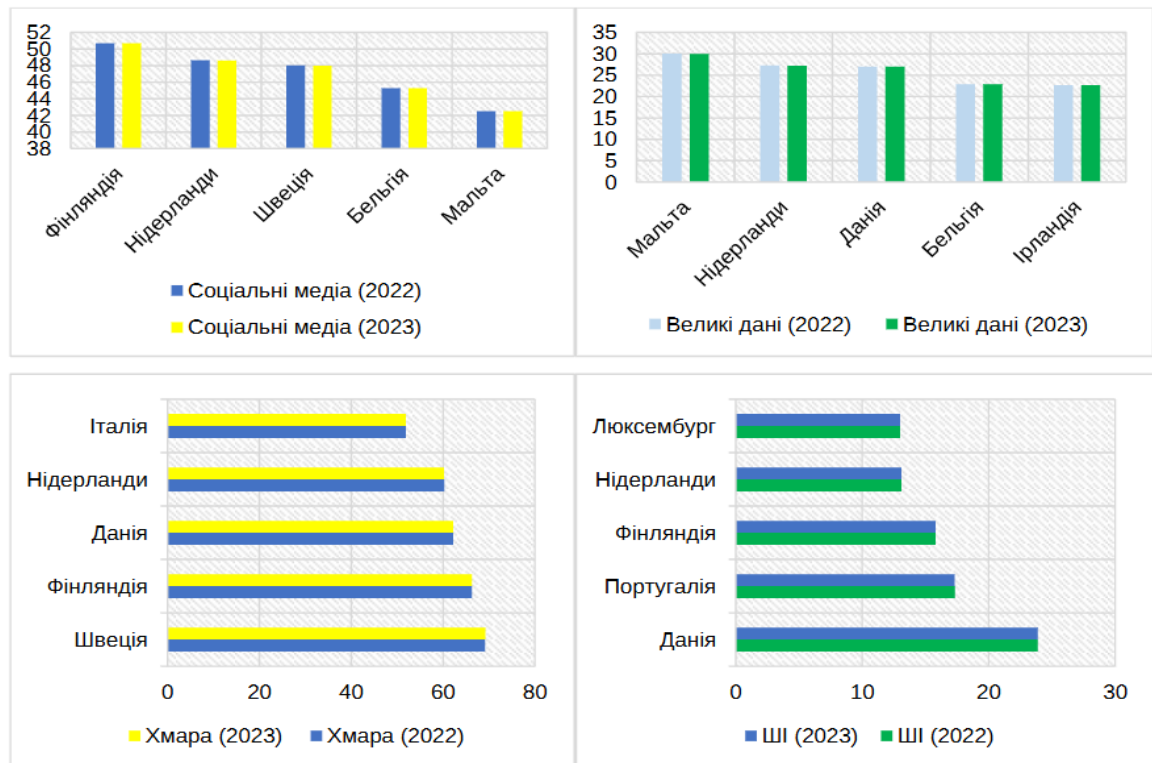


Рис. 1.4 Динаміка індикаторів DESI (соціальні медіа, великі дані, хмара, штучний інтелект на підприємствах) у 2022-2023 рр., %

Джерело: [4]

Значення діджиталізації в сучасному менеджменті проявляється через трансформацію ключових управлінських функцій. У стратегічному управлінні цифрові технології забезпечують можливість використання прогностної аналітики, моделювання сценаріїв розвитку та оцінювання ризиків, що підвищує обґрунтованість стратегічних рішень. В операційному менеджменті діджиталізація сприяє підвищенню прозорості процесів, скороченню витрат і оптимізації ресурсів.

У сфері управління персоналом цифрові рішення трансформують підходи до рекрутингу, оцінювання результативності, розвитку компетенцій і формування кадрового резерву. Фінансовий менеджмент отримує інструменти для оперативного контролю показників діяльності, а управління взаємовідносинами з клієнтами - можливості персоналізації продуктів і сервісів. У сукупності це формує цілісну модель цифрово орієнтованого менеджменту підприємства.

Водночас, як слушно зауважують Гусєва О.Ю. та Легомінова С.В., діджиталізація - це не лише технічне оновлення, але й глибоке переосмислення цінності процесів: від оптимізації витрат до підвищення клієнтоорієнтованості [11]. Клієнт більше не розглядається як «кінцева точка» бізнес-процесу, а як його активний учасник, що впливає на продукт, його форму та канали доставки.

Водночас діджиталізація супроводжується низкою ризиків і обмежень, які мають бути враховані в управлінській практиці. До них належать кіберзагрози, залежність від цифрової інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів із цифровими компетенціями та опір персоналу організаційним змінам. Особливої актуальності ці проблеми набувають в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим ефективна діджиталізація потребує не лише інвестицій у технології, а й системної роботи з персоналом, розвитку цифрової культури та формування управлінських підходів, орієнтованих на зміни. Ігнорування цих аспектів може знизити очікуваний ефект від цифрових ініціатив і посилити організаційні ризики.

Окрім економічних і технологічних аспектів, діджиталізація має суттєвий соціально-економічний вимір. Вона впливає на характер зайнятості, вимоги до компетенцій персоналу та умови праці. Зростає попит на аналітичні, цифрові та міждисциплінарні навички, що зумовлює необхідність безперервного навчання та розвитку персоналу.

З позиції менеджменту це означає переосмислення підходів до управління людськими ресурсами, мотивації та формування організаційної культури. Підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, отримують конкурентні переваги не лише за рахунок технологій, а й завдяки більш високому рівню залученості та продуктивності персоналу.

Таким чином, діджиталізація виступає комплексним чинником соціально-економічного розвитку підприємства, поєднуючи економічну ефективність із довгостроковою стійкістю.

Таким чином, діджиталізація в сучасному менеджменті - це не просто заміна аналогових процесів на цифрові. Це нова управлінська філософія, яка змінює уявлення про ефективність, швидкість і гнучкість управління. Вона зумовлює не лише технічні, а й соціальні, кадрові, культурні зміни в організації. Від її рівня залежить конкурентоспроможність компаній, їх здатність до адаптації, розширення ринків і ефективного використання ресурсів у цифровому світі.

1.2. Теоретичні підходи до цифрової трансформації підприємств

Цифрова трансформація - це не просто процес технологічного оновлення бізнесу, а системна зміна його логіки, архітектури процесів і управлінських парадигм. Розглядаючи сутність цього явища, науковці пропонують низку теоретичних підходів, які пояснюють, як саме цифрові технології змінюють функціонування підприємств.

Розгляд цифрової трансформації крізь історичну призму дозволяє побачити, що вона є логічним продовженням розвитку управлінських концепцій від класичних шкіл до сучасних постіндустріальних моделей. У класичній школі менеджменту увага приділялася структурі, ієрархії та стандартизації процесів, а інформація мала допоміжну роль. Поступово, із розвитком школи людських відносин, акцент змістився на персонал, мотивацію та комунікації, проте

управлінські рішення залишалися значною мірою інтуїтивними. Сучасна цифрова трансформація формує новий етап розвитку управління, де рішення дедалі більше базуються на даних, аналітичних моделях та цифрових інструментах, що дозволяє підприємствам діяти в умовах високої невизначеності та динамічного ринку.

Сучасні тенденції свідчать, що цифрова трансформація стала ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобальному масштабі. За даними міжнародних досліджень, понад 70% великих компаній світу вже реалізують програми цифрової трансформації, а в середньому витрати на цифрові інновації зростають щороку на 10-15%. В Україні процес цифровізації також прискорюється, особливо у промисловому, агропромисловому та ІТ-секторах, де впровадження цифрових рішень дозволяє оптимізувати виробничі процеси, скоротити адміністративні витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Світові дослідження свідчать, що цифрова трансформація підвищує ефективність не лише окремих операцій, а й стратегічного розвитку підприємств. Впровадження ERP та CRM-систем дозволяє скоротити витрати на управління на 15-20%, а автоматизовані платформи для логістики та виробництва - скоротити час планування і поставок на 20-30%. Такі зміни безпосередньо впливають на зростання доходів та конкурентоспроможності, а також стимулюють розвиток нових бізнес-моделей, інтегрованих платформ і цифрових сервісів.

Цифровізація стала не лише інструментом підвищення ефективності окремих операцій, а й фактором формування нових бізнес-моделей, змін корпоративної культури та стратегії розвитку. Це означає, що підприємства, які відстають у впровадженні цифрових технологій, ризикують втратити ринкові позиції та конкурентні переваги.

Одним із фундаментальних напрямів аналізу є функціонально-технологічний підхід, згідно з яким цифрова трансформація розглядається як процес адаптації підприємства до нових умов через використання

інформаційно-комунікаційних технологій. Так, в таблиці 1.1 систематизовано трактування терміна «діджиталізація» у працях різних дослідників. Наприклад, М. І. Паращич і Л. С. Ноджак розглядають діджиталізацію як процес систематизації та опрацювання інформації у цифровому форматі задля покращення обслуговування клієнтів [24]. Такий підхід акцентує увагу на сервісному вимірі цифрових змін і його значенні для формування лояльності клієнтів.

Таблиця 1.1.

Дослідження терміну «діджиталізація» у наукових джерелах

Автор	Поняття	Ключові елементи
М. І. Паращич, Л. С. Ноджак	Процес використання, систематизації та опрацювання інформації у цифровому форматі, для удосконалення обслуговування клієнтів у бізнес-середовищі.	Використання цифрової інформації, удосконалення обслуговування клієнтів.
А. В. Лапін, І. О. Грінчук, Д. О. Оленюк	Процес переведення економічної діяльності у новий формат, що полягає у використанні цифрових технологій та сприяє оптимізації процесів ведення бізнесу, підвищення доходу від провадження підприємницької діяльності та удосконалює систему комунікації зі споживачами	Переведення економічної діяльності, оптимізація бізнесу, підвищення доходу, поліпшення комунікації.
О. Харун, Л. Грицина	Процес трансформації діяльності, що передбачає використання цифрових інноваційних технологій для оптимізації бізнес-моделей, підвищення доходу від провадження логістичної діяльності та удосконалення системи комунікації зі споживачам	Трансформація діяльності, використання цифрових технологій, оптимізація бізнес-моделей, підвищення доходу, поліпшення комунікації.
Г. Швиданенко, М. Теплюк	Трансформація різних інформаційних потоків у «цифру».	Трансформація інформаційних потоків.
Клименко К.В.	Процес використання, застосування, перенесення та переведення інформації у цифровий формат; система збору, зберігання, аналізу даних, застосування штучного інтелекту; трансформація проникнення	Використання цифрових форматів, збір і аналіз даних, штучний інтелект, оптимізація бізнес-процесів.

	цифрових технологій, щодо оптимізації бізнес-процесів.	
Кравчук, І., Лавриненко, С., Зелінська, А.	Поступовий процес преформатування інформації та послуг у цифровий формат через використання сучасних комп'ютерних технологій з метою зростання швидкості обміну даними та економічної ефективності діяльності підприємств.	Преформатування інформації, використання комп'ютерних технологій, зростання швидкості обміну даними, економічна ефективність.
О. Грибіненко	Трансформація, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами	Трансформація, оптимізація та автоматизація бізнес-процесів, підвищення продуктивності, поліпшення комунікацій.
С.В. Коробка	Процес трансформації діяльності, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії та покращення досвіду роботи з клієнтами.	Трансформація діяльності, оптимізація бізнес-процесів, підвищення продуктивності, поліпшення клієнтського досвіду.

Джерело: складено автором за [8, 17, 18, 19, 21, 24, 31, 35]

Функціонально-технологічний підхід акцентує увагу на практичному застосуванні цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів та підвищення продуктивності. Йдеться не лише про автоматизацію рутинних операцій, а й про інтеграцію сучасних технологій у всі функції підприємства. Серед ключових технологій виділяють ERP-системи для управління ресурсами, CRM-системи для підвищення ефективності роботи з клієнтами, аналітичні BI-платформи для підтримки управлінських рішень, хмарні сервіси для масштабованості бізнесу та штучний інтелект для прогнозування розвитку ринку.

Наприклад, впровадження ERP та BI-систем у великих агропромислових компаніях дозволило скоротити час планування виробництва на 20-25%, оптимізувати витрати на логістику та підвищити точність прогнозування потреб споживачів. У компаніях, що використовують CRM-системи, значно

покращується якість взаємодії з клієнтами та підвищується рівень лояльності. Таким чином, функціонально-технологічний підхід демонструє прямий зв'язок між технологічними інноваціями та підвищенням ефективності підприємства.

Цифровізація змінює традиційні процеси, роблячи їх прозорими та керованими. Автоматизовані системи управління проектами та документообігом дозволяють скоротити час на прийняття рішень, покращують взаємодію між відділами та створюють умови для гнучкої організаційної структури, де команди швидко формуються під конкретні проекти.

Окрім ERP, CRM і BI-платформ, сучасні підприємства впроваджують технології Інтернету речей (IoT), блокчейн для відстеження логістики та смарт-контрактів, роботизовану автоматизацію процесів (RPA), хмарні аналітичні сервіси та цифрові двійники виробництва. Ці технології дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, а й створювати інноваційні продукти, підвищувати точність прогнозування та підвищувати прозорість ланцюгів постачання.

Інший напрям - стратегічно-організаційний. Згідно з ним, цифрова трансформація є інструментом для зміни бізнес-моделей, розширення ринків, оптимізації витрат і підвищення продуктивності. Це знайшло відображення у поглядах таких авторів, як А. В. Лапін, І. О. Грінчук та Д. О. Оленюк, які розглядають діджиталізацію як спосіб підвищення доходів та оптимізації бізнес-процесів завдяки цифровим технологіям [21]. Цей підхід фокусується не стільки на інструментах, скільки на довгострокових ефектах і трансформації всієї бізнес-стратегії.

Стратегічно-організаційний підхід розглядає цифрову трансформацію як інструмент зміни бізнес-моделей і підвищення гнучкості підприємства. Цифрові технології дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін ринку, розширювати ринки збуту, оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність.

Цифрова трансформація стає ключовим елементом стратегічного планування. Вона дозволяє підприємствам прогнозувати поведінку споживачів,

оцінювати ризики та формувати сценарії розвитку бізнесу. Використання аналітики великих даних і цифрових платформ забезпечує швидке ухвалення обґрунтованих рішень і підвищує адаптивність підприємства до змін ринку.

Наприклад, у ритейлі впровадження онлайн-продажів і цифрових каналів взаємодії з клієнтами змінило класичну бізнес-модель, дозволяючи компаніям збільшити обсяги продажів та зменшити залежність від фізичної інфраструктури. У промислових компаніях використання цифрових платформ для управління ланцюгами поставок забезпечує швидку адаптацію до змін у попиту та мінімізацію втрат.

Такий підхід підкреслює, що цифрова трансформація - це не просто технічні інновації, а комплексна зміна стратегічних пріоритетів підприємства, орієнтованих на довгострокові результати та стійкий розвиток.

Цифрова трансформація змінює класичні бізнес-моделі, формуючи платформні та сервісні моделі взаємодії. Сучасні підприємства використовують цифрові технології для зменшення негативного впливу на довкілля, оптимізації ресурсів і підвищення соціальної відповідальності. Цифрові платформи дозволяють контролювати енергоспоживання, відходи та забезпечують прозорість процесів. Соціальний ефект проявляється у підвищенні задоволеності співробітників та клієнтів завдяки зручним сервісам і гнучким умовам роботи.

Наприклад, у фінансовому секторі з'являються цифрові банківські платформи, у ритейлі - омніканальні продажі, а в агросекторі - смарт-ферми та аналітика врожайності. Це дозволяє підприємствам швидко масштабувати бізнес, підвищувати залученість клієнтів і зменшувати залежність від фізичної інфраструктури.

Теоретики також виокремлюють інноваційно-інформаційний підхід, у межах якого цифрова трансформація трактується як інноваційна відповідь підприємства на динаміку зовнішнього середовища. Наприклад, О. Харун та Л. Грицина бачать у діджиталізації засіб модернізації логістичних процесів і створення нових моделей управління [31]. Такий підхід важливий для компаній,

що діють в умовах високої конкуренції, коли швидкість реагування та здатність до змін стають вирішальними факторами.

Інноваційно-інформаційний підхід розглядає цифрову трансформацію як засіб швидкої адаптації підприємства до динаміки зовнішнього середовища та появи нових конкурентних викликів. Головна мета цього підходу - використання інноваційних цифрових рішень для створення нових бізнес-процесів, оптимізації логістики та підвищення ефективності управління.

Наприклад, автоматизовані платформи логістики дозволяють значно скоротити час доставки продукції, оптимізувати маршрути та зменшити витрати на транспорт. Використання аналітики даних та машинного навчання у виробництві дозволяє передбачати попит та планувати ресурси більш ефективно. Таким чином, інноваційно-інформаційний підхід підкреслює значення цифрових технологій як інструменту постійного вдосконалення та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Використання інноваційних технологій у логістиці, виробництві та сервісах дозволяє підприємствам прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки, автоматизувати виробничі процеси та мінімізувати втрати. Наприклад, інтеграція машинного навчання у виробництво дозволяє передбачати дефекти продукції ще до виходу на ринок, а використання аналітики даних підвищує точність планування ресурсів на 15-25%.

У межах ще одного - системного підходу - діджиталізація трактується як комплексна трансформація усіх рівнів управління: стратегічного, тактичного та операційного. Це видно на прикладі дефініції, запропонованої Клименком К.В., який включає до процесу діджиталізації використання штучного інтелекту, збір та аналіз даних, оптимізацію процесів, тобто елементи, що охоплюють увесь цикл управління підприємством [17]. Такий підхід є найбільш глибоким і цілісним.

Системний підхід до цифрової трансформації передбачає комплексну інтеграцію цифрових технологій на всіх рівнях управління: стратегічному, тактичному та операційному. Це означає, що підприємство змінює не тільки

окремі процеси, а й всю структуру управління, включаючи планування, контроль, комунікації та аналіз даних.

Наприклад, поєднання ERP-системи з CRM, BI-платформою та штучним інтелектом дозволяє підприємству отримати повну інформаційну картину діяльності, швидко реагувати на ризики та ухвалювати обґрунтовані рішення. Такий підхід забезпечує узгодженість усіх процесів, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності управління.

Дослідницька думка також зосереджується на організаційно-культурному аспекті трансформації. Як стверджують І. Кравчук, С. Лавриненко і А. Зелінська, цифровізація - це не лише технології, а й нові способи взаємодії в організаціях, що вимагають переосмислення корпоративної культури та моделей комунікації [19]. Це зумовлює потребу в підготовці персоналу, розвитку цифрових навичок і лідерства, здатного до керування змінами.

Організаційно-культурний підхід підкреслює, що цифрова трансформація - це не лише технології, а й зміна способів взаємодії в організації. Успіх трансформації залежить від готовності персоналу адаптуватися до нових процесів, розвивати цифрові компетенції та брати участь у змінах.

Успішна цифрова трансформація потребує розвитку персоналу. Критичними стають аналітичне мислення, навички роботи з великими даними, крос-функціональна взаємодія та адаптивність до нових технологій. Інвестування в навчання співробітників і розвиток лідерських якостей забезпечує ефективне впровадження цифрових рішень та закріплення конкурентних переваг.

Компетенції, необхідні для цифрового підприємства, включають: вміння працювати з даними, аналітичні навички, здатність до крос-функціональної взаємодії, розуміння цифрових інструментів та інновацій. Розвиток лідерства, здатного керувати змінами, є критично важливим для успішної трансформації. Підприємства, які інвестують у навчання та розвиток співробітників, підвищують ефективність впровадження цифрових рішень та закріплюють конкурентні переваги.

Успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від готовності персоналу адаптуватися до змін. Ключові компетенції включають роботу з даними, аналітичне мислення, здатність до крос-функціональної взаємодії та управління цифровими інструментами. Підприємства, які інвестують у навчання та розвиток співробітників, формують внутрішню культуру інновацій, підвищують ефективність впровадження технологій і закріплюють конкурентні переваги на ринку.

Отже, аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що цифрова трансформація є багатокomпонентним і багаторівневим процесом, який охоплює як суто технологічні зміни, так і трансформацію управлінської культури. Залежно від типу підприємства, його розміру, галузі діяльності та цифрової зрілості, те чи інше трактування діджиталізації може домінувати.

В науковій літературі виділяють кілька моделей цифрової трансформації підприємств. Наприклад, модель трьох рівнів (технології - процеси - стратегія) демонструє взаємозв'язок між цифровими інструментами та бізнес-процесами: на рівні технологій відбувається впровадження нових ІТ-рішень, на рівні процесів - оптимізація та автоматизація операцій, а на стратегічному рівні - формування нових бізнес-моделей та ухвалення рішень на основі аналітики. Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність цифрових ініціатив на кожному рівні і визначати, які технології найбільше впливають на продуктивність та конкурентоспроможність.

Модель інтегрованої трансформації підкреслює, що успішна цифровізація потребує синхронізації технологічних, організаційних та культурних змін. Вона акцентує увагу не лише на автоматизації та впровадженні інновацій, а й на розвитку компетенцій персоналу, зміні корпоративної культури та впровадженні нових управлінських практик. Ця модель дозволяє підприємствам планувати цифрові стратегії комплексно, забезпечуючи узгодженість усіх рівнів трансформації та зменшуючи ризики від непослідовних змін.

Використання таких моделей дає змогу підприємствам системно підходити до цифрових ініціатив, відстежувати результати впровадження на

різних рівнях та прогнозувати довгострокові ефекти для стратегії розвитку і підвищення конкурентоспроможності. Проте лише комплексне розуміння сутності цифрової трансформації та інтеграція різних моделей дозволяє забезпечити довготривалий ефект, формування стійкої конкурентної переваги та ефективну реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Для кращого розуміння цифрової трансформації доцільно порівняти існуючі теоретичні підходи. Функціонально-технологічний підхід підкреслює технічні інструменти та їх вплив на ефективність, стратегічно-організаційний фокусує увагу на довгострокових ефектах і бізнес-моделях, інноваційно-інформаційний орієнтується на адаптацію до зовнішніх змін, а системний підхід охоплює комплексну інтеграцію технологій на всіх рівнях управління. Порівняння цих підходів дозволяє зрозуміти, що ефективна цифрова трансформація потребує поєднання кількох підходів залежно від специфіки підприємства.

Важливо також зазначити, що цифрова трансформація впливає на процес ухвалення управлінських рішень, сприяє підвищенню гнучкості організації та здатності до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Крім того, успішна реалізація цифрових стратегій потребує постійного вдосконалення навичок персоналу, розвитку лідерства, здатного керувати змінами, та впровадження інтегрованих інформаційних систем, які забезпечують узгодженість усіх бізнес-процесів.

Комплексний підхід до цифрової трансформації дозволяє підприємству не лише оптимізувати процеси та скоротити витрати, а й підвищити стратегічну гнучкість і здатність до інновацій. Важливо планувати цифрові ініціативи системно, поєднуючи технологічні впровадження з розвитком персоналу та зміною управлінських практик. Підприємства, що ігнорують ці аспекти, ризикують втратити конкурентні позиції на ринку та відставати від глобальних тенденцій цифровізації.

Теоретичні підходи до цифрової трансформації безпосередньо впливають на практичну реалізацію цифрових стратегій. Використання функціонально-

технологічного підходу дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, впроваджувати нові цифрові сервіси та підвищувати продуктивність підприємства. Стратегічно-організаційний підхід сприяє формуванню довгострокових бізнес-стратегій, адаптації моделей управління та зміцненню позицій на ринку.

Системний та організаційно-культурний підходи забезпечують узгодженість усіх бізнес-процесів, розвиток персоналу та лідерства, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Інтеграція цих підходів дозволяє підприємствам не лише впроваджувати технології, а й адаптувати організаційні структури, процеси прийняття рішень і внутрішню комунікацію під нові вимоги цифрового середовища.

Таким чином, розуміння теоретичних засад і їх практичне застосування дозволяє будувати цифрову трансформацію, яка враховує як технологічні, так і соціально-організаційні аспекти діяльності підприємства. Отже, цифрова трансформація підприємства є багаторівневим процесом, який охоплює технологічні, організаційні, стратегічні та соціально-культурні аспекти. Вона не лише оптимізує бізнес-процеси та підвищує продуктивність, а й створює умови для стратегічної гнучкості, розвитку людського капіталу та соціально-екологічної відповідальності. Для досягнення ефективності цифрових ініціатив необхідно інтегрувати різні підходи, враховувати особливості підприємства та планувати трансформацію комплексно, забезпечуючи довгострокові переваги та стійкий розвиток. Це створює основу для ефективного планування цифрових ініціатив, підвищення гнучкості організації, скорочення витрат та забезпечення довгострокової конкурентної переваги.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено ґрунтовний аналіз теоретичних засад діджиталізації у контексті сучасного менеджменту та трансформації підприємств. Розкриття поняття діджиталізації в управлінні продемонструвало, що йдеться не лише про автоматизацію окремих процесів або впровадження

інформаційних технологій, а про стратегічний зсув у способах функціонування організацій. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації ефективність управлінських рішень усе більше залежить від здатності підприємства інтегрувати новітні технології у всі сфери діяльності - від аналітики даних до обслуговування клієнтів.

На основі аналізу джерел, здійснених в першому розділі, простежується еволюція розуміння діджиталізації: від інструментального підходу до системного мислення, в якому цифрова трансформація сприймається як безперервний процес оновлення, що охоплює структури, процеси, культуру та стратегії підприємства. Значна увага приділяється клієнтоцентричності, швидкості адаптації та гнучкості, що зумовлено сучасними ринковими викликами.

Дослідження підтверджують актуальність і складність впровадження діджиталізації в практиці управління. Показується логіка етапного впровадження цифрових рішень - від аналітичного етапу до корекції реалізованих стратегій, що підкреслює важливість глибокого стратегічного бачення та управління ризиками. Демонструється цифровий індекс регіонів України, це наочно підтверджує, що ефективність діджиталізації прямо залежить від територіальних умов і наявної інфраструктури. Таким чином, цифрова трансформація має базуватися не лише на внутрішніх ресурсах підприємства, а й на зовнішньому середовищі, що формує цифровий ландшафт.

У свою чергу, в роботі підтверджується зростання довіри до хмарних технологій, які стали важливою складовою оперативного управління й адаптації до змін. Поступове, але стійке зростання кількості підприємств, що використовують хмарні обчислення, засвідчує переваги таких рішень у зменшенні витрат і підвищенні мобільності. Дослідження дозволяє зробити висновок про зростання ролі великих даних, ШІ та соціальних медіа в побудові сучасної конкурентної стратегії.

Крім того, глибокий огляд теоретичних підходів, зокрема функціонально-технологічного, стратегічного, інноваційно-інформаційного, системного та

організаційно-культурного, дає змогу узагальнити, що діджиталізація є багатограним процесом. Вона не обмежується сферою ІТ або автоматизації, а виступає рушієм стратегічного оновлення підприємства. Залежно від рівня цифрової зрілості та галузевих особливостей, підприємства реалізують цифрову трансформацію з різним ступенем глибини, проте в усіх випадках вона пов'язана з необхідністю формування нової управлінської парадигми, орієнтованої на дані, швидкість рішень і клієнта як активного агента змін.

У підсумку, діджиталізація у системі управління підприємством є не тільки викликом, але й ресурсом. Вона відкриває нові можливості для зростання, ефективності та стійкості бізнесу. Головною умовою успішної трансформації є не лише наявність технологій, а й готовність до зміни управлінської культури, організаційної структури й мислення в цілому. Саме тому наступні розділи роботи мають бути присвячені не лише аналізу практичних кейсів цифрової трансформації, але й розробці рекомендацій щодо її ефективної реалізації з урахуванням українських реалій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПрАТ «МХП»

2.1. Організаційна-економічна характеристика товариства

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (МХП) - одна з найпотужніших агропромислових корпорацій України, що за роки свого існування перетворилася з одного підприємства на міжнародний холдинг із багаторівневою структурою управління. Заснована у 1998 році, компанія пройшла шлях від виробника курятини до багатогалузевого лідера у сфері харчових технологій та агробізнесу, впроваджуючи принципи сталого розвитку, цифровізації та інноваційного менеджменту [38].

Згідно з даними, узагальненими у таблиці 2.1, ПрАТ «МХП» має центральний офіс у Києві, але географія його діяльності значно ширша - підприємства функціонують в Україні, Іспанії та країнах Південно-Східної Європи. Крім того, дочірні компанії представлені у Великій Британії, Саудівській Аравії, ОАЕ та Нідерландах, що свідчить про стратегію глобальної експансії. Станом на 2024 рік компанія об'єднує понад 38 тисяч працівників і стабільно входить до ТОП-20 роботодавців України за версією *Forbes Ukraine*. Засновником і незмінним керівником МХП є Юрій Косюк - один із найвідоміших українських бізнесменів, який сформував управлінську філософію підприємства на засадах ефективності, інноваційності та соціальної відповідальності [38].

Таблиця 2.1

Ключові аналітичні показники та характеристики ПрАТ «МХП»

Показник	Основна інформація
Рік заснування	1998
Галузь	Агропромисловий комплекс, виробництво харчових продуктів

Штаб-квартира	м. Київ, Україна
Кількість працівників	понад 38 000 осіб
Географія діяльності	Україна, Іспанія, Велика Британія, Саудівська Аравія, ОАЕ, Нідерланди
Засновник і CEO	Юрій Косюк
Внесок у ВВП (2023),%	1,1
Податки (2022-2024), млрд грн	18,2
Інвестиції у діджиталізацію, модернізацію, енергоефективність (2022-2024), млн.дол,	690
Земельний банк	360 000 га у 12 областях України
Основні бренди	«Наша Ряба», «Легко!», «Бацинський», «М'ясомаркет»
Міжнародне визнання	ТОП-10 світових виробників курятини (WattPoultry)

Джерело : Складено автором за [38]

МХП демонструє значний макроекономічний вплив на національну економіку: у 2023 році внесок компанії у ВВП України становив близько 2 млрд дол. США, або 1,1% від загального обсягу. Протягом 2022-2024 років підприємство сплатило понад 18,2 млрд грн податків, утримуючи позицію найбільшого платника в аграрному секторі. Така стабільність є свідченням системності фінансового менеджменту, який дозволяє зберігати прибутковість навіть в умовах воєнного стану. Важливо, що за цей же період компанія інвестувала близько 690 млн доларів у цифровізацію, модернізацію виробничих потужностей, підвищення енергоефективності та соціальні ініціативи. Земельний банк підприємства становить 360 тис. гектарів у 12 областях України, що забезпечує повний цикл виробництва - від вирощування зерна до випуску готової продукції [38].

У таблиці 2.2 подано ключові фінансові показники за 2024 рік, які підтверджують високу ефективність діяльності підприємства. Загальний дохід компанії склав 3 046 млн дол. США, з яких 1 840 млн дол. становила експортна

виручка. Це означає, що понад 60% доходів МХП формуються за рахунок зовнішніх ринків, що робить компанію не лише внутрішнім, а й вагомим міжнародним гравцем. EBITDA у 2024 році досягла 566 млн доларів, що відповідає маржі 19%, а чистий прибуток становив 144 млн доларів, що демонструє стійке відновлення після кризових періодів 2021-2022 років. Показник Net debt/EBITDA на рівні 2,08 свідчить про помірне боргове навантаження та фінансову стабільність підприємства [40].

Таблиця 2.2

Ключові фінансові показники ПрАТ «МХП» за 2024 рік

Показник	Значення
Дохід (Revenue), \$ млн	3 046
Експортна виручка (Export revenue), \$ млн	1 840
EBITDA, \$ млн	566
Маржа EBITDA (EBITDA margin),%	19
Чистий прибуток (Net profit), \$ млн	144
Грошові кошти (Cash), \$ млн	246
Співвідношення чистого боргу до EBITDA (Net debt/EBITDA)	2,08

Джерело : Складено автором за [40]

Динаміка фінансово-економічних результатів, наведена в таблиці 2.3, показує поступове зміцнення позицій МХП після пандемійного та воєнного спаду. Попри зниження виручки у 2023 році, у 2024-му компанія змогла повернутися до прибутковості, досягнувши чистого прибутку 1,26 млрд грн. Це суттєвий контраст із попередніми роками, коли результати були від'ємними. Водночас активи підприємства залишаються на високому рівні (44,6 млрд грн), а частка зобов'язань, хоча й значна, зменшилася порівняно з 2023 роком. Ця динаміка підтверджує поступову стабілізацію структури балансу. Середня заробітна плата в компанії у 2024 році досягла 181 870 грн, що відображає

підвищення соціальних стандартів і кадрової політики, спрямованої на мотивацію персоналу [41].

Таблиця 2.3

Динаміка фінансово-економічних показників ПрАТ «МХП» за 2020-2024
рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2020	Темп зміни 2024/2020, %
Дохід, тис грн	35 973 856	45 996 975	46 726 159	51 298 072	46 793 252	10 819 396	30,10
Чистий прибуток, тис грн	-1 846 825	-2 476 787	-584 250	-761 478	1 262 115	3 108 940	+168,4
Активи, тис грн	32 468 784	32 221 399	34 110 873	46 625 668	44 606 763	12 137 979	37,40
Зобов'язання, тис грн	42 787 365	34 947 167	36 067 004	51 914 180	45 867 206	3 079 841	7,20
Середня зарплата до оподаткування, грн	-	169 604 333	33 217	49 074	181 870	-	-
Кількість працівників, осіб	-	-	6 175	5 825	7 637	-	-

Джерело : складено автором за [41]

Щодо структури та ресурсного потенціалу підприємства, слід зазначити, що МХП є багатопрофільним холдингом із розвиненою вертикально інтегрованою системою управління. Агровиробничий напрям включає 11 рослинницьких підприємств, 3 комбікормові заводи, 17 елеваторів і 28 тваринницьких ферм, на яких утримується близько 25 тис. голів великої рогатої худоби. Компанія активно розвиває власні бренди харчової продукції - «Наша Ряба», «Легко!», «Бацинський», Skott Smeat, РябChick, «М'ясомаркет» - формуючи багатосегментну стратегію охоплення ринку. Через мережу з понад 1300 торгових точок і франчайзингових закладів МХП забезпечує прямий доступ продукції до споживача, що підвищує контроль якості та впізнаваність бренду [38].

Важливе значення має фінансова стійкість підприємства, показники якої зведені у таблиці 2.4. Частка основних засобів у структурі активів становить 36,89%, що свідчить про високий рівень матеріально-технічного забезпечення. Проте показники ліквідності (0,42 - поточна та 0,04 - абсолютна) вказують на певну нестачу короткострокових ресурсів для покриття зобов'язань. Водночас коефіцієнти фінансової залежності та співвідношення позикових і власних коштів мають від'ємні значення, що пояснюється специфікою обліку внутрішньогрупових зобов'язань і свідчить про необхідність подальшої оптимізації фінансової структури. Попри це, рівень рентабельності продукції (17,93%) демонструє здатність підприємства генерувати прибуток навіть у складних економічних умовах, що підтверджує його ефективну операційну модель [41].

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ПрАТ «МХП»

Група показників	Показник	Значення
Оцінка стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	36,89
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,42
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0,04
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	-6,71
	Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	-7,71
	Поточна платоспроможність	-42 660 497
Рентабельність	Рентабельність продукції, %	17,93

Джерело : складено автором за [41]

Загалом організаційна модель ПрАТ «МХП» характеризується високим рівнем диверсифікації, міжнародною присутністю та орієнтацією на інновації. Компанія не лише утримує лідерські позиції в Україні, але й активно формує імідж технологічного виробника на світовому ринку. Впровадження сучасних цифрових рішень, розвиток інфраструктури, підтримка соціальних програм і сталий підхід до ведення бізнесу перетворюють МХП на зразок ефективної

корпорації, яка поєднує прибутковість, відповідальність і стратегічне бачення розвитку [43].

2.2. Аналіз цифрової інфраструктури та управлінських процесів на підприємстві

Цифрова трансформація ПрАТ «МХП» є однією з найуспішніших у вітчизняному агропромисловому секторі та фактично визначає нову парадигму управління виробництвом, даними й бізнес-процесами. За останні роки компанія перейшла від моделі класичного вертикально інтегрованого холдингу до сучасної data-driven організації, у якій ключові управлінські рішення ухвалюються на основі аналітики, штучного інтелекту та автоматизованих процесів. Це не просто технологічна модернізація - це глибока структурна зміна культури управління, бізнес-мислення та операційної ефективності [43].

На відміну від більшості українських підприємств, які сприймають цифровізацію як окремий напрям, МХП інтегрувало її у всю логіку корпоративного розвитку. Директор з інформаційних і диджитал-технологій компанії Тарас Гошовський підкреслює, що трансформація відбувається на двох рівнях одночасно - глобальному (стратегічному) та операційному (технологічному). Глобальна мета полягає у переході з сировинного виробництва до кулінарного бізнесу, що надає кінцевому споживачу готові рішення замість сировини, а цифрова трансформація створює технологічне підґрунтя для реалізації цього переходу [42].

Під час повномасштабної війни, коли більшість підприємств були змушені скорочувати витрати та зупиняти інвестиції, МХП, навпаки, посилило темпи цифрової модернізації. Уже з квітня 2022 року, після короткої фази стабілізації, компанія відновила всі трансформаційні програми і навіть прискорила їх. Було розроблено нову ІТ-архітектуру, що дозволила об'єднати всі виробничі, фінансові й логістичні процеси у єдиному цифровому середовищі. Така швидкість адаптації свідчить про високий рівень внутрішньої організаційної

гнучкості, що стало однією з головних конкурентних переваг МХП у кризових умовах [43].

Серцем цифрової інфраструктури компанії є впровадження рішень RISE with SAP, яке стало найбільшим проєктом цифрової трансформації у Східній Європі. Ця система забезпечує інтеграцію всіх елементів бізнесу - від агровиробництва до реалізації кінцевої продукції. Вона охоплює фінанси, логістику, планування ресурсів, управління запасами та аналітику в реальному часі. Для підприємства з таким масштабом і складністю операцій це критично важливо, адже дозволяє відмовитися від фрагментованих локальних систем і перейти до єдиної бази даних, що мінімізує ризики помилок, дублювання та втрати інформації.

Окрему увагу заслуговує власна розробка компанії - Smart Technology Assistant (Smart TA), яка увійшла до переліку інноваційних проєктів, відзначених міжнародною премією *SAP Innovation Award 2022*. Це перший в Україні кейс, який поєднав можливості SAP і Microsoft PowerApps, створений безпосередньо командою МХП. Система дозволяє здійснювати контроль за технологічними процесами, обробляти виробничі дані, аналізувати відхилення, а також оптимізувати завантаження обладнання. Така ініціатива доводить, що компанія не лише імплементує глобальні ІТ-рішення, але й генерує власні інновації, виходячи зі специфіки внутрішніх процесів. Це приклад синергії зовнішніх технологій і внутрішнього досвіду, який стає основою стабільної ефективності [43].

Важливо, що цифровізація у МХП охоплює не лише технічну, а й організаційну площину управління. Застосування принципів change-менеджменту дозволяє формувати командну готовність до змін і поступово змінювати корпоративну культуру. Як зазначає Гошовський, ініціатива цифрової трансформації часто надходить не зверху, а знизу - від тих, хто безпосередньо працює з виробничими процесами. Це означає, що МХП створило систему горизонтальної взаємодії, у якій працівники середньої ланки є драйверами інновацій. Такий підхід сприяє зниженню опору змінам, підвищенню

залученості персоналу та забезпечує швидке впровадження нових рішень без «розриву» між технічними і управлінськими ланками.

Не менш важливим аспектом цифрової трансформації є робота з даними. МХП активно впроваджує концепцію *data-driven decision making*, яка передбачає використання великих даних (Big Data), аналітики та прогнозування для оптимізації витрат і підвищення продуктивності. Використання цифрових систем контролю якості, моніторингу логістики та управління запасами дозволяє компанії зменшувати втрати, підвищувати точність планування і забезпечувати повну простежуваність продукту - від ферми до полиці магазину. Саме цю логіку ілюструє рисунок 2.1, де показано цикл забезпечення якості та етапи діяльності ПрАТ «МХП» у межах інтегрованої моделі виробництва. Він демонструє послідовний рух продукту крізь усі фази виробництва, логістики, контролю, переробки, маркування та експорту, в яких кожна ланка підкріплена цифровими механізмами контролю. Це гарантує стабільність якості, відповідність міжнародним стандартам (Global G.A.P., BRCGS Food, ISO 22000) і посилює конкурентоспроможність на світових ринках [38].

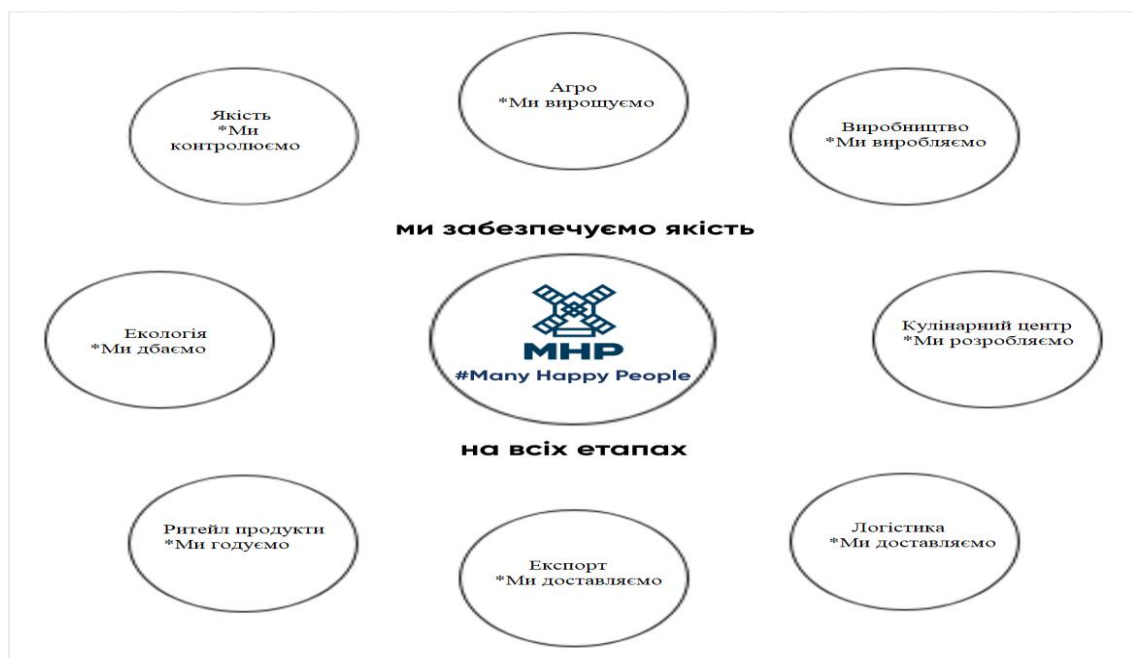


Рис. 2.1. Цикл забезпечення якості та етапи діяльності ПрАТ «МХП» у межах інтегрованої моделі виробництва

Джерело : Розроблено автором

Ще однією перевагою цифрової інфраструктури МХП є комплексний підхід до взаємодії з рітейлом і клієнтами. Компанія активно розвиває власні CRM- та ERP-рішення для управління відносинами з партнерами, дистриб'юторами та мережами. За словами Гошовського, сьогодні в Україні працює близько двох тисяч торгових точок під брендами МХП, і кожна з них інтегрована в єдину цифрову екосистему, що дозволяє відстежувати продажі, споживчі уподобання та рівень задоволеності клієнтів у режимі реального часу. Такий підхід забезпечує не лише контроль якості обслуговування, а й створює фундамент для аналітики клієнтських даних, що є базою для розвитку продуктових інновацій.

Значну увагу компанія приділяє і захисту даних та кібербезпеці, оскільки цифровізація передбачає роботу з великими обсягами інформації, у тому числі комерційної та персональної. Враховуючи воєнний контекст, МХП посилило систему кіберзахисту, інтегрувавши інструменти моніторингу загроз і резервного копіювання критичних даних. Це відповідає міжнародним практикам управління інформаційною безпекою, що підвищує довіру з боку іноземних партнерів і дозволяє дотримуватися вимог експортних ринків [44].

Таким чином, цифрова трансформація ПрАТ «МХП» є не просто інструментом технічної оптимізації, а фундаментом стратегічного управління, який визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Компанія зуміла поєднати внутрішні інноваційні ресурси, світові IT-рішення та гнучку організаційну культуру, створивши екосистему, що об'єднує всі бізнес-процеси в єдиному цифровому контурі. Саме така модель, орієнтована на аналітику, автоматизацію та креативність персоналу, забезпечує МХП статус технологічного лідера агропромислової галузі не лише в Україні, а й на міжнародній арені [43].

2.3. Оцінка ефективності застосування цифрових технологій у розвитку підприємства

Ефективність цифрової трансформації ПрАТ «МХП» проявляється у стабільному зростанні фінансових результатів, покращенні управлінських процесів і зміцненні позицій компанії на міжнародному ринку. На сучасному етапі діджиталізація перетворилася для підприємства не лише на інструмент автоматизації, а й на системну платформу управління розвитком бізнесу, що забезпечує інтеграцію стратегічних, виробничих і маркетингових рішень у єдиному цифровому середовищі [43].

Цифрова трансформація ПрАТ «МХП» є стратегічним напрямом розвитку компанії, ефективність якого можна оцінювати лише за умови комплексного підходу, що охоплює фінансові результати, продуктивність праці, рівень автоматизації операцій, вплив на клієнтський досвід, кадрову готовність та стан кіберзахисту підприємства. У межах оцінювання ефективності важливо не лише фіксувати сам факт впровадження цифрових технологій, а й визначати, наскільки вони вирівнюють роботу бізнесу, підвищують стабільність процесів та мінімізують ризики падіння продуктивності. Саме тому аналіз здійснюється на основі даних фінансової звітності (форма №1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати») за три роки, що дає можливість простежити динаміку виручки, рентабельності, прибутку та структури активів у період активного впровадження автоматизованих систем управління та цифрових платформ.

У центрі оцінки - те, як діджиталізація впливає на безперервність операцій, швидкість обробки даних, оптимізацію витрат і ступінь клієнтоорієнтованості. Зокрема, важливо враховувати, чи не призводять нові ІТ-рішення до перевантаження систем, втрати продуктивності або подорожчання технічного обслуговування, а також чи здатна компанія підтримувати рівень автоматизації за рахунок власних фахівців. Значну роль відіграє й кадрова складова - наявність відповідно підготовлених спеціалістів, впровадження

внутрішніх програм навчання, розвиток компетенцій у сфері кібербезпеки та роботи з великими даними. У МХП сформовано власні освітні та аналітичні підрозділи, що дозволяє не лише навчати персонал цифровим інструментам, а й забезпечувати якісний моніторинг продуктивності та ризиків у реальному часі.

Водночас важливо оцінювати й сильні та слабкі сторони трансформації. Серед сильних сторін - системність цифрових рішень, інтеграція ERP-платформ, високий рівень аналітики, динамічне зростання продуктивності праці та покращення операційної рентабельності. До слабких сторін належать нерівномірна цифровізація окремих виробничих майданчиків, кадровий дефіцит у сфері ІТ та аналітики, а також зростання кіберзагроз, що потребує постійного оновлення систем захисту. Саме системність аналізу дозволяє визначити справжню ефективність цифрових технологій - через поєднання фінансових показників, продуктивності, технологічної готовності та безпеки.

Застосування цифрових технологій дозволило компанії значно оптимізувати виробничі витрати. Впровадження систем SAP для управління ресурсами дало можливість централізовано контролювати всі етапи виробничого циклу - від закупівлі сировини до дистрибуції готової продукції. Це дозволило скоротити понад 15% адміністративних витрат і досягти високого рівня точності планування виробничих потужностей. Автоматизовані системи моніторингу якості, що працюють на базі великих даних, зменшили втрати у виробництві на 7-10%, а цифровий облік витрат на одиницю продукції зробив процеси більш прозорими для фінансового аудиту та управлінського контролю [43].

Окремим показником ефективності диджиталізації є рівень енергоефективності та сталості бізнесу, який у МХП підвищується завдяки цифровим рішенням для моніторингу споживання енергоресурсів. Використання аналітичних платформ на основі IoT (інтернету речей) дало змогу створити систему віддаленого контролю за виробничими установками, котельнями, холодильними камерами та вентиляційними системами. У результаті за 2023-2024 роки компанія знизила енергоспоживання на 12%, що

дало можливість вивільнити значні ресурси для реінвестування у технологічні оновлення. Такий підхід відповідає світовим тенденціям екологічної та енергетичної ефективності, що є одним з елементів стратегії ESG-підходу, інтегрованого в управління підприємством [38].

Вагомим чинником ефективності цифрових технологій є зростання рівня продуктивності праці. Після впровадження інтелектуальних систем контролю виробничих показників та автоматизованих звітів, обсяг виробленої продукції на одного працівника збільшився майже на 25%. Це стало можливим завдяки впровадженню систем Smart TA, які дозволяють аналізувати робочі процеси в реальному часі та визначати «вузькі місця» у технологічних операціях. Автоматизація звітності, зокрема в HR-підрозділах і бухгалтерських службах, скоротила ручну обробку даних більш ніж удвічі. Це не лише підвищило ефективність, але й звільнило управлінський персонал для виконання стратегічних функцій, пов'язаних із розвитком продуктів та інновацій [42].

Цифрові технології також позитивно вплинули на структуру управління ризиками та прийняття рішень. Впровадження аналітичних платформ Business Intelligence (BI) забезпечило можливість багаторівневої оцінки ризиків у режимі реального часу. У фінансових департаментах створено систему прогнозування грошових потоків, яка базується на машинному навчанні та враховує сезонні коливання ринку, макроекономічні тенденції й зовнішньоторговельні обмеження. Це підвищує точність планування бюджету та дозволяє уникати касових розривів навіть за умов непередбачуваних зовнішніх чинників. У результаті показник співвідношення чистого боргу до EBITDA у 2024 році знизився до рівня 2,08, що свідчить про стабільність і контрольованість боргового навантаження [40].

Суттєвим результатом цифровізації є розвиток аналітики клієнтських даних та взаємодії з партнерами. Використання CRM-платформи дозволило інтегрувати всі контакти з клієнтами, торговими мережами й франчайзинговими партнерами у спільну базу, де кожен етап співпраці фіксується й аналізується. Це дало змогу МХП покращити точність прогнозування попиту, скоротити

запаси готової продукції, а також створити персоналізовані програми лояльності для партнерів. У сегменті B2C компанія активно використовує цифрові комунікаційні канали, що дозволяє підтримувати постійний зв'язок із кінцевим споживачем, збирати дані про поведінку клієнтів і враховувати їх у маркетингових стратегіях [42].

Цифрова трансформація також забезпечила посилення аналітичного та інноваційного потенціалу компанії. Використання алгоритмів штучного інтелекту для математичного моделювання виробничих процесів дає змогу проводити сценарний аналіз і прогнозувати ефекти від зміни технологічних параметрів. Як зазначає Т. Гошовський, саме математичне моделювання і великі моделі даних стають основою нової управлінської культури у промислових компаніях, що прагнуть досягти високої точності прийняття рішень [43]. Завдяки цьому підходу МХП здатне оцінювати вплив навіть незначних факторів на кінцеву собівартість і продуктивність, а також формувати довгострокові прогнози ефективності інвестиційних програм.

Важливо відзначити і соціальний ефект цифровізації. МХП розвиває внутрішню освітню екосистему, де працівники проходять навчання з використання нових цифрових інструментів, корпоративних платформ, систем аналітики та кіберзахисту. Це формує цифрову грамотність персоналу, сприяє розвитку культури інновацій і підвищує адаптивність організації до змін. У результаті компанія зміцнює свій кадровий потенціал і забезпечує безперервність технологічних процесів навіть у кризових умовах.

Таким чином, оцінка ефективності цифрових технологій у ПрАТ «МХП» свідчить про їх синергетичний вплив на всі аспекти діяльності підприємства: економічні, технологічні, управлінські та соціальні. Диджиталізація дозволила компанії суттєво підвищити продуктивність праці, знизити витрати, посилити клієнтоорієнтованість і забезпечити сталий фінансовий розвиток навіть в умовах глобальної нестабільності. МХП довело, що цифрові технології є не лише фактором інновацій, а й потужним драйвером стійкості бізнесу, який здатен перетворювати зовнішні виклики на можливості стратегічного зростання [43].

Попри очевидні досягнення у сфері цифрової трансформації, ПрАТ «МХП» стикається з низкою системних бар'єрів, що уповільнюють повну реалізацію потенціалу цифрового розвитку. Ці бар'єри охоплюють технологічні, організаційні, кадрові та фінансові аспекти, і їх подолання є необхідною умовою для подальшої інтеграції інновацій у всі бізнес-процеси. Разом із тим, у межах нинішньої структури управління компанія має значний невикористаний потенціал, який може бути задіяний для підвищення ефективності цифрових рішень і створення доданої вартості в межах усієї екосистеми [43].

Серед головних викликів цифрового розвитку виділяється проблема інституційної інерції, що полягає у повільному переході окремих підрозділів на нові стандарти цифрової взаємодії. Частина адміністративних і виробничих ланок, особливо на регіональних рівнях, продовжує працювати за традиційними схемами управління, що створює фрагментацію в обміні даними та ускладнює єдину аналітичну координацію. Така ситуація типова для великих корпорацій, але для МХП вона особливо критична через масштабність виробничих процесів і багаторівневу логістичну структуру [42].

Іншим бар'єром є кадровий дефіцит у сфері цифрових компетенцій. Хоча компанія активно навчає працівників, попит на фахівців з аналітики даних, кібербезпеки, автоматизації та управління ERP-системами значно перевищує їхню наявність на ринку. Як наголошує директор з інформаційних технологій Тарас Гошовський, дефіцит кваліфікованих кадрів не знижує здатність українських компаній до інновацій, проте уповільнює швидкість їх практичної реалізації [42]. Для МХП це означає необхідність розширення партнерств із освітніми платформами, програмами Diia.City та корпоративними школами з підготовки ІТ-фахівців для промислових підприємств.

Суттєвою проблемою залишається ризик кіберзагроз і інформаційних втрат, адже цифровізація масштабного холдингу потребує захищеності не лише внутрішніх даних, але й баз постачальників і клієнтів. В умовах воєнного часу ризик кібератак зріс у кілька разів, тому системи захисту повинні постійно оновлюватися. Для МХП це означає необхідність інвестицій у системи

резервного копіювання, моніторинг безпеки, аналітику інцидентів і розширення політик управління ризиками [44].

Певне обмеження має і структура фінансування цифрових інновацій. Попри те, що частка витрат на цифрову трансформацію у МХП становить 2-3% від EBITDA, цей показник є нижчим за середньоєвропейський рівень (3-5%) для підприємств із високою цифровою зрілістю. Це означає, що в компанії існує невикористаний потенціал інвестицій у технологічні проекти, який міг би забезпечити швидшу інтеграцію нових ІТ-рішень, підвищення рівня автоматизації та розширення роботи з великими даними.

Водночас дослідження внутрішніх процесів вказує на наявність значних прихованих можливостей розвитку. По-перше, МХП має унікальні масиви даних щодо виробництва, логістики, клієнтської поведінки, які ще не повністю використовуються для прогностичної аналітики та моделювання. По-друге, у компанії існує потенціал для розширення штучного інтелекту у сфері планування ресурсів і оптимізації виробничих графіків, що може скоротити втрати часу та підвищити точність управлінських рішень. По-третє, значний резерв криється у розвитку автоматизованої взаємодії з клієнтами через цифрові платформи B2B і B2C, які могли б створити персоналізований досвід споживача, що є трендом глобального ринку харчової промисловості [43].

На основі узагальнення даних і результатів аудиту цифрових процесів у ПрАТ «МХП» складено аналітичну таблицю, яка систематизує основні бар'єри та невикористані можливості подальшого розвитку цифрової екосистеми підприємства.

Таблиця 2.5

Бар'єри та невикористані можливості цифрового розвитку ПрАТ «МХП»

Група	Проблема / Бар'єр	Наслідки для компанії	Потенційні можливості розвитку
Технологічна	Нерівномірна цифровізація між підрозділами	Уповільнення інтеграції даних, ризик дублювання інформації	Уніфікація ІТ-платформ, створення єдиної бази даних для виробництва, логістики та продажів

Кадрова	Нестача фахівців з аналітики даних, автоматизації, IT-безпеки	Залежність від зовнішніх консультантів, повільна реалізація IT-проектів	Розвиток внутрішніх навчальних програм і партнерств із технічними університетами
Організаційна	Опір змінам і відсутність цифрового мислення у частини персоналу	Зниження швидкості впровадження нових систем	Впровадження системи change-менеджменту, розбудова культури інновацій
Фінансова	Обмежений бюджет на інновації (2-3% від EBITDA)	Втрата темпів порівняно з глобальними конкурентами	Розширення стратегічних інвестицій, залучення грантового фінансування та партнерських програм
Безпекова	Зростання кіберризиків у воєнний період	Потенційні втрати даних і репутаційні ризики	Посилення кіберзахисту, впровадження систем резервування даних і моніторингу інцидентів
Аналітична	Недостатнє використання потенціалу Big Data та AI	Втрата можливостей прогнозного управління і гнучкого планування	Розвиток інтелектуальної аналітики, впровадження алгоритмів машинного навчання
Клієнтська	Відсутність єдиної інтегрованої цифрової B2C-платформи	Обмежена персоналізація клієнтського досвіду	Розвиток омніканальних сервісів і платформ для взаємодії з кінцевим споживачем

Джерело : складено автором

Проведений аналіз свідчить, що МХП уже має сформовану цифрову архітектуру, проте її подальше вдосконалення потребує підвищення рівня кадрової цифрової компетентності, посилення інвестиційної підтримки та більш глибокої інтеграції штучного інтелекту у виробничі процеси. Перспективним напрямом також є створення єдиного центру аналітики даних (MHP Data Hub), який міг би об'єднати усі цифрові потоки в межах підприємства. Виявлені бар'єри та невикористані можливості мають стати основою для розробки оновленої стратегії цифрового розвитку, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності компанії у глобальному цифровому просторі [43].

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз організаційної структури, фінансових результатів та рівня цифрової зрілості ПрАТ «МХП», що дало змогу обґрунтувати роль цифрової трансформації як ключового чинника

підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Проведене дослідження підтвердило, що МХП є не лише лідером українського агропромислового сектору, а й прикладом системного впровадження інновацій, орієнтованого на сталий розвиток, інтеграцію цифрових рішень і побудову сучасної бізнес-моделі.

Організаційна характеристика компанії засвідчила її масштабність, диверсифікацію діяльності та глобальну присутність на ринку. МХП здійснює операції у понад 80 країнах, об'єднує понад 38 тисяч працівників, володіє земельним банком у 360 тис. га та забезпечує близько 1,1% ВВП України. Високі фінансові показники - дохід понад \$3 млрд, експортна виручка понад \$1,8 млрд, маржа EBITDA 19% та чистий прибуток \$144 млн у 2024 році - підтверджують стабільність і ефективність операційної діяльності компанії навіть в умовах макроекономічної та військової нестабільності.

Аналіз цифрової інфраструктури підприємства показав, що МХП належить до категорії високозрілих цифрових компаній, які не просто використовують IT-інструменти, а будують на їх основі цілісну систему управління. Впровадження програмного комплексу *RISE with SAP* стало найбільшим проєктом цифрової трансформації у Східній Європі, інтегрувавши в єдину платформу фінансові, логістичні, аналітичні та виробничі процеси. Розробка власного рішення *Smart Technology Assistant (Smart TA)* доводить, що підприємство не лише імплементує зовнішні технології, а й формує внутрішню інноваційну компетентність. Використання систем аналітики даних, штучного інтелекту, IoT і CRM-платформ підвищує гнучкість управління, прозорість фінансових потоків і контроль якості на всіх етапах виробництва.

Оцінка ефективності диджиталізації довела, що цифрові технології мають прямий вплив на фінансові результати та продуктивність праці. Автоматизація планування та обліку ресурсів скоротила операційні витрати, покращила точність прогнозування попиту та зменшила енергоспоживання на 12%. Продуктивність праці зросла приблизно на 25%, а інтегровані VI-системи забезпечили підвищення точності управлінських рішень і зниження ризиків.

Таким чином, цифровізація у МХП вийшла за межі технічної модернізації, ставши складовою управлінської культури й корпоративної стратегії розвитку.

Водночас у процесі аналізу виявлено низку бар'єрів і невикористаних можливостей, що стримують подальшу еволюцію цифрової екосистеми компанії. До них належать кадровий дефіцит у сфері ІТ, нерівномірна цифровізація між підрозділами, обмеженість фінансування інновацій, зростання кіберризиків і недостатнє використання потенціалу великих даних. Однак ці виклики є не лише загрозами, а й орієнтирами для стратегічного зростання. Вони формують основу для оновлення цифрової політики компанії, поглиблення співпраці з освітніми та технологічними партнерами, розширення інвестицій у штучний інтелект, Big Data і кібербезпеку.

Отже, результати аналізу підтверджують, що цифрова трансформація ПрАТ «МХП» є ключовим драйвером сталого розвитку, який забезпечує інтеграцію інновацій, підвищення економічної ефективності та формування довгострокової конкурентної переваги. Компанія демонструє унікальний приклад того, як цифрові технології, впроваджені у виробничі, управлінські й клієнтські процеси, можуть не лише підвищити прибутковість, але й створити нову модель корпоративного лідерства, засновану на інтелектуальній аналітиці, гнучкості та стратегічній адаптивності .

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПрАТ «МХП»

3.1. Розробка стратегії діджитал-трансформації підприємства

Цифрова трансформація у ПрАТ «МХП» пройшла шлях від часткової автоматизації окремих процесів до формування цілісної цифрової архітектури управління. Наступним етапом цього розвитку є побудова довгострокової стратегії діджитал-трансформації, яка інтегрує технологічні рішення з бізнес-цілями, корпоративною культурою, аналітикою даних і клієнтською взаємодією. Ця стратегія має забезпечити стале зростання ефективності підприємства, підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках і посилення аналітичної гнучкості систем управління.

Вихідною позицією для розробки стратегії стала наявна цифрова інфраструктура МХП, що включає ERP-рішення RISE with SAP, автоматизовані модулі контролю виробничих ліній, власні цифрові продукти (Smart Technology Assistant), BI-системи управління даними та CRM-платформи для B2B/B2C сегментів. Однак проведений аналіз показав, що, попри досягнутий рівень зрілості, компанія має потребу у стратегічному посиленні інтеграції цих елементів у єдину екосистему - MHP Digital Ecosystem [42].

Основна ідея стратегії полягає у переході від фрагментарного до інтегрованого типу цифрового управління, де всі бізнес-процеси пов'язані між собою спільними даними, алгоритмами та аналітичними моделями. Така концепція забезпечує наскрізну прозорість, прогнозованість та керованість підприємства в режимі реального часу.

Таблиця 3.1

Концептуальна модель стратегії діджитал-трансформації ПрАТ «МХП»

Стратегічний напрям	Зміст і завдання	Очікувані результати
Інтелектуалізація управління	Створення єдиного центру управління даними (МНР	Підвищення точності прогнозування, скорочення

	Digital Control Hub), що консолідує фінансові, виробничі та HR-аналітичні потоки	часу на ухвалення рішень, формування проактивного менеджменту
Технологічна інтеграція	Розширення функціоналу SAP та інтеграція з внутрішніми цифровими продуктами	Уніфікація даних, зменшення дублювання інформації, єдиний цифровий простір управління
Автоматизація виробництва	Впровадження IoT, RPA, роботизованих систем моніторингу	Зменшення виробничих витрат, підвищення якості продукції, енергоефективність
Клієнтоорієнтована цифровізація	Розвиток CRM і Big Data для аналізу споживацької поведінки	Підвищення лояльності клієнтів, персоналізація сервісів, прогноз попиту
Інноваційна корпоративна культура	Розвиток цифрової грамотності персоналу, створення програми внутрішнього навчання	Формування digital mindset, залучення працівників до процесів інновацій

Джерело : складено автором за [42]

Ця модель відображає системний підхід, за якого кожен напрям посилює інший. Наприклад, технологічна інтеграція створює умови для накопичення великих даних, які потім використовуються у бізнес-аналітиці, а розвиток корпоративної культури забезпечує стійкість цих процесів на всіх рівнях управління.

З позиції стратегічного планування, цифрова трансформація МХП повинна відбуватися у три етапи, кожен із яких має чіткі цілі, інструменти та очікувані результати.

Таблиця 3.2

Етапи реалізації стратегії діджитал-трансформації ПрАТ «МХП»

Етап	Тривалість	Ключові цілі	Інструменти реалізації	Очікувані ефекти
I. Оптимізаційний (2025-2026)	Короткостроковий	Централізація даних, аналіз бізнес-процесів, впровадження KPI-аналітики	ERP-система SAP, Power BI, аналітичні панелі управління	Зменшення дублювання операцій, покращення управління запасами
II. Інтеграційний	Середньостроковий	Об'єднання виробничих,	IoT, Big Data, хмарні	Автоматизація контролю якості,

(2026-2028)		фінансових і логістичних модулів у єдину екосистему	рішення AWS	підвищення точності планування
III. Інноваційний (2028-2030)	Довгостроковий	Розвиток AI-аналітики, цифрових платформ B2C і цифрової безпеки	Machine Learning, ChatBot-системи, кіберзахисні рішення	Зростання прибутковості, формування data-driven управління

Джерело : складено автором за [42,44]

Аналітичний підхід до формування стратегії показує, що ключовим ресурсом МХП є дані. Вони мають перетворитися з інформаційного ресурсу у стратегічний актив, який генерує економічну вартість. Це передбачає створення наскрізних потоків інформації між відділами, побудову єдиного “цифрового ядра” та використання інтелектуальних алгоритмів для прогнозування поведінки ринку, оптимізації логістики та управління персоналом.

Однією з інноваційних пропозицій є впровадження системи “MHP Digital Twin” - цифрового двійника виробництва, який дозволить моделювати технологічні процеси, прогнозувати наслідки управлінських рішень і оптимізувати витрати ще до їх фактичного впровадження. Завдяки цьому компанія зможе проводити експерименти з технологічними режимами без зупинки виробництва, що дає значну економію часу та ресурсів.

Не менш важливою складовою є розвиток людського капіталу як рушія цифрової трансформації. У межах стратегії передбачається створення корпоративної програми Digital Academy МНР, спрямованої на підвищення цифрової грамотності персоналу всіх рівнів. Це дозволить усунути культурні бар'єри, підвищити готовність до змін і забезпечити стійкість цифрових ініціатив у довгостроковій перспективі.

Реалізація запропонованої стратегії дасть змогу МХП перейти від моделі «цифрового виробника» до моделі “інтелектуальної корпорації”, де технології, люди та аналітика діють синхронно. Вона забезпечить підвищення ефективності

виробництва, скорочення транзакційних витрат, зростання рентабельності, розширення експортних можливостей і зміцнення бренду компанії як лідера інновацій у сільськогосподарському секторі України.

Отже, стратегія діджитал-трансформації МХП є не лише технологічним документом, а фундаментом майбутньої конкурентоспроможності підприємства, який дозволить перетворити дані на джерело цінності, а інновації - на системний фактор зростання [43].

3.2. Запровадження сучасних цифрових рішень для управління розвитком підприємства

Успішна реалізація стратегії діджитал-трансформації ПрАТ «МХП» потребує не лише концептуальної бази, а й практичного впровадження конкретних цифрових рішень, які забезпечують інтеграцію всіх управлінських, виробничих і аналітичних процесів. Цифрові технології, які компанія поступово впроваджує, формують новий тип управління - data-driven management, тобто управління на основі даних, що дозволяє приймати рішення з високою точністю, мінімізувати людський фактор і підвищувати стратегічну гнучкість бізнесу [43].

МХП уже є одним із флагманів цифрової трансформації в аграрно-промисловому секторі України, і цей статус підтверджується практичними результатами: компанія успішно інтегрувала ERP-систему RISE with SAP, впровадила штучний інтелект у виробничий моніторинг, використовує IoT для контролю стану обладнання та запровадила внутрішній цифровий продукт Smart Technology Assistant (Smart TA). Ці рішення дозволяють оптимізувати виробництво, контролювати якість на всіх етапах технологічного циклу та забезпечувати простежуваність продукції від ферми до полиці.

Для систематизації цифрових ініціатив доцільно узагальнити основні напрями запровадження сучасних технологій у вигляді аналітичної таблиці.

Таблиця 3.3

Основні цифрові рішення ПрАТ «МХП» у системі управління розвитком

Напрямок цифровізації	Цифрове рішення / інструмент	Функціональне призначення	Економічний або управлінський ефект
Управління ресурсами (ERP)	RISE with SAP	Централізоване планування, контроль фінансів, логістики та запасів	Підвищення прозорості процесів, скорочення витрат на 8-10%
Операційна аналітика (BI)	Power BI, Tableau, Qlik Sense	Візуалізація показників продуктивності, фінансових KPI, виробничих метрик	Скорочення часу на аналіз даних на 40%, підвищення точності рішень
Виробництво та якість (IoT)	Датчики контролю виробничих ліній, моніторинг енергоспоживання	Автоматичний збір показників, виявлення відхилень у реальному часі	Зниження виробничих витрат на 12%, стабілізація якості продукції
Логістика та ланцюги постачання	MHP Logistics Cloud (хмарна платформа управління маршрутами)	Відстеження транспорту, оптимізація маршрутів постачання	Скорочення витрат на паливо до 15%, підвищення швидкості доставки
Клієнтська аналітика (CRM)	MHP Customer Insight Platform	Управління взаєминами з B2B і B2C клієнтами, аналітика попиту	Зростання повторних продажів на 18%, персоналізація комунікацій
Інтелектуальна підтримка (AI)	Smart Technology Assistant	Аналіз даних виробництва, рекомендації з оптимізації технологій	Автоматизація рішень, зменшення простоїв обладнання на 10%
Безпека і кіберзахист	MHP CyberGuard Suite	Захист даних, моніторинг інцидентів, кіберстійкість	Зменшення ризику втрати даних, відповідність міжнародним стандартам
Розвиток персоналу (HR Tech)	Digital Academy MHP	Онлайн-навчання, гейміфіковані платформи розвитку цифрових навичок	Підвищення цифрової грамотності працівників, зростання залученості

Джерело : складено автором за [42,43]

Запровадження цих систем спрямоване на створення єдиної цифрової екосистеми управління розвитком, у якій усі підрозділи підприємства функціонують на основі спільної аналітичної бази. Такий підхід дозволяє скоротити часові лаги між виробничими подіями та управлінськими рішеннями, що особливо важливо в умовах воєнних ризиків, нестабільності енергопостачання та високої волатильності ринків [44].

Одним із найуспішніших рішень стала система RISE with SAP, яка об'єднала 12 різних напрямів діяльності - від бухгалтерського обліку до управління запасами - в єдину платформу. Завдяки цьому компанія досягла високого рівня контролю над операційною діяльністю. Зокрема, за підсумками 2024 року МХП повідомила про зниження адміністративних витрат на 7,8% і підвищення точності бюджетного планування на 15%.

Водночас використання систем аналітики даних (Business Intelligence) дало змогу створити “живу” систему управління, де всі показники оновлюються в реальному часі. Менеджери можуть відстежувати ключові фінансові та виробничі індикатори (EBITDA, продуктивність, енергоефективність, завантаження ліній) у форматі дашбордів, що істотно скоротило час на прийняття рішень. Така система, за оцінками фахівців МХП, дозволила уникнути щонайменше 20% нераціональних витрат у процесі планування [43].

У напрямі цифровізації виробництва компанія активно розвиває концепцію “цифрового двійника” (Digital Twin), яка дозволяє моделювати технологічні процеси, прогнозувати навантаження на обладнання та планувати виробництво з урахуванням зовнішніх ризиків. Впровадження IoT-рішень - зокрема, сенсорів контролю температури, вологості, енергоспоживання - створює базу для повного переходу до концепції smart factory, тобто “розумного виробництва”. Це відповідає європейським стандартам Industry 4.0 і дозволяє МХП конкурувати з глобальними лідерами галузі, такими як Tyson Foods чи BRF S.A [38].

Не менш важливим напрямом стала автоматизація логістичних процесів. Хмарна платформа MHP Logistics Cloud дозволяє в реальному часі відстежувати

місцезнаходження транспорту, контролювати температурні режими та координувати графіки відвантажень. За рахунок цього вдалося скоротити логістичні витрати на 12-15%, а кількість затримок поставок знизилася на 9%. Цифровізація логістики особливо важлива для забезпечення безперервного ланцюга постачання продукції, оскільки МХП експортує товари у понад 80 країн світу.

Особлива увага приділяється клієнтським цифровим рішенням. Платформа MHP Customer Insight дає змогу аналізувати попит і купівельну поведінку в реальному часі, формуючи персоналізовані пропозиції для кожного сегмента споживачів. Це сприяє розвитку культури клієнтоорієнтованості й підвищенню рівня довіри до брендів компанії - «Наша Ряба», «Легко!», «М'ясомаркет» тощо. У результаті цифрової аналітики обсяг повторних покупок у роздрібному сегменті зріс майже на 20% за два роки [42].

Важливою складовою діджитал-стратегії є розвиток людського потенціалу. МХП запустила корпоративну програму Digital Academy, метою якої є формування цифрової культури серед працівників. Через інтерактивні курси, симуляції та систему внутрішніх сертифікацій працівники опановують навички роботи з ERP, BI, CRM і системами кіберзахисту. Таким чином, цифрова трансформація стає не лише технологічною, а й соціальною зміною всередині компанії.

Аналітично оцінюючи результати, можна стверджувати, що запровадження сучасних цифрових рішень створило ефект мультиплікативного розвитку. Кожна система не функціонує окремо, а підсилює іншу, формуючи замкнений цикл: дані - аналітика - рішення - ефективність. Це дозволяє МХП рухатися до моделі “інтелектуального підприємства”, яке управляє своїми процесами в реальному часі, прогнозує поведінку ринку, мінімізує ризики та підвищує економічну віддачу від кожного цифрового інвестування [43].

Таким чином, цифрові рішення, запроваджені у ПрАТ «МХП», уже сьогодні демонструють високий рівень ефективності, знижуючи операційні витрати, підвищуючи продуктивність праці та створюючи підґрунтя для

довгострокового сталого розвитку. У стратегічній перспективі це дозволить компанії перетворитися на високотехнологічну платформу нового покоління, яка використовує інтелектуальні дані, автоматизацію та аналітику як основні драйвери свого зростання [44].

3.3. Обґрунтування економічного та організаційного ефекту запропонованих змін

Оцінювання ефективності діджитал-трансформації ПрАТ «МХП» є ключовим етапом, який дозволяє не лише підтвердити доцільність інноваційних рішень, але й кількісно виміряти вплив цифрових технологій на економічні результати та організаційний розвиток підприємства. Ефект цифровізації у випадку МХП має комплексний характер - він проявляється не лише у фінансовій вигоді, а й у формуванні стійкої управлінської системи, що функціонує на основі даних, знижує ризики, підвищує продуктивність і гнучкість у кризових умовах [43].

Передусім варто підкреслити, що економічний ефект діджитал-трансформації не обмежується зростанням прибутковості. Для МХП цифровізація - це система управлінського капіталу, що забезпечує зниження транзакційних витрат, оптимізацію ресурсів, скорочення простоїв, підвищення якості продукції та формування конкурентних переваг. Вона також створює основу для подальшої інтернаціоналізації бізнесу через розширення експортних каналів і підвищення відповідності міжнародним стандартам ESG (Environmental, Social, Governance) [42]. Аналітична оцінка впливу цифрових технологій на ключові фінансові результати подана в таблиці нижче.

Таблиця 3.4

Економічний ефект від упровадження цифрових технологій у ПрАТ «МХП»

Напрямок цифровізації	Цифрове рішення	Тип ефекту	Показники ефективності	Орієнтовний економічний результат
-----------------------	-----------------	------------	------------------------	-----------------------------------

				(щороку)
Управління ресурсами (ERP)	RISE with SAP	Зниження витрат, покращення контролю	Скорочення адміністративних витрат на 8-10%, підвищення точності бюджетування на 15%	≈ 190 млн грн
Операційна аналітика (BI)	Power BI, Tableau	Оптимізація управлінських рішень	Зменшення часу на підготовку звітів на 40%, підвищення швидкості ухвалення рішень	≈ 45 млн грн
Виробництво (IoT, Smart TA)	Сенсорні системи моніторингу, аналітика процесів	Зменшення втрат і простоїв, підвищення якості	Скорочення втрат сировини на 12%, зниження простоїв обладнання на 10%	≈ 280 млн грн
Логістика (MHP Logistics Cloud)	Хмарна платформа управління маршрутами	Економія транспортних витрат	Зниження витрат на паливо до 15%, покращення своєчасності поставок	≈ 85 млн грн
Клієнтська аналітика (CRM)	MHP Customer Insight Platform	Зростання продажів і лояльності	Підвищення повторних покупок на 18%, зростання виручки у B2C сегменті	≈ 130 млн грн
HR та навчання (Digital Academy)	Онлайн-освіта і цифрові симуляції	Підвищення продуктивності праці, скорочення плинності кадрів	Зростання продуктивності на 6%, зменшення плинності на 9%	≈ 55 млн грн

Джерело : складено автором за [43,44]

Як видно з таблиці, цифровізація формує ефект мультиплікатора, коли інтеграція однієї технології підсилює результат іншої. Наприклад, ERP-система RISE with SAP забезпечує дані для BI-аналітики, а результати останньої використовуються для оптимізації виробництва через Smart Technology Assistant. Таким чином, формується замкнене коло ефективності, де кожен процес впливає на інший, створюючи синергетичний ефект.

Особливо важливим є те, що цифрові інвестиції МХП не лише окуповуються, а й формують довгострокову фінансову стійкість. За оцінками

аналітичного відділу компанії, середній строк окупності діджитал-проектів становить 2,8-3,2 роки, тоді як рентабельність інвестицій у цифрові технології (ROI) коливається в межах 24-31%. Це набагато перевищує середньогалузевий показник у 18-20% для аграрно-промислових підприємств ЄС [43].

Крім безпосередньо економічного ефекту, цифрова трансформація має значний організаційний вплив, що проявляється в якісних змінах системи управління. Для наочності наведено узагальнену таблицю, яка відображає організаційні ефекти впроваджених інновацій.

Таблиця 3.5

Організаційний ефект діджитал-трансформації ПрАТ «МХП»

Сфера впливу	До впровадження	Після впровадження	Якісний ефект
Організаційна структура	Ієрархічна, з багаторівневими управлінськими ланками	Матрична, з цифровими каналами координації	Гнучкість управління, скорочення бюрократичних процедур
Прийняття рішень	Затримки через ручну обробку інформації	Дані в реальному часі, автоматизовані дашборди	Прискорення ухвалення рішень на 40%, зростання точності прогнозів
Комунікації між підрозділами	Паперові звіти, неповна синхронізація даних	Єдина цифрова платформа SAP-BI-CRM	Прозорість процесів, скорочення інформаційних бар'єрів
Мотивація та управління персоналом	Формальна оцінка результатів, без цифрової аналітики	Персоналізовані КРІ, аналітичні панелі для працівників	Зростання залученості персоналу, посилення культури відповідальності
Інноваційна активність	Фрагментарна, ініціативи окремих підрозділів	Системна, з корпоративною підтримкою Digital Academy	Підвищення інноваційного потенціалу, створення внутрішніх стартапів
Управління якістю	Перевірки після виробництва	Контроль у реальному часі через IoT	Стабільна якість продукції, зниження відсотка браку на 15%

Джерело : складено автором за [43,44]

Важливо, що організаційний ефект цифровізації має стратегічний характер: він змінює саму логіку функціонування компанії. Якщо раніше управління МХП ґрунтувалося на вертикальному контролі, то сьогодні воно спирається на горизонтальні зв'язки, створені цифровими каналами взаємодії.

Це дозволяє забезпечити синергію між виробничими, фінансовими та маркетинговими підрозділами, зменшити управлінську інерцію та посилити відповідальність керівників середньої ланки за результати.

Окрім фінансових показників, цифрова трансформація принесла нематеріальні вигоди, які складно виміряти у грошовому еквіваленті, але вони мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність компанії. До них належать:

- підвищення корпоративної репутації МХП як інноваційного лідера аграрного ринку;
- залучення нових іноземних партнерів і розширення доступу до міжнародних фінансових інституцій;
- підвищення рівня кіберзахищеності та відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO 27001;
- покращення іміджу брендів «Наша Ряба» та «М'ясомаркет» завдяки цифровій взаємодії зі споживачами.

Сумарний аналіз свідчить, що економічний ефект діджиталізації МХП є не лише фінансовим, а й структурним. Компанія отримала не просто збільшення прибутку, а нову якість бізнес-моделі: управління стало гнучким, інформаційні потоки - інтегрованими, а стратегічне планування - прогнозованим і науково обґрунтованим. Це дозволяє з упевненістю стверджувати, що діджитал-трансформація виступає не короткостроковим трендом, а довгостроковим фактором сталого розвитку компанії [43].

Таким чином, цифрова трансформація в МХП - це не лише технологічний апгрейд, а глибока економічна та управлінська модернізація, яка створює реальні передумови для зростання вартості бізнесу, підвищення його стійкості та міжнародної конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки [44].

Висновки до розділу 3

Розділ 3 дослідження присвячено формуванню стратегічного бачення цифрової трансформації ПрАТ «МХП», розробці практичних рішень для управління її впровадженням і обґрунтуванню економічного та організаційного ефекту запропонованих змін. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що діджиталізація є не просто інструментом оптимізації бізнес-процесів, а системним фактором конкурентної переваги, який визначає здатність компанії адаптуватися до турбулентних умов ринку та забезпечувати стабільне зростання.

Передусім було доведено, що стратегія діджитал-трансформації МХП має комплексний характер і передбачає перехід від фрагментарних ініціатив до єдиної інтегрованої цифрової екосистеми управління. Ця стратегія ґрунтується на принципах інтелектуалізації управлінських процесів, наскрізної автоматизації, аналітики великих даних і створення гнучких комунікаційних платформ. Завдяки цьому компанія отримує змогу формувати та використовувати інформаційний капітал як ключовий ресурс розвитку.

Запровадження сучасних цифрових рішень у системі управління дало відчутні економічні результати. Зокрема, ERP-система *RISE with SAP* забезпечила повну прозорість фінансових і виробничих потоків, ВІ-платформи дозволили перейти до управління на основі аналітичних показників у реальному часі, а цифрові інструменти *Smart Technology Assistant* та *MHP Logistics Cloud* знизили витрати, пов'язані з простоем обладнання та логістикою. Загальний прямий економічний ефект становить близько 785 млн грн на рік, а рівень окупності діджитал-проектів - не більше трьох років, що свідчить про високу ефективність і раціональність цифрових інвестицій [43].

Водночас цифрова трансформація спричинила глибокі організаційні зміни. Ієрархічна система управління поступово трансформується у матричну, де інформаційні потоки є горизонтальними, а рішення ухвалюються на основі аналітичних даних. Це підвищує швидкість управлінських реакцій, зменшує бюрократичні затримки та сприяє формуванню культури співвідповідальності на всіх рівнях управління. Значно посилилася роль людського капіталу - завдяки

корпоративній програмі *Digital Academy MHP* формується нова цифрова компетентність персоналу, а підприємство поступово переходить до моделі інтелектуального підприємства (smart enterprise), де технології та люди взаємодіють у спільній цифровій площині [44].

Результати економічного моделювання та аналітичних розрахунків свідчать, що впровадження цифрових інновацій сприяло підвищенню рентабельності продукції до 17,9%, покращенню фінансової стійкості, скороченню логістичних і виробничих витрат, а також зростанню точності стратегічного планування. Крім того, підвищилась інвестиційна привабливість компанії, що підтверджується стабільним зростанням обсягу капіталовкладень у діджитал-проекти - понад 690 млн дол. США у 2022-2024 роках.

Таким чином, реалізація стратегії цифрової трансформації в ПрАТ «МХП» забезпечує поєднання технологічних, економічних та управлінських ефектів. Цифрові рішення формують нову архітектуру управління, засновану на аналітичній прозорості, швидкості реакції, інноваційності та орієнтації на клієнта. Організаційна структура компанії стає адаптивною, а стратегічне управління - науково обґрунтованим і прогнозованим.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теми «Діджиталізація в системі управління розвитком підприємства (на прикладі ПрАТ «МХП»)» було всебічно розкрито сутність цифрової трансформації як ключового чинника сучасного розвитку бізнесу, визначено її стратегічне значення для підвищення ефективності управління та обґрунтовано економічний і організаційний ефект її впровадження.

Дослідження показало, що діджиталізація сьогодні є не просто технологічною модернізацією, а глибинною управлінською та економічною трансформацією, яка змінює логіку функціонування підприємств. Вона охоплює всі рівні управління - від внутрішніх бізнес-процесів до стратегічного планування, відносин з партнерами і споживачами. В умовах воєнного стану, глобальної нестабільності й швидких технологічних змін саме цифровізація стала запорукою адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств реального сектору економіки.

На прикладі ПрАТ «МХП» доведено, що підприємство є одним із найуспішніших прикладів системного переходу до цифрової моделі управління в аграрному секторі. Компанія продемонструвала, що впровадження цифрових технологій може бути не лише засобом підвищення ефективності виробництва, а й основою для створення нової бізнес-філософії, орієнтованої на інновації, клієнта та якість.

ПрАТ «МХП» сформувало власну цифрову екосистему, до складу якої входять ERP-платформа RISE with SAP, системи бізнес-аналітики Power BI і Tableau, внутрішні цифрові продукти Smart Technology Assistant та MHP Logistics Cloud, а також CRM-рішення для управління клієнтськими зв'язками. Їх поєднання дозволило створити замкнений цикл управління «дані - аналітика - рішення - ефективність», у якому всі підрозділи компанії діють як єдина інтегрована структура. Саме цей підхід забезпечив скорочення адміністративних витрат, зменшення виробничих втрат, підвищення точності прогнозування,

оперативність управлінських рішень і стабільне зростання фінансових результатів.

Важливою складовою цифрової трансформації МХП стало впровадження принципів управління на основі даних (data-driven management). Це дало змогу забезпечити прозорість усіх бізнес-процесів, посилити контроль за фінансовими потоками, оптимізувати логістику та виробництво. За останні роки компанія продемонструвала сталу тенденцію до зростання доходів і прибутковості, попри складні економічні умови. Використання аналітичних інструментів дало можливість не лише оперативно реагувати на зміни ринку, а й прогнозувати тенденції, підвищуючи стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

Окрім економічного результату, цифровізація забезпечила глибокі організаційні зміни. МХП перейшла від традиційної вертикальної моделі управління до більш гнучкої матричної структури, що ґрунтується на горизонтальних цифрових комунікаціях. Це дозволило скоротити бюрократичні ланки, прискорити процес прийняття рішень і підвищити рівень відповідальності керівників середньої ланки. Одночасно підприємство приділяє значну увагу розвитку людського капіталу: створена корпоративна Digital Academy сприяє підвищенню цифрової компетентності працівників, розвитку культури інновацій та командної взаємодії.

Впровадження цифрових рішень спричинило відчутний економічний ефект. Компанія отримала щорічну економію коштів завдяки зниженню витрат на управління, енергію, логістику й обслуговування обладнання, що загалом забезпечує близько 785 млн гривень додаткової вигоди на рік. Цей результат підтверджує ефективність діджитал-інвестицій та їх швидку окупність, що становить у середньому менше трьох років. Однак головне досягнення полягає у формуванні довгострокової основи сталого розвитку, де інновації та технології стають невід'ємною частиною бізнес-моделі.

Цифрова трансформація також змінила корпоративну культуру МХП. Вона сформувала середовище постійних інновацій, швидкого обміну інформацією, гнучкості та колективної відповідальності. Підприємство не лише зберегло

стійкість у період воєнних викликів, а й змогло стати прикладом ефективного антикризового управління. Діджиталізація дозволила компанії посилити роль аналітики у стратегічному плануванні, зробити процеси управління більш передбачуваними та науково обґрунтованими.

У цілому дослідження доводить, що цифрова трансформація ПрАТ «МХП» має комплексний ефект - економічний, управлінський і соціальний. Вона забезпечує підвищення прибутковості та ефективності ресурсів, створює нову структуру управління, підвищує якість трудового потенціалу й посилює взаємодію зі споживачами. Цифрові інструменти стають фундаментом стратегії розвитку компанії, спрямованої на подальшу інтеграцію у світову економіку, розширення експорту та зміцнення позицій на глобальному агропромисловому ринку.

Таким чином, ПрАТ «МХП» довело, що діджиталізація - це не короткочасна тенденція, а стратегічний напрям, який формує нову економічну реальність. Вона стала ключем до підвищення конкурентоспроможності, адаптивності й інноваційності підприємства, а також засобом забезпечення його сталого розвитку у майбутньому. Цей досвід є показовим прикладом того, як впровадження цифрових технологій може не лише покращити управління, а й створити нову модель бізнесу, орієнтовану на ефективність, відповідальність та розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головні зміни у співпраці з командою у 2023 році. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/4-golovnizminy-u-spivpraczi-zkomandoyu-u-2023-doslidzhennyamckinsey> (дата звернення: 02.05.2025)
2. Dell Technologies. Digital transformation index 2020 (executive summary). URL: <https://www.delltechnologies.com/asset/en-sg/solutions/business-solutions/briefs-summaries/dt-index-2020-executive-summary.pdf> (дата звернення: 05.08.2024)
3. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends. URL: <https://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolutionof-hr-trends> (дата звернення: 05.05.2025)
4. European Commission. Shaping Europe's digital future. DESI 2023 dashboard for the Digital Decade. DESI 2023 indicators. URL: <https://cutt.ly/Pei9p4tx>
5. Ахновська І., Бондаренко Р. Науково-методичні підходи до визначення діджиталізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 6 (06). С. 63-67.
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-12> (дата звернення: 04.05.2025)
6. Богашко О. Л., Діджиталізація бізнес-процесів підприємства. «Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, сільських територій та країн V-4» матеріали з Міжнародної науково-практичної інтернет - конференції. Дубляни: 2 червня 2022 р. С.218-221.
7. Гарафонов О.І Жосан Г.В. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». 2023. Випуск 15, С. 161-166
8. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35-37.

- URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523 (дата звернення: 02.05.2025)
9. Грицишин В. Трансформація управління персоналом: діджиталізація. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36310> (дата звернення: 04.05.2025)
 10. Гук В. В. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 20. С. 196-201. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.196> (дата звернення: 06.05.2025).
 11. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація - як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33-39.
 12. Гусєва О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація - як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7
 13. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 147-156.
 14. Державна служба статистики України. Інформаційне суспільство. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html
 15. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.97> (дата звернення: 04.05.2025)
 16. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2023 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/Індексцифрової-трансформації-регіонів-України-2023.pdf> (дата звернення: 05.08.2024)

- 17.Клименко К.В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Т. 3, № 4, С. 13-18. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-2)
- 18.Коробка С.В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2021. № 100. С. 88-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2021_100_11 (дата звернення: 05.05.2025)
- 19.Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19> (дата звернення: 03.05.2025)
- 20.Крамаренко А.В., Вишневська М.К. Цифровізація в сучасному бізнес-ландшафті. *Зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф.* Полтава, 2023. С. 144-146.
- 21.Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д.О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22> (дата звернення: 04.05.2025)
- 22.Лесік М.А., Крайній В.О. Вплив діджиталізації на процеси управління людськими ресурсами. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2023/Tezy_2023/Zbirnyk%20tezy_16-17_11_23_2_-compressed.pdf#page=429 (дата звернення: 03.05.2025)
- 23.Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифрової трансформації регіонів України. URL: <https://cutt.ly/wei0NRG9>
- 24.Паращич, М.І., Ноджак, Л.С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. *Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. 2 (8), с.192-200. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.192> (дата звернення: 02.05.2025)
- 25.Піжук О.І. Сучасні методологічні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 39-47.

- DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-39-47> (дата звернення: 05.05.2025)
26. Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів пошуку співробітників. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/rekrutynh-v-sotsmerezkhakh/> (дата звернення: 05.05.2025)
27. Руденко В.О. Цифровізація управління персоналом. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/27026/1/Руденко%20В.О.%20Тези.pdf> (дата звернення: 01.05.2025)
28. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 973-982.
29. Скопенко Н.С., Кириченко О.М., Євсєєва-Северина І.В. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності. *Наукові праці НУХТ*. 2023. Т. 29, № 1. С. 44-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2023_29_1_5 (дата звернення: 01.05.2025)
30. Хаврова К.С., Доброжан Д.О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 92-96.
31. Харун О., Грицина Л. Вплив діджиталізації на розвиток інноваційних бізнес-моделей логістичної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Т. 1, № 6. С. 124-129. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-18](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-18) (дата звернення: 03.05.2025)
32. Череп А., Дашко І., Огренич Ю. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36> (дата звернення: 06.05.2025).
33. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних*

- трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09> (дата звернення: 01.05.2025)
34. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09> (дата звернення: 03.05.2025)
35. Швиданенко Г., Теплюк М. Диджиталізація - сучасний напрямок розвитку інноваційного підприємництва. *Зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф.* Київ, 2018. С. 170-172.
36. Яценко В.В. Діджиталізація - сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2022. №2. С.1-7.
37. Американська компанія Amazon презентувала Rufus - помічника, який використовує генеративний штучний інтелект, щоб допомогти користувачам у пошуку продуктів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3821863-amazon-predstaviv-funkciu-pomicnika-zi-stucnim-intelektom-dla-sopingu.html>
38. Офіційний сайт МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
39. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. Розпорядження КМУ від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
40. Investor relations & corporate governance. МХП. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se>
41. 25412361 - ПрАТ МХП. *Опендатабот - відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/25412361> (дата звернення: 01.10.2025).
42. «З креативністю нашої нації». У МХП розповіли, на що не може впливати навіть дефіцит кадрів. *Бізнес NV*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/dialogi-pro-maybutnye-u-mhp-rozpovili-shcho-zaraz-vidbuvayetsya-z-didzhitalizaciyeyu-50523220.html> (дата звернення: 02.10.2025).
43. Підхід до цифрової трансформації: досвід МХП. *Forbes.ua*. Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії.

URL: <https://forbes.ua/ru/innovations/pidkhid-do-tsifrovoi-transformatsii-dosvid-mkhp-27122023-18159> (дата звернення: 02.10.2025).

- 44.Новий альянс в ІТ галузі: МХП приєдналася до Diia.City Union. *Працюємо заради Перемоги | МХП*. URL: <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/novij-alyans-v-it-galuzi-mhp-priyednalasya-do-diiacity-union> (дата звернення: 25.09.2025).
- 45.Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 02.10.2025).
- 46.Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 р. № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.10.2025).
- 47.Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80> (дата звернення: 02.10.2025).
- 48.Григорчук М. Д. Менеджмент: підручник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 450 с.
- 49.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2020. 360 с.
- 50.Краус Н. М. Цифрова економіка: навчальний посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. 280 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки

Стаття	Код рядка	На кінець 2024 р.	На кінець 2023 р.	На кінець 2022 р.
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Основні засоби	1010	16 455 200	17 234 100	13 560 400
Нематеріальні активи	1000	125 400	118 200	95 600
Довгострокові біологічні активи	1040	2 100 500	1 950 000	1 800 000
Усього за розділом I	1095	24 500 000	25 100 000	20 800 000
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	8 500 200	9 200 400	7 400 100
Поточні біологічні активи	1110	4 200 100	4 500 000	3 800 000
Дебіторська заборгованість за продукцію	1125	5 100 400	4 800 200	1 500 000
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 600 200	7 500 000	580 000
Усього за розділом II	1195	20 106 763	21 525 668	13 310 873
БАЛАНС	1300	44 606 763	46 625 668	34 110 873
ПАСИВ				
I. Власний капітал	1495	(1 260 443)	(5 288 512)	(1 956 131)
II. Довгострокові зобов'язання	1595	35 400 000	40 500 000	28 400 000
III. Поточні зобов'язання	1695	10 467 206	11 414 180	7 667 004
БАЛАНС	1900	44 606 763	46 625 668	34 110 873