

2

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
**Завідувач кафедри менеджменту**  
**ім. проф. Й. С. Завадського**

\_\_\_\_\_ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**  
(підпис)  
«29» травня 2025 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Диджиталізація менеджменту в підприємстві»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної програми**

**д. е. н., професор**

\_\_\_\_\_ **Віра БУТЕНКО**  
(підпис)

**Керівник бакалаврської**

**кваліфікаційної роботи**

**к.е.н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Віталій ВАКУЛЕНКО**  
(підпис)

**Виконала**

\_\_\_\_\_ **Валерія РУДНІК**  
(підпис)

**КИЇВ - 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри менеджменту**

**ім. проф. Й. С. Завадського**

**к .е. н., професор \_\_\_\_\_ Тетяна БАЛАНОВСЬКА**

**«23» вересня 2024 р.**

**З А В Д А Н Н Я**

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці**

**Руднік Валерії Володимирівні**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

**Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Диджиталізація менеджменту в підприємстві»**

**затверджена наказом ректора НУБіП України від 12.12.2024 р. № 2223 «С»**

**Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2025.05.28**  
(рік, місяць, число)

**Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Сингента».**

**Перелік питань, що підлягають дослідженню:**

- 1. Теоретичні засади диджиталізації менеджменту на підприємстві.**
- 2. Діагностика ефективності диджиталізації ТОВ «Сингента».**
- 3. Напрями удосконалення диджиталізації менеджменту в підприємстві.**

**Дата видачі завдання «23» вересня 2024 р.**

**Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ **Віталій ВАКУЛЕНКО**  
(підпис)

**Завдання прийняла до виконання \_\_\_\_\_ Валерія РУДНІК**  
(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	8
1.1. Сутність та основні поняття диджиталізації в менеджменті підприємства.....	8
1.2. Основні напрями диджиталізації управлінських процесів.....	12
1.3. Фактори впливу на ефективність впровадження цифрових технологій у систему менеджменту.....	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТОВ «СИНГЕНТА» .....	22
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сингента».....	22
2.2. Оцінка ефективності диджиталізації управлінських процесів ТОВ «Сингента».....	29
2.3. Виявлення проблем та недоліків впровадження цифрових рішень у систему управління ТОВ «Сингента».....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СИНГЕНТА» .....	48
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення диджиталізації управлінських процесів ТОВ «Сингента».....	48
3.2. Використання перспективних технологій диджиталізації в системі менеджменту .....	55
3.3. Інтеграція цифрових рішень у менеджмент ТОВ «Сингента».....	59
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку диджиталізація менеджменту виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності та сталого розвитку підприємств. Впровадження цифрових рішень у систему управління дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, забезпечити гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики та покращити взаємодію з клієнтами та партнерами. Особливо актуальною диджиталізація є в умовах нестабільності ринку, технологічних інновацій та непередбачуваних подій, що вимагають швидкої адаптації підприємств до змін. Ефективне управління диджиталізацією передбачає стратегічне бачення, узгодженість цифрових ініціатив із загальними цілями компанії, активне залучення персоналу до процесу змін, безперервне навчання кадрів, а також дотримання вимог щодо кібербезпеки та захисту даних. Саме тому дослідження диджиталізації менеджменту є надзвичайно актуальним як для теорії, так і для практики сучасного управління.

Теоретичні та практичні аспекти диджиталізації менеджменту на підприємстві досліджували такі вчені: М. Аксентюк, Т. Балановська, В. Вакуленко, Ю. Воржакова, О. Гавриш, С. Знахур, М. Мінухін, С. Пономаренко, В. Горбаньова, Л. Райчева, С. Савчук, В. Салабай, М. Кравченко та ін. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

**Мета і завдання дослідження.** Виходячи з актуальності й ступеня наукової розробки проблеми, метою роботи є комплексна оцінка використання перспективних технологій диджиталізації в системі менеджменту, а також визначення напрямів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

– розкрити сутність та основні поняття диджиталізації в менеджменті підприємства;

- розглянути напрями диджиталізації управлінських процесів;
- дослідити фактори впливу на ефективність впровадження цифрових технологій у систему менеджменту;
- надати загальну характеристику ТОВ «Сингента»;
- провести діагностику ефективності диджиталізації управлінських процесів ТОВ «Сингента»;
- дослідити проблеми та недоліки впровадження цифрових рішень у систему управління ТОВ «Сингента»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення диджиталізації управлінських процесів ТОВ «Сингента»;
- запропонувати використання перспективних технологій диджиталізації в системі менеджменту;
- розглянути інтеграцію цифрових рішень у менеджмент ТОВ «Сингента».

**Об’єктом дослідження** є диджиталізація менеджменту в підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Сингента», м. Київ.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні аспекти диджиталізації управлінських процесів.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз ефективності диджиталізації управлінських процесів ТОВ «Сингента»), графічний (для наочного зображення інформації), розрахунково-конструктивний та експериментальний (розробка заходів щодо диджиталізації в системі менеджменту) та інші.

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативні акти Верховної Ради та Уряду України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, річні звіти та документи первинного й бухгалтерського обліку ТОВ «Сингента», наукові літературні джерела.

**Практичне значення одержаних результатів** бакалаврської кваліфікаційної роботи полягає в тому, що рекомендації автора стосовно підходів та заходів удосконалення диджиталізації менеджменту можуть бути застосовані у ТОВ «Сингента».

**Структури роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 69 сторінках, у тому числі робота містить 10 таблиць, 8 рисунків, 41 використане джерело.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та основні поняття диджиталізації в менеджменті підприємства

Інноваційні процеси та сучасні технології стали невід’ємною частиною всіх сфер діяльності людини по всьому світу. Глобальна інформаційна трансформація, що супроводжує перехід до інформаційного суспільства, відкрила нові горизонти для розвитку. Як зазначено у джерелі, «впровадження інновацій дозволяє раціональніше використовувати наявні ресурси й сприяє прискореному розвитку, оскільки витрати на поширення та засвоєння готових знань значно менші, ніж на створення нових знань та їх впровадження у масове виробництво» [28, с. 28].

Серед основних проявів глобалізації та оновлення економічної системи слід відзначити:

- формування нових ринкових сегментів у галузях фінансів, логістики, банківських і страхових послуг;
- розвиток транснаціональних корпорацій, структур міжнародної торгівлі та мережі недержавних організацій світового масштабу;
- стрімкий обіг і швидке застарівання інформації.

Диджиталізація являє собою фундаментальне оновлення бізнесу через інтеграцію цифрових технологій, інноваційних ІТ-рішень та відповідного технічного забезпечення в бізнес-процеси.

Питанням диджиталізації підприємств присвячена значна кількість наукових праць вітчизняних вчених (табл. 1.1).

Так Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. досліджували сутність та різні погляди на цифрову трансформацію з точки зору підприємців та науковців [1, с.

107-111]. В свою чергу Горбаньова В.О. вивчала конкурентні переваги, які підприємства можуть отримати завдяки диджиталізації [2, с. 93-100].

Таблиця 1.1

### Інтерпретація поняття «цифрова трансформація» українськими дослідниками\*

№	Автори	Формулювання поняття
1	Корінь М. В., Лановий О. А., Поддубкін М. М., Зайцева Л. Д.	Цифрова трансформація розглядається як перехід від класичної бізнес-моделі до інноваційної, заснованої на впровадженні цифрових технологій задля створення нових джерел прибутку та підвищення цінності для споживача.
2	Гудзь О. Є., Гадицький М. Г., Чернявський І. Ю.	Цифрова трансформація визначається як глибока зміна у діяльності компанії, її процесах, компетенціях і підходах до управління для повного використання цифрових можливостей.
3	Меметов А.	Цифрова трансформація трактується як впровадження цифрових інструментів у всі аспекти діяльності підприємства, що кардинально змінює способи виконання роботи та взаємодії з клієнтами.
4	Фролова Л. В., Бойко І. М.	Цифрова трансформація – це використання цифрових рішень з метою оновлення або створення нових бізнес-процесів, елементів корпоративної культури та клієнтського досвіду відповідно до ринкових змін.
5	Хлебінська О. І.	Авторка вважає цифрову трансформацію процесом перебудови або створення нових моделей ведення бізнесу, а також товарів і послуг завдяки сучасним цифровим технологіям.
6	Салабай В. О., Кравченко М. О.	Науковці розглядають цифрову трансформацію як переосмислення бізнес-підходів через впровадження цифрових інновацій з метою підвищення ефективності та результативності підприємства.
7	Савчук С.	У цьому підході цифрова трансформація означає всебічне впровадження цифрових рішень у структуру бізнесу, що веде до суттєвих змін у його операційній діяльності та створенні споживчої цінності.

Примітка. \*Систематизовано автором на основі наукових праць [3, 10, 14, 19, 20, 22, 24]

В той же час Гудзь О.Є., Гадицький М.Г., Чернявський І.Ю. розглядали стратегічні сценарії розвитку диджиталізації управління підприємствами в нових економічних реаліях [3, с. 10-18]. Дунська А.Р., Говорошук І.В. досліджували ключові аспекти, які сприяють успішній цифровій трансформації підприємств [5, с. 36-40].

Корінь М.В., Лановий О.А., Поддубкін М.М., Зайцева Л.Д. розробляли стратегію диджиталізації для підприємств залізничного транспорту [10, с. 36-

46]. При цьому Меметов А. вивчав формування конкурентних переваг на основі диджиталізації підприємства [14, с. 138-142].

Савчук С. досліджував питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах диджиталізації [19, с. 78-85]. В той же час Салабай В.О., Кравченко М.О. розглядали управління бізнес-процесами підприємств в умовах диджиталізації бізнесу [20, с. 64-65].

Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. розробляли антикризову стратегію підприємства в умовах диджиталізації [21, с. 70-80]. Фролова Л.В., Бойко І.М. досліджували трансформацію підприємництва в умовах цифрової економіки [22, с. 47-56]. При цьому Хіміч С. вивчав ефективність управління промисловим підприємством у контексті майбутньої диджиталізації [23, с. 138-147]. В той же час Хлебінська О.І. досліджувала теоретичні підходи до цифровізації та диджиталізації [24, с. 114-115].

Таким чином зважаючи на вищенаведені визначення можна підсумувати, що диджиталізації підприємства – це стратегічний процес, який передбачає комплексну інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою радикального перегляду та вдосконалення бізнес-моделей, операційних процесів, культури компанії та способів створення цінності для клієнтів. Це передбачає впровадження інноваційних цифрових рішень, перебудову ланцюжків поставок та каналів збуту, оптимізацію внутрішніх процесів, а також трансформацію бізнес-стратегії та мислення співробітників відповідно до нових вимог цифрової економіки.

Бізнес-середовище, як і багато інших сфер, динамічно трансформується під впливом цифрових технологій, що вимагає перегляду та адаптації традиційних управлінських моделей. Інновації, покликані спростити повсякденне життя, водночас зумовлюють кардинальні зміни у поведінці споживачів. Зокрема, підвищилися їхні очікування: вони прагнуть миттєвого оформлення замовлень, зручної онлайн-оплати, гнучкого вибору місця та часу доставки. Для багатьох компаній онлайн-простір перетворився на основну

платформу для ведення бізнесу, повністю витіснивши потребу в офлайн-присутності.

Сучасний менеджмент, залежно від специфіки функціонування підприємства, характеризується як загальними, так і специфічними рисами. До загальних належать соціально-економічні умови, тип економічної моделі, рівень науково-технічного прогресу та ступінь впровадження його досягнень у виробничу діяльність. У цьому контексті диджиталізації виступає визначальним фактором, що суттєво трансформує стратегічне планування та операційну діяльність економічних агентів [12].

Значні зрушення у сфері менеджменту також пов'язані з передачею окремих технологічних і адміністративних функцій штучному інтелекту. Це призвело до переосмислення посадових обов'язків та зміни структури роботи в цілому. У зв'язку з цим особливо актуальним стає попит на якісний бізнес-аналіз, який слугує базисом для формування адаптивної, ефективної та оперативної системи управління.

Ефективна диджиталізації дозволяє підприємствам підвищити ефективність, гнучкість, інноваційність та стійкість на ринку, є запорукою адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у турбулентному середовищі [7; 29].

Успішна реалізація цифрових ініціатив дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни, швидко коригувати операційні процеси та бізнес-моделі відповідно до нових вимог ринку. Це забезпечує безперервність діяльності та мінімізує вплив зовнішніх чинників невизначеності. Крім того, ефективна диджиталізації сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації витрат та ефективнішому використанню ресурсів, що є вкрай важливим в нестабільних умовах.

Високий рівень диджиталізації також дозволяє підприємствам здобувати конкурентні переваги шляхом розробки інноваційних продуктів та послуг, кращого задоволення потреб клієнтів та розширення ринкових можливостей.

Це забезпечує стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі незалежно від змін зовнішнього середовища.

## **1.2 Основні напрями диджиталізації управлінських процесів**

Процес аналізу чинників, що впливають на ухвалення управлінських рішень, набуває дедалі більшої складності. Він ускладнюється множинністю взаємопов'язаних викликів як зовнішнього характеру, так і внутрішніх аспектів підприємницької діяльності. Ігнорування динаміки розвитку сучасних технологій та свідоме перебування в інформаційній ізоляції можуть призвести до негативних наслідків для бізнесу. Лише активне використання наявної інформації дає змогу адаптуватися до мінливості зовнішнього середовища та відповідно реагувати на його вплив у межах господарської діяльності.

Згідно з трактуванням С. Крістофера, цифровий менеджмент є формою реалізації творчого потенціалу освіти та особистості, що полягає у побудові нової інформаційної структури як в межах підприємства, так і на рівні суспільства. Ця структура базується на інтеграції цифрових елементів, які забезпечують узгодженість усіх інформаційних компонентів у межах інноваційно-цифрового простору [25].

Оскільки підприємство функціонує як відкрита соціальна система, важливо розглядати не лише внутрішні управлінські аспекти, але й ті, що стосуються людських ресурсів у контексті взаємодії із зовнішнім середовищем [13, с. 3].

Вступ економіки в цифрову епоху зумовив потребу в диджиталізації управлінських процесів та впровадженні цифрових рішень для ефективного задоволення зростаючого попиту на сучасному ринку. У контексті змін, що охопили ринок праці, дослідники виокремлюють низку характерних проявів диджиталізації:

- залучення до економічної активності ширших верств населення, зокрема представників різних соціально-демографічних груп;

- зростання доступності та обсягів інформації про ринок праці завдяки електронним платформам і відкритим даним;
- зміни у галузевій структурі попиту на робочу силу;
- посилення поляризації зайнятості, коли спостерігається зростання кількості як висококваліфікованих, так і низькокваліфікованих робочих місць;
- стрімке оновлення професій та необхідних навичок відповідно до технологічного прогресу;
- зменшення ролі традиційних економічних секторів;
- поступове стирання меж між національними ринками праці у зв'язку з глобалізацією та цифровими формами зайнятості [12].

Для ефективного просування диджиталізації компанія має вирішити низку ключових завдань, серед яких:

- формування технічних та економічних вимог до інформаційно-комунікаційних технологій і визначення засобів їх реалізації;
- забезпечення необхідного фінансування та ресурсного підґрунтя для впровадження інновацій у практичну діяльність;
- удосконалення комунікаційної політики, зокрема покращення інформування як клієнтів, так і працівників;
- встановлення міжнародної співпраці та отримання доступу до глобальних інформаційних ресурсів для стратегічного планування на міжнародному рівні;
- створення окремого комунікаційного підрозділу, який би займався інформуванням клієнтів і підтримував зворотний зв'язок;
- організація системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу для адаптації до диджиталізації.

Одним із ключових чинників, що прискорив диджиталізації бізнес-процесів, став активний розвиток соціальних мереж і мережевих ресурсів, які швидко здобули широку популярність серед користувачів. Ці цифрові платформи стали основою для формування нових моделей підприємництва, зокрема інтернет-торгівлі. Багато підприємців скористалися цими

можливостями, а для деяких це стало стартом створення власного бізнесу з мінімальними стартовими інвестиціями. Саме завдяки цьому малий бізнес отримав значний імпульс до розвитку.

На сучасному етапі розвитку бізнесу власники та керівники підприємств активно впроваджують автоматизовані системи управління. Сформувалося загальне усвідомлення потреби в технічній модернізації наявних виробничих ресурсів з метою забезпечення випуску продукції, здатної конкурувати на ринку.

Інформаційні технології, зокрема цифрові рішення, відіграють роль ключового чинника економічного поступу. Вони забезпечують ефективне функціонування підприємств, дозволяючи автоматизувати фінансово-господарські операції, управлінські функції, а також здійснювати комплексну автоматизацію основних технологічних та виробничих процесів.

До основних напрямів диджиталізації управлінських процесів відноситься:

1. Застосування програмного забезпечення для автоматизації стандартних завдань і операційних процедур сприяє зниженню витрат часу та оптимізації використання ресурсів. Це включає впровадження сучасних інструментів для автоматизації бухгалтерії, складу та логістики, що сприятиме швидкому реагуванню на запити ринку.

2. Запровадження систем управління бізнес-процесами (BPM) для контролю та вдосконалення операційної діяльності дає змогу своєчасно виявляти та усувати виникаючі проблеми, а також покращує координацію та взаємодію між структурними підрозділами підприємства.

3. Інтеграція функцій управління підприємством в єдину платформу через впровадження ERP-систем дозволить знизити час, необхідний для обробки інформації, підвищить точність прогнозування та ефективність управлінських рішень.

4. Впровадження інструментів Big Data та аналітичних платформ для збору та обробки великих обсягів даних дозволить приймати обґрунтовані

управлінські рішення на основі актуальних і точних даних, що позитивно вплине на стратегічне планування та адаптацію до змінних ринкових умов.

5. Застосування систем управління взаємодією з клієнтами сприятиме покращенню механізмів зворотного зв'язку та наданню персоналізованих послуг, що, у свою чергу, підвищить рівень клієнтської задоволеності й зміцнить лояльність до бренду.

6. Інтеграція технологій Інтернету речей (IoT) для контролю та управління виробничими процесами в режимі реального часу забезпечить ефективніший моніторинг стану обладнання та раціоналізацію використання ресурсів.

7. Залучення інструментів штучного інтелекту до процесів аналітики, прогнозування й ухвалення управлінських рішень дозволить підвищити продуктивність бізнес-процесів та зменшити ризики, пов'язані з людським фактором.

8. Розробка комплексних стратегій захисту інформаційних систем від кіберзагроз і забезпечення безперервності бізнес-процесів є ключовою умовою стабільної та безпечної діяльності компанії в умовах цифрового середовища.

9. Використання гнучких підходів до управління проектами, зокрема методології agile, дозволить ТОВ «Сингента» оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та впроваджувати технологічні новації.

10. Перехід до хмарних обчислювальних рішень сприятиме зниженню витрат на підтримку ІТ-інфраструктури та забезпечить масштабованість, гнучкий доступ до даних і підвищення ефективності внутрішньої комунікації.

11. Інвестування в підвищення цифрової компетентності персоналу є критично важливим чинником для ефективного функціонування підприємства в умовах диджиталізації.

12. Формування внутрішнього середовища, яке стимулює впровадження інноваційних ініціатив і підтримує експерименти з новими технологіями, дозволить підприємству зберігати конкурентні переваги на ринку.

13. Інтеграція енергоощадних технологій та рішень, спрямованих на мінімізацію впливу на довкілля, має стати важливою складовою диджиталізації компанії, зокрема в рамках реалізації програм цифрової екології [17, с. 71-76].

Рівень диджиталізації на підприємствах різних галузей значною мірою залежить від ступеня їх технологічної оснащеності. Статистичні дані демонструють розмаїття показників, що характеризують використання інформаційно-цифрових технологій, зокрема:

- наявність елементів спеціалізованої цифрової інфраструктури;
- доступ до мережі Інтернет;
- використання електронної пошти та систем електронного документообігу;
- функціонування офіційного вебсайту або представництв у соціальних мережах;
- застосування хмарних сервісів;
- використання RFID-технологій – систем безконтактної автоматичної ідентифікації, що спрощують збір і обробку даних;
- впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) для управління ресурсами підприємства;
- ведення електронної комерції, зокрема реєстрація та діяльність онлайн-магазинів у середовищі маркетплейсів [17, с. 71-76].

Останнім часом значного поширення набули так звані «хмарні» сервіси – інноваційні інформаційні технології, засновані на принципах розподіленої обробки даних, що передбачають надання користувачам комп'ютерних ресурсів і обчислювальних потужностей у форматі інтернет-сервісів. На відміну від традиційних засобів інформаційно-комунікаційних технологій, ефективність використання яких демонструє ознаки певного уповільнення, хмарні технології активно впроваджуються підприємствами різних секторів економіки. Водночас, на нашу думку, потенціал їх інтеграції ще не вичерпано, що свідчить про наявність значних перспектив для подальшого розвитку у цьому напрямі [9, с. 105-112].

Окремої уваги заслуговує кадровий аспект диджиталізації, зокрема необхідність формування дослідницьких і технологічних компетентностей у працівників для прискорення впровадження цифрових рішень у бізнес-процеси. Зі зростанням прибутковості та успішності бізнесу зазвичай збільшується чисельність персоналу та розширюється структура управлінських підрозділів. Ефективне функціонування таких підприємств потребує оперативного прийняття управлінських рішень, які повинні ґрунтуватися на повній та достовірній інформації, високому рівні професійної підготовки кадрів, а також можливостях використання автоматизованих систем управління різного рівня і функціонального призначення [8, с. 52].

Деякі підприємства демонструють успішні приклади впровадження інтернет-технологій, зокрема таких цифрових інструментів, як системи планування ресурсів (ERP) та технології радіочастотної ідентифікації (RFID). Хмарні сервіси та електронна комерція демонструють позитивну динаміку розвитку, однак, на нашу думку, їх цифровий потенціал усе ще залишається не повністю реалізованим.

Серед галузей, які змогли отримати найбільшу вигоду від диджиталізації, безумовним лідером є логістичний сектор. Впровадження цифрових рішень у логістиці надало можливість у реальному часі відстежувати переміщення вантажів на карті, здійснювати аналіз швидкості їх транспортування, удосконалювати процеси планування та оперативно реагувати на зміни або непередбачувані ситуації. Також диджиталізації сприяла зростання клієнтської бази та рівня довіри з боку споживачів завдяки підвищенню якості обслуговування, можливості контролювати обсяги та якість поставок, а також здійснювати дистанційне управління працівниками через інтеграцію чат-ботів і систем миттєвих повідомлень.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій значно прискорює процеси обробки даних, пошуку інформації, а також забезпечує доступ до електронного документообігу та інформаційних ресурсів у режимі реального часу.

Таким чином, диджиталізація постає ключовим вектором стратегічного розвитку сучасних підприємств. Вона не лише сприяє оптимізації бізнес-процесів, а й забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємств. Актуальність диджиталізації у бізнес-середовищі обумовлює необхідність впровадження цифрових технологій у фінансову сферу підприємства, систему збуту, кадрові процеси та загальну архітектуру бізнес-процесів.

### 1.3. Фактори впливу на ефективність впровадження цифрових технологій у систему менеджменту

Процес диджиталізації супроводжується як позитивними, так і негативними аспектами, що безпосередньо впливають на результативність інтеграції цифрових технологій у систему управління підприємством. Основні з них узагальнено в табл 1.2.

Таблиця 1.2

#### Переваги та недоліки диджиталізації \*

Переваги	Недоліки
Висока швидкість обробки даних та зручний доступ до них	Необхідність значних інвестицій у технічне забезпечення та регулярне оновлення цифрової інфраструктури
Скорочення операційних витрат	Потреба в постійному підвищенні кваліфікації ІТ-фахівців
Оптимізація комунікаційного процесу через використання командних чат-сервісів	Формування постійної технічної підтримки вимагає підбору персоналу та організації робочого часу
Зростання загальної ефективності діяльності	Безперервна цифрова взаємодія знижує рівень особистого часу працівників
Швидка та точна обробка інформації, автоматизоване формування звітності	Необхідність постійного моніторингу нових цифрових рішень і технологій
Зменшення ймовірності механічних помилок у розрахунках та аналітиці	Можливі зміни у структурі собівартості продукції
Підвищення якості зворотного зв'язку та покращення клієнтського сервісу	Імовірність тимчасових збоїв у бізнес-процесах на етапі адаптації до нових цифрових рішень

Примітка. \*Систематизовано автором на основі [26]

Очевидно, що впровадження цифрових рішень у сферу менеджменту є складним, багаторівневим процесом, ефективність якого визначається низкою

внутрішніх і зовнішніх чинників. Водночас використання цифрових інструментів забезпечує низку беззаперечних переваг, зокрема значне прискорення обробки інформації та підвищення загальної продуктивності управлінської діяльності.

Втім, ключовими перешкодами на шляху до диджиталізації залишаються недостатня зацікавленість керівного складу підприємств у переході до цифрових форматів, а також обмеженість фінансових ресурсів, необхідних для впровадження цифрових технологій. Водночас дедалі більше підприємців усвідомлюють переваги диджиталізації, зокрема зручність моніторингу бізнес-процесів та підвищення оперативності виконання робочих завдань [15].



Рис. 1.1 Фактори, що визначають успішність впровадження цифрових технологій у підприємствах\*

Примітка. \*Систематизовано автором на основі [17, с. 71-76].

Серед факторів, що впливають на темпи розвитку диджиталізації, важливе місце посідає забезпеченість підприємства компетентними фахівцями, спроможними ефективно впроваджувати цифрові інструменти в практичну діяльність.

До основних факторів, що визначають успішність впровадження цифрових технологій у підприємствах відноситься:

1. Наявність сучасного обладнання, програмного забезпечення та технологічної інфраструктури є основою для успішної диджиталізації. Підприємства повинні інвестувати в якісне технічне оснащення, яке дозволить забезпечити високий рівень ефективності операційних процесів та безперебійну

роботу цифрових систем. Однак такі інвестиції супроводжуються додатковими витратами, що можуть стати бар'єром для малих та середніх підприємств.

2. Для ефективного впровадження цифрових рішень підприємствам необхідний кваліфікований персонал, який володіє знаннями та навичками для управління і експлуатації цифрових інструментів. Це включає потребу у постійному підвищенні кваліфікації IT-спеціалістів та навчанні співробітників, що може вимагати додаткових ресурсів.

3. Диджиталізації вимагає зміни в корпоративній культурі підприємства. Важливою є здатність підприємства адаптуватися до змін, заохочення інновацій та готовність до експериментування з новими технологіями. Відсутність відкритості до змін і опір нововведенням можуть значно уповільнити процес диджиталізації.

4. Підприємства, особливо середнього та малого бізнесу, часто стикаються з бюджетними обмеженнями на впровадження нових технологій. Інвестиції у диджиталізації можуть бути високими, і багато компаній стикаються з необхідністю балансувати між необхідними витратами та доступними фінансовими ресурсами.

5. Важливим фактором для успішної диджиталізації є інтеграція різних IT-систем та платформ, що використовуються підприємством. Невідповідність систем або складність їх інтеграції може призвести до затримок і зниження ефективності впровадження цифрових рішень.

6. Оскільки диджиталізації передбачає збирання та обробку великої кількості даних, одним із важливих аспектів є забезпечення безпеки інформаційних систем. Ризики кіберзагроз вимагають постійного удосконалення систем захисту даних, що може потребувати додаткових інвестицій та ресурсів.

7. Зміни в законодавстві та вимоги до захисту персональних даних також можуть впливати на процес диджиталізації. Підприємства повинні враховувати відповідність своїх цифрових рішень сучасним стандартам та

вимогам законодавства, що може вимагати додаткових зусиль для адаптації до нових правил.

8. Цифрові технології покращують взаємодію з клієнтами та створюють нові канали комунікації. Вивчення зворотного зв'язку від клієнтів дозволяє удосконалювати цифрові сервіси і підвищувати рівень задоволеності клієнтів, що є критично важливим для конкурентоспроможності підприємства [17, с. 74].

Отже, успішне впровадження цифрових технологій у систему менеджменту підприємства є багатограним процесом, що залежить від низки факторів, як технічних, так і організаційних. Важливою умовою є наявність сучасної інфраструктури та кваліфікованого персоналу, а також готовність підприємства до змін та інновацій. Проте, впровадження цифрових технологій супроводжується деякими викликами, такими як бюджетні обмеження, необхідність інтеграції різних систем і забезпечення кібербезпеки. Зважаючи на ці фактори, підприємствам потрібно створювати стратегії для усунення бар'єрів та забезпечення безперебійного переходу до цифрового формату, що допоможе значно підвищити їх конкурентоспроможність та ефективність у динамічному бізнес-середовищі.

## РОЗДІЛ 2.

### ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДИДЖИТАЛІЗАЦІ ТОВ «СИНГЕНТА»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сингента»

Наше дослідження було проведено на матеріалах Товариства з обмеженою відповідальністю «Сингента», що є частиною міжнародної групи компаній Syngenta. З метою формування цілісного уявлення про об'єкт дослідження доцільно надати загальну характеристику підприємства.

ТОВ «Сингента» функціонує як юридична особа відповідно до чинного законодавства України і було засноване у 1999 році. Юридична адреса підприємства: 03022, Україна, м. Київ, вул. Козацька, 120/4. Компанія є дочірньою структурою швейцарської компанії «Syngenta Crop Protection AG», яка, у свою чергу, входить до складу глобальної корпорації Syngenta Group, очолюваної «Syngenta AG» (Швейцарія), з історією, що налічує понад 250 років. Міжнародна група Syngenta об'єднує понад 28 000 фахівців у більш ніж 90 країнах світу, спільною метою яких є розкриття потенціалу рослин. Syngenta позиціонує себе як провідна агрохімічна компанія, діяльність якої спрямована на підвищення рівня глобальної продовольчої безпеки шляхом сприяння ефективнішому використанню природних ресурсів мільйонами сільськогосподарських виробників. У нинішньому організаційному форматі компанія Syngenta розпочала свою діяльність у 2000 році.

Головною метою міжнародної групи компаній Syngenta є сприяння вирішенню глобальної проблеми продовольчої безпеки в умовах стрімкого зростання чисельності населення планети, обмеження площ сільськогосподарських угідь і скорочення доступних водних ресурсів. Згідно з прогнозами, до 2050 року аграрний сектор повинен буде забезпечити харчуванням додатково близько 2 мільярдів людей. Наукові дослідження, інноваційні розробки, асортимент продукції та експертна підтримка, які

пропонує група Syngenta, спрямовані на розкриття потенціалу сільськогосподарських культур по всьому світі шляхом підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Це дозволяє досягати вищих результатів при збереженні обсягів використання наявних ресурсів.

Основним видом діяльності ТОВ «Сингента» є імпорт і реалізація на внутрішньому ринку України засобів захисту рослин та насіння сільськогосподарських культур, створених на основі ексклюзивних технологій, розроблених групою Syngenta. Крім того, компанія здійснює виробництво насіння на території України. Продуктовий портфель компанії охоплює широкий спектр засобів захисту рослин, зокрема гербіциди, інсектициди, фунгіциди та протруйники насіння, які забезпечують ефективний захист посівів від бур'янів, шкідників і хвороб, що є ключовим чинником підвищення врожайності та покращення якості агропродукції. Окремим напрямом діяльності є розповсюдження насіння польових культур (кукурудзи, соняшнику, зернових) і овочів для комерційного використання.

Метою діяльності ТОВ «Сингента» є розробка та впровадження комплексних аграрних рішень компанії Syngenta, адаптованих до потреб українських сільськогосподарських виробників. Кінцевими споживачами продукції виступають як великі агрохолдинги та фермерські господарства, так і малі фермери та власники особистих селянських господарств. Фахівці компанії Syngenta забезпечують всебічну консультаційну підтримку клієнтів ТОВ «Сингента» на всій території України, допомагаючи обрати найефективніші продукти та рішення.

З моменту свого заснування компанія Syngenta досягла значних результатів, і на сьогодні є одним із провідних світових гравців аграрного ринку з ринковою вартістю, що перевищує 60 мільярдів доларів США. До продуктового портфеля компанії входить понад 80 найменувань засобів захисту рослин, а також велика кількість гібридів і сортів насіння як польових, так і овочевих культур (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Основні бренди Syngenta \*

Види	Основні бренди
Селективні гербіциди	ACURON®, AXIAL®, CALLISTO® (сімейство), DUAL MAGNUM®, BICEP II MAGNUM™, FUSILADE® MAX, FLEX®, TOPIK®
Неселективні гербіциди	GRAMOXONE®, TOUCHDOWN®
Фунгіциди	ALTO®, AMISTAR®, BONTIMA®, BRAVO®, ELATUSTM, MIRAVISTM (на основі фунгіцида ADEPIDYNTM), MODDUS®, REVUS®, RIDOMIL GOLD®, SCORE®, SEGURIS®, UNIX®
Інсектициди	ACTARA®, DURIVO®, FORCE®, KARATE®, PROCLAIM®, VERTIMEC®
Протруйники насіння	AVICTA®, CRUISER®, DIVIDEND®, CELEST®/MAXIM®, VIBRANCETM
Насіння польових культур для сівби	NK®
Насіння овочів для сівби	ROGERSTM, S&G®

Примітка. \*Сформовано автором на основі даних підприємства

Серед ключових конкурентних переваг ТОВ «Сингента» варто відзначити широкий асортимент високоякісної продукції, комплексний підхід до задоволення потреб клієнтів, а також глибоке розуміння особливостей вітчизняного аграрного сектору. Компанія імпортує продукцію з кількох країн, у яких розміщено виробничі потужності групи Syngenta, водночас здійснюючи виробництво комерційного насіння безпосередньо на території України.

Широкий асортимент продукції дозволяє ТОВ «Сингента» ефективно адаптуватися до різноманітних запитів споживачів, забезпечуючи цілеспрямований вплив на їхні купівельні рішення, орієнтуючи їх на придбання товарів у визначених торгових точках відповідно до специфіки обраного цільового сегмента ринку. Згідно з даними, наведеними в табл. 2.2, простежується позитивна динаміка зростання обсягів реалізації продукції компанією Syngenta у регіонах Європи, Близького Сходу, Африки та Північної Америки, де щорічний приріст становив від 13% до 42%. У Латинській Америці спостерігалось зниження показників, що зумовлено несприятливими умовами для ведення сільського господарства. У країнах Азійсько-Тихоокеанського

регіону скорочення реалізації пов'язане з посиленням конкуренції з боку місцевих виробників. Водночас у 2024 році компанії вдалося стабілізувати позиції на ринку та зменшити вплив негативних факторів [30].

Таблиця 2.2

**Продажі компанії «Syngenta» на ринку ЗЗР у 2022-2024 рр., млн дол США\***

Регіон / Показник	2022	2023	2024	Відхилення%	
				2023/2022	2024/2023
Загальні продажі	5500	5200	6100	-5	17
Європа / Близький Схід / Африка	990	1404	1708	42	22
Північна Америка	1210	1456	1647	20	13
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	1650	1040	1342	-37	29
Латинська Америка	1650	1300	1647	-21	27

Примітка. \*Сформовано автором на основі даних підприємства

В українському офісі компанії «Сингента» працює понад 300 висококваліфікованих спеціалістів, серед яких значна частина — кандидати сільськогосподарських наук. Ключовим завданням діяльності підприємства в Україні є надання комплексних аграрних рішень для національних виробників сільськогосподарської продукції, а також розвиток довгострокового партнерства, що цінується як українськими, так і міжнародними компаніями. Відмінними рисами ТОВ «Сингента» є висока якість продукції, інтегрований підхід до вирішення галузевих завдань та ефективне використання аграрного потенціалу України.

Компанія реалізує широку маркетингову стратегію, яка охоплює організацію семінарів, конференцій, навчальних тренінгів, використання як традиційних, так і цифрових каналів комунікації, а також проведення демонстраційних заходів. Основна мета цих активностей полягає в інформуванні споживачів про переваги продукції та сервісних пропозицій ТОВ «Сингента», а також у наданні рекомендацій щодо їх раціонального та ефективного застосування. Сформований попит на продукцію компанії забезпечується через розгалужену мережу дистриб'юторів — офіційних партнерів, які закупають товари оптом і постачають їх кінцевим споживачам у необхідних обсягах.

Компанія «Сингента» є визнаним світовим лідером у сфері виробництва засобів захисту рослин та насінневого матеріалу. Водночас її діяльність не обмежується лише зазначеними напрямками. Окрім безпосереднього виробництва насіння, компанія здійснює повний цикл роботи з ним, що охоплює селекцію, вирощування, підготовку до реалізації та продаж. «Сингента» також пропонує агровиробникам комплексні системи захисту рослин, спеціалізовані антирезистентні програми для різних культур, а також займається розробкою та впровадженням у виробничий процес сучасного сільськогосподарського обладнання. Реалізація низки інноваційних проектів стала можливою завдяки попередньому проведенню широкомасштабних польових досліджень.

ТОВ «Сингента» забезпечує клієнтів всебічною сервісною підтримкою, що спрямована на підвищення ефективності використання продукції компанії та досягнення високих аграрних результатів. Важливим елементом науково-дослідної діяльності є підрозділ біологічних досліджень, створений компанією, який наразі виступає одним з ключових інструментів у її функціонуванні. Дослідження та випробування, які здійснюються у межах науково-дослідного напрямку (R&D), проводяться виключно в умовах відкритого ґрунту, що забезпечує їхню практичну значущість і слугує надійною основою для формування репутації компанії у міжнародному аграрному середовищі.

У рамках мережі Інститутів захисту насіння компанії Syngenta (рис. 2.1) команда висококваліфікованих фахівців прагне досконалості в наданні кращих у своєму класі послуг з обслуговування насіння в шести основних категоріях:

- розробка й адаптація рецепта захисту насіння;
- обробка насіння, оцінка якості протруєння;
- супровід обробки;
- тренінги;
- біологія насіння;
- маркетингова підтримка.



Рис. 2.1. Глобальна мережа інститутів захисту насіння\*

Примітка. \*Сформовано автором на основі даних підприємства

ТОВ «Сингента» здійснює постійний моніторинг ефективності застосування своїх продуктів шляхом їх порівняння з галузевими стандартами та найкращими технологічними практиками. Продукція, що втратила актуальність або не відповідає сучасним вимогам, поступово вилучається з асортименту компанії. Одним із ключових чинників, що формують авторитет ТОВ «Сингента» на українському аграрному ринку, є проведення власних польових випробувань і досліджень, здійснюваних на базі дослідницького підрозділу компанії. Надійність і точність отриманих у результаті таких досліджень даних забезпечує більш глибоке розуміння властивостей продукції Syngenta та обґрунтовану оцінку її потенціалу для сільськогосподарського виробництва.

ТОВ «Сингента» розроблено довгострокову стратегію сталого розвитку до 2030 року, яка включає такі ключові напрями:

1. Прискорення інновацій задля підтримки агровиробників та збереження навколишнього середовища: передбачено інвестування 2 млрд доларів США у науково-технологічні інновації у сфері сталого сільського господарства; щорічне впровадження щонайменше двох проривних рішень у

галузі; зменшення рівня залишкових пестицидів у сільськогосподарській продукції та навколишньому середовищі.

2. Перехід до вуглецево-нейтрального сільського господарства: зниження та компенсація викидів CO<sub>2</sub> у сільському господарстві, зменшення їхнього негативного впливу на довкілля; покращення біорізноманіття та здоров'я ґрунтів на площі 3 млн гектарів щорічно; скорочення інтенсивності викидів вуглецю на виробничих потужностях компанії на 50% до 2030 року.

3. Гарантування безпеки та охорони здоров'я: досягнення нульового рівня травматизму та аварій під час виконання виробничих завдань; щорічне навчання 8 млн аграріїв правилам безпеки праці; забезпечення гідних і справедливих умов праці на всіх підприємствах компанії.

4. Розвиток партнерських відносин: формування стійких партнерств та публічне декларування спільних цілей у сфері сталого сільського господарства; ініціювання відкритого діалогу з питань агроінновацій; просування принципів сталого агровиробництва на рівні вищого керівництва компанії.

Отже, ТОВ «Сингента» є важливим гравцем на аграрному ринку, що демонструє високий рівень інтеграції інноваційних технологій у сільське господарство. Завдяки використанню передових науково-технологічних розробок, компанія значно підвищує ефективність сільськогосподарського виробництва та надає комплексні рішення для аграріїв в Україні. Стратегія компанії, спрямована на сталий розвиток, інновації та партнерство, дозволяє їй зміцнювати позиції на ринку, сприяти збереженню екології та продовольчій безпеці. Водночас, план на майбутнє передбачає значні інвестиції в розвиток технологій, що забезпечить конкурентоспроможність і стійке зростання ТОВ «Сингента» в умовах постійно змінюваного ринку.

## 2.2. Оцінка ефективності діджиталізації управлінських процесів ТОВ «Сингента»

ТОВ «Сингента», як частина глобальної агрохімічної компанії, активно інтегрує інноваційні технології в свої управлінські процеси для покращення якості обслуговування та оптимізації сільськогосподарських виробничих циклів. Розглянемо напрями діджиталізації в ТОВ «Сингента», які включають впровадження передових аналітичних інструментів, використання мобільних і онлайн сервісів для підтримки агровиробників, а також розвиток програм лояльності для клієнтів, що сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів.

Підрозділ захисту насіння компанії «Сингента» (Syngenta Seedcare) вкладає чималі кошти в розвиток і розширення глобальної мережі Інститутів захисту насіння та надає клієнтам високоякісні послуги в усіх основних країнах і регіонах. Інститут захисту насіння має повністю обладнані сучасні лабораторії, у яких наші експерти надають сервіси й продукти, підібрані індивідуально, враховуючи потреби клієнта і місцевого ринку. У центрі розвитку технологій обробки насіння перебуває Інститут захисту насіння (Seedcare Institute) – мережа експертів і дослідних центрів, що формують ту цінність «більше, ніж захист насіння» (Beyond Seed Protection®).

Розробка й адаптація рецепта захисту насіння (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Розробка й адаптація рецепта захисту насіння\*

Примітка. \*Сформовано автором на основі даних підприємства

Клієнт отримує:

- краще рішення для наявного обладнання;
- підвищення продуктивності;
- розкриття повного потенціалу продукту;
- краще тримання продукту на насінні;
- безпечне використання ЗЗР.

Разом з тим клієнт уникає:

- додаткових затрат;
- втрат часу;
- проблем під час протруєння посівного матеріалу.

Лабораторні послуги (рис. 2.3). Інститут захисту насіння в місті Дніпрі веде безперервну роботу з насінневими компаніями та із сільгоспвиробниками, щоб забезпечувати найвищий рівень сервісу цілий рік.



Рис. 2.3. Лабораторні послуги АгроГід\*

Примітка. \*Сформовано автором на основі даних підприємства

Аграрний бізнес передбачає стислі терміни між усіма технологічними процесами виробництва насіння – вирощуванням, збиранням урожаю, сушінням, очищенням, калібруванням, обробкою. Систему поставок продукції компанії «Сингента» максимально адаптовано до сезонних потреб клієнтів. Забезпечується агротехнічний супровід і спільно з виробниками насіння реалізується маркетингові кампанії з просування обробленого насіння, демонструючи сільгоспвиробникам переваги конкретного комплексного рішення.

Висококваліфіковані експерти Інституту пропонують клієнтам відділу захисту насіння скористатися такими корисними сервісами:

1. Розробка й адаптація унікальної рецептури:

- інформація про насіння, яке обробляється (культура, сорт, маса тисячі насінин, кількість в 1 посівній одиниці тощо);
- інформація про продукти, якими обробляється насіння, їх дозування, склад робочого розчину;
- інформація про обладнання, на якому проводитиметься обробка, дані для його налаштування й калібрування, таймінг процесу обробки.

2. SLAK-тест застосовують для визначення кількості діючої речовини на обробленому насінні. Це основний критерій в оцінці якості нанесення продукту, що сприяє збільшенню врожайності і рівномірності сходів. Чим корисний:

- Відсутність витрат на контроль кількості діючої речовини на посівному матеріалі;
- Мобільність (визначення якості протруєння).

3. HPLC-аналіз для визначення кількості діючої речовини. Застосовують при використанні більше як двох препаратів для обробки. Точне визначення кількості діючої речовини на кожній насініні та відсутність впливу мікродобрив на результат – головні переваги цього аналізу.

4. Визначення пилу відповідно до міжнародних стандартів ESA STAT Working Group. Тест на пильність застосовують для кількісного визначення

стійкості формуляції після стабілізації протруєного насіння Чим корисний: відповідність міжнародним стандартам; кількісне визначення пилу; візуалізація якості обробки й очистки посівного матеріалу.

5. Сервіс мобільного протруювання. Протруєне на найкращому сучасному обладнанні преміум-класу насіння, відкаліброване і на 100 % очищене від пилу, сміття й битого зерна, допоможе вповні розкрити потенціал продуктів та рослини. Сервіс відділу Seedcare Institute кожному клієнту забезпечує преміальну очистку (калібрування зерна, видалення пилу, дробленого, щуплого зерна та ін).

6. Навчальні теоретичні і практичні тренінги. Фахівці компанії розповідають про всі аспекти якісного протруювання посівного матеріалу: як досягти оптимального покриття насіння, уникнути злипання під час обробки. Пояснюють, чому можливий нерівномірний висів і як це пов'язано з протруєнням насіння. Допомагають клієнтам розібратися, який тип протруювальної машини найкраще підходить для тієї чи тієї культури.

Також до комплексу маркетингу ТОВ «Сингента» входить «Майстерня аграрія». Загалом «Майстерня аграрія» це: вебінари, конференції, програма лояльності «Агроліга», періодичні видання – все це постійно працює на підвищення професійного рівня українського агросектора та формування й стимулювання попиту на продукцію компанії «Сингента».

Поле плідної співпраці компанії «Сингента» з українськими хліборобами – вся Україна. «Оазис» – Миколаївська область, «АгроРось» – Черкаська, «Бал-Інвест» – Харківська, «Рассвет» – Дніпропетровська, ФГ «Грига» – Полтавська, «Оболонь Агро» – Хмельницька. Це ті господарства, на базі яких Агроцентри компанії «Сингента» збирають аграрну еліту України. Мережа Агроцентрів постійно розвивається, коригуються локації, збільшується кількість польових та лабораторно-практичних класів.

В умінні захистити урожай та надати найурожайніші сорти та гібриди для вирощування компанії «Сингента» немає рівних. Соняшник, кукурудза, ріпак,

зернові, соя, цукровий буряк – на цих культурах демонструвався комплексний механізм успіху в «Майстерні аграрія».

Зокрема, величезний інтерес викликав навчальний клас із технології вирощування та захисту гібридного озимого ячменю за технологією Hyvido. На ділянках демонструвалися два інтенсивні високоврожайні гібриди – Хоббіт та СИ Леу. Технологія Hyvido полягає у використанні власне самого гібрида ячменю, ранніх термінів сівби, норми висіву, засобів захисту й системи живлення. Цікаво, що для цих гібридів норма висіву є незрівнянно низькою (усього 1,8-2,2 млн/га замість звичних для сорту 4-4,5 млн/га) при потенціалі врожайності 9-10 тонн. Звідси випливає економія на насіннєвому матеріалі, затратах на посівну кампанію загалом. При стабільній врожайності 9-10 тонн, зерно містить на 15-16% більше білка порівняно з класичними сортами за тотожних умов вирощування. Це просто унікальна знахідка для кормовиробників, для галузі тваринництва.

Соняшник – це сонячна перлина насіннєвого портфолію компанії «Сингента». З 2016 року почала розвиватися нова виробнича система Clearfield® Plus, яка відрізняється генетичною стійкістю нових гібридів до відповідних препаратів імідазолінонової групи. Нові гібриди для системи Clearfield® Plus продемонстрували стабільний ріст. Також у цій системі буде покращений контроль падалиці та очікується вищий показник олійності.

Слово SEEDCARE вже стало символом професійного захисту насіння. Компанія «Сингента» на всіх Агроцентрах акцентувала увагу на кращих рішеннях та продуктах для сільгоспвиробників. Зокрема, вовчок є великою проблемою для багатьох агровиробників України. І лише унікальна програма Solguard завдяки трьом професійним рівням захисту пропонує дієве комплексне рішення для захисту соняшнику. Нині цей безхлорофільний спеціалізований паразит – вовчок соняшниковий (*Orobanche cumana* Wallr.) загрожує половині, а то й двом третинам усіх соняшникових площ України. Передусім у зоні ризику вся зона Степу України (понад 3,5 млн га соняшнику). Однак вовчок у посівах соняшнику вже зустрічається не лише на Дніпропетровщині чи Миколаївщині,

а й на півдні Харківської і навіть у Вінницькій та Черкаській областях. І ареал паразиту розширяється й далі. Цікаво, що збільшення загрози в посуху пов'язане не з біологічними особливостями паразита, а з пошуками економічного зиску аграріїв, котрі за таких умов схиляються лише до двох культур в сівозміні, одна з яких – соняшник. А це, як відомо, посилює ризик появи небезпечного паразита. Традиційні помилки агровиробників сприяють рознесенню насіння паразита по полю або його консервації в ґрунті.

«Сингента» вже понад 30 років докладє багато зусиль для вирішення цього питання, зокрема проводить досліді з вивчення расового складу вовчка в країнах, де він стримує й гальмує вирощування соняшнику, – в Іспанії, Туреччині, Румунії, Росії, Україні, використовуючи найновітніші методи досліджень. На відміну від рішень інших компаній щодо контролю вовчка, «Сингента» не орієнтується на єдине «панацейне» рішення, вважаючи такий контроль неможливим. Гарантію забезпечує лише комплекс заходів – селекційних, агрохімічних та агротехнологічних.

У портфелі «Сингенти» достатньо стійких до різних рас вовчка гібридів. Скажімо, такі як СИ Купава, СИ Ласкала, Естрада та новинка Арізона – для всіх зон вирощування, Босфора та Трансол – для посушливих регіонів. Другий рівень захисту - гібриди під систему Clearfield®: Санай, Трістан, НК Алего, НК Неома, НК Фортімі, НК Ададжіо, СИ Експерто, Коломбі та новинка СИ Діамантіс. Паралельно розвивається удосконалений сегмент цього напрямку – Clearfield® Plus. Третій рівень захисту – агротехнічні заходи: використання сертифікованого насіння, очищення від можливої інфекції власної та найманої техніки в полі, оптимальні терміни посіву та обробітку ґрунту. «Сингента» – єдина компанія у світі, яка так комплексно та потужно підійшла до цієї проблеми.

Програма «Майстерні аграрія» насичена та різнобічна, бо ж в аграрній справі для професіонала немає дрібниць. Від фінансових механізмів «Сингента» до застосування дронів для діагностики полів – все працює на механізм успіху. Кожен такий захід – це справжнє свято. Яскраві музичні й

танцювальні колективи розважали чисельних гостей, зриваючи щирі оплески. Думаючи разом з компанією «Сингента» над розвитком власного господарства та запровадженням ефективних технологій, перемагає кожний [30].

Компанія «Сингента» впровадила інноваційну програму технічного супроводу для своїх клієнтів під назвою «АгроГід». «АгроГід» є комплексним сервісним рішенням, спрямованим на підвищення ефективності аграрного виробництва, та включає такі ключові елементи:

- надання широкого спектра послуг діагностичних центрів;
- здійснення контролю якості застосування засобів захисту рослин;
- організацію навчальних заходів у формі тренінгів, семінарів, консультацій за участю фахівців компанії «Сингента»;
- доступ до сервісів Інституту обробки насіння;
- проведення регулярного польового моніторингу.

Цікавим маркетинговим рішенням є впровадження компанією «Syngenta» унікального сервісу «Агропрогноз», що дозволяє прогнозувати виникнення хвороб і шкідників на полях і надавати рекомендації щодо профілактики і захисту рослин (рис. 2.4).

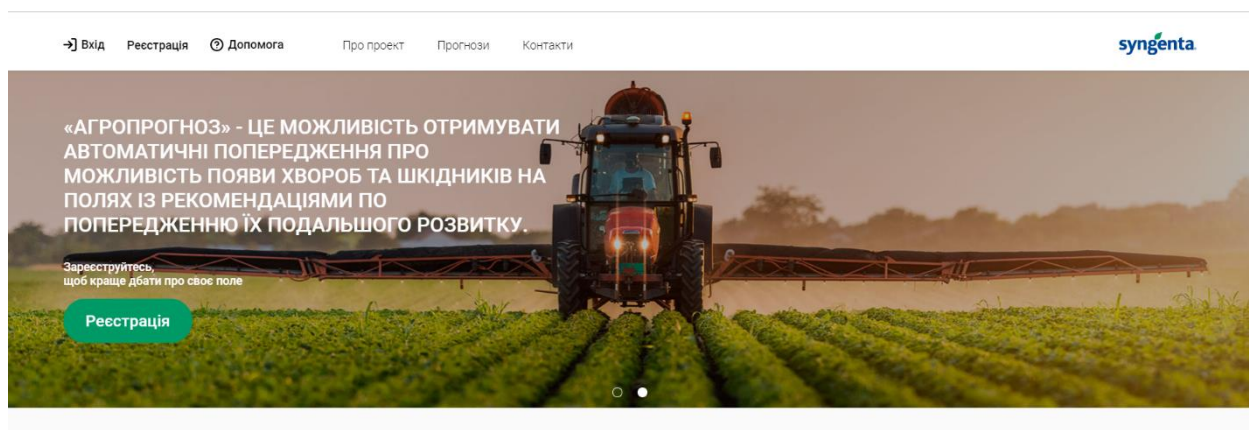


Рис. 2.4. Сервіс «Агропрогноз» на офіційному сайті компанії\*

Примітка. \*Сформовано автором на основі даних підприємства

За допомогою сервісу аграрії завжди мають змогу спрогнозувати не тільки про можливі проблемні ситуації на полях, а й про способи вирішення таких ситуацій.

На підставі даних, зібраних від більш, ніж 60-ти метеостанцій, система дозволяє спрогнозувати ймовірність виникнення сприятливих умов для розвитку хвороб і шкідників і своєчасно попередити про це, а також надати рекомендації щодо профілактики і захисту рослин від шкідливих. Для цього - зареєструватися на офіційному сайті компанії «Сингента» і вказати розташування полів і вирощувані культури. При виникненні високих шансів для розвитку шкідливих об'єктів, «Агропрогноз» повідомить про це за допомогою Email-повідомлення або SMS чинників (рис. 2.5).

Персоналізація повідомлень дозволить самостійно вирішити, які з повідомлень є бажання отримувати і яким способом (тільки Email, SMS і Email). Використання сервісу абсолютно безкоштовне.

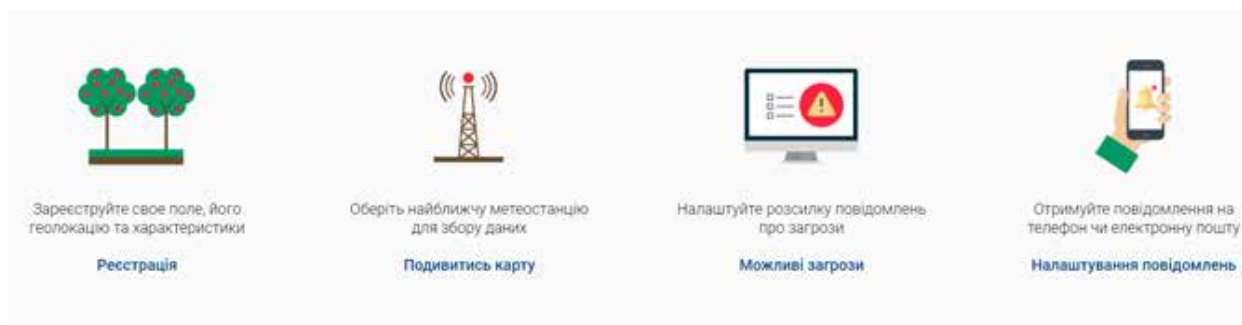


Рис. 2.5. Принцип роботи сервісу «Агропрогноз»\*

Примітка. \*Сформовано автором на основі даних підприємства

Наявність розгалуженої системи власних наукових досліджень на глобальному рівні в межах групи компаній Syngenta забезпечує можливість розробки та впровадження найсучасніших агротехнологій у різних країнах світу. ТОВ «Сингента» послідовно вдосконалює свій продуктивний портфель в Україні, впроваджуючи інноваційні рішення відповідно до новітніх досягнень аграрної науки. Щороку, у відповідності до чинного законодавства, компанія здійснює реєстрацію нових високоефективних препаратів, що відповідають сучасним вимогам агровиробництва.

ТОВ «Сингента» систематично проводить аналіз ефективності своїх продуктів шляхом порівняння з галузевими стандартами та технологіями провідного рівня. Продукція, яка не відповідає сучасним критеріям якості або втрачає актуальність, виводиться з комерційного портфеля. Важливою

складовою формування авторитету компанії на українському ринку є проведення власних польових випробувань, що реалізуються на базі дослідницького підрозділу. Отримані у процесі таких досліджень достовірні емпіричні дані сприяють об'єктивній оцінці ефективності продуктів та їх потенціалу для подальшого комерційного використання.

Основною метою діяльності ТОВ «Сингента» є забезпечення фермерів високоякісними продуктами, сервісами та комплексними рішеннями, що сприяють підвищенню рентабельності їх господарств. У межах клієнтоорієнтованого підходу компанія реалізує довгострокову Програму лояльності «АгроЛіга», яка передбачає нарахування додаткових бонусних балів за тривалу та результативну співпрацю. Чим більш тривалими й ефективними є відносини з компанією, тим більше переваг отримує клієнт. Програма є відкритою для всіх юридичних осіб – партнерів ТОВ «Сингента» та спрямована на формування стабільної співпраці на взаємовигідних умовах.

Отже, диджиталізації управлінських процесів ТОВ «Сингента» дозволяє значно підвищити ефективність операцій, покращити взаємодію з клієнтами та оптимізувати аграрні процеси. Впровадження інноваційних сервісів, таких як «Агропрогноз» і «АгроГід», а також активне використання новітніх технологій для обробки насіння та моніторингу сільськогосподарських культур, забезпечує конкурентні переваги компанії на ринку. Завдяки постійному вдосконаленню продуктового портфеля, розвитку нових послуг і програм лояльності, ТОВ «Сингента» не тільки підтримує високий рівень обслуговування клієнтів, але й сприяє сталому розвитку сільського господарства в Україні.

### **2.3. Виявлення проблем та недоліків впровадження цифрових рішень у систему управління ТОВ «Сингента»**

З метою оцінки ефективності впровадження цифрових рішень у систему управління ТОВ «Сингента», необхідно здійснити виявлення проблем та недоліків, які можуть виникати під час цього процесу. Це дозволить не лише

визначити ключові фактори, які обмежують успішне використання новітніх технологій, а й виявити можливості для їх удосконалення.

З метою оцінки рівня впровадження цифрових технологій та їх впливу на економічні результати діяльності підприємства доцільно провести аналіз основних фінансових показників товариства на основі офіційної фінансової звітності. Такий підхід дозволяє здійснити об'єктивну оцінку економічного стану підприємства та визначити динаміку змін під впливом інновацій. Аналіз буде здійснено на підставі інформації, поданої в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Сингента» за період із 2022 по 2024 роки, тис. грн.\***

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
				+, -	%	+, -	%
Необоротні активи	701619,0	678818,0	643809,0	-22801,0	97,0	-35009,0	95,0
Чистий дохід від реалізації продукції	9960593,0	10987938,0	8911598,0	1027345,0	110,0	-2076340,0	81,0
Оборотні активи	6893122,0	7269517,0	7133628,0	376395,0	105,4	-135889,0	98,1
Поточні зобов'язання	2935418,0	3073307,0	7777437,0	13889,0	105,0	4704130,0	253,0
Дебіторська заборгованість	2554027,0	1985852,0	365878,0	-568175,0	77,7	-1619974,0	18,4
Торгова і інша кредиторська заборгованість	94721,0	89584,0	85572,0	-5137,0	94,6	-4012,0	95,5
Собівартість реалізованої продукції	8415980,0	9420845,0	7157808,0	1004865,0	111,9	-2263037,0	76,0
Валовий прибуток	1544613,0	1567093,0	1753790,0	22480,0	101,5	186093,0	111,9
Чистий прибуток	67759,0	228859,0	8597,0	161100,0	338,0	-145262,0	37,5

Примітка. \*Сформовано автором на основі даних підприємства

Згідно з наведеними у табл. 2.3 даними, оборотні активи товариства упродовж досліджуваного періоду у десять разів перевищують обсяг необоротних активів, що свідчить про належну організацію поточної виробничо-господарської діяльності. Варто зазначити, що обсяг необоротних

активів має тенденцію до зниження впродовж аналізованого періоду, зокрема, на кінець 2024 р. він становив 91% від рівня 2022 р.. Натомість вартість оборотних активів у 2023 р. зросла на 5,4 % у порівнянні з попереднім роком, що може вказувати на зростання обігового капіталу.

В умовах воєнних дій, ТОВ «Сингента» було змушено знизити вартість своїх необоротних активів на 1,8 % порівняно з 2023 р. Водночас, незважаючи на спад, обсяг необоротних активів у 2024 р. перевищив відповідний показник 2022 року на 3,5 %, що свідчить про певну стабільність у структурі активів.

Протягом останніх двох років аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 18,8 %, а загальне зниження за весь період становило 11 %. Така динаміка вказує на уповільнення виробничої діяльності та зменшення обсягів реалізації продукції. Дебіторська заборгованість демонструвала сталу тенденцію до зменшення протягом усього періоду. Зокрема, у 2023-2024 рр. її обсяг скоротився більш ніж у шість разів, що свідчить про ефективніше управління дебіторськими зобов'язаннями. Показник валового прибутку у 2023 р. зріс на 1,5 % порівняно з 2022 р., а у 2024 р. – ще на 11,9 %. У підсумку, за весь аналізований період було зафіксовано сукупне зростання валового прибутку на 13,5 %, що вказує на поступове відновлення маржинальності продукції.

Натомість динаміка чистого прибутку є менш стабільною. У 2022–2023 роках цей показник зріс у понад три рази, однак уже у 2024 році знизився у 2,5 рази, що пов'язано з негативним впливом воєнного стану в Україні. Проте, за три роки спостерігається загальне зростання чистого прибутку на 23,4 %, що можна вважати позитивним результатом в умовах високої економічної нестабільності.

На часові параметри та обсяги надходження грошових коштів до аграрних виробників істотно впливає сукупність економічних і політичних ризиків. До ключових із них належать рівень урожайності, цінові коливання на сільськогосподарську продукцію, а також динаміка вартості матеріально-технічних ресурсів. Зазначені чинники мають прямий вплив не лише на

фінансові потоки сільгоспвиробників, а й на грошові надходження дистриб'юторських структур, які виступають основними партнерами компанії та забезпечують постачання її продукції кінцевим споживачам. У зв'язку з цим значна частина управлінських рішень ТОВ «Сингента» спрямована на ефективне управління ризиками зовнішнього середовища та мінімізацію їхнього негативного впливу на операційну діяльність підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Розподіл доходів ТОВ «Сингента» за основними групами товарів у  
2022-2024 рр., млн грн\*\***

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
				+, -	%	+, -	%
Засоби захисту рослин (ЗЗР)	5331,5	5665,8	3112,5	334,3	106,3	-2553,3	54,9
Селективні гербіциди	2054,2	1867,9	1246,5	-186,3	90,9	-621,4	66,7
Фунгіциди	1552,4	1780,0	816,0	227,6	114,7	-964,0	45,8
Протруйники насіння	801,4	928,4	517,1	127,0	115,8	-411,4	55,7
ЗЗР у дрібному фасуванні	499,3	157,1	261,0	-342,1	31,5	103,9	166,1
Інсектициди	252,0	585,7	139,7	333,7	232,3	-446,0	23,9
Неселективні гербіциди	172,2	337,7	131,3	165,5	196,2	-206,4	38,9
Біостимулятори	–	8,9	0,8	8,9	–	-8,0	9,4
Насіння для сівби	4525,5	5258,4	5655,1	732,9	116,2	396,7	107,5
Насіння соняшнику	3437,4	3958,7	4395,4	521,3	115,2	436,7	110,3
Насіння кукурудзи	812,2	1019,0	1035,6	206,8	125,5	16,6	101,6
Насіння овочів	190,2	193,7	148,0	3,5	101,8	-45,7	76,4
Насіння ріпаку	70,9	44,7	51,5	-26,2	63,1	6,8	115,2
Насіння ячменю	14,9	42,4	24,6	27,5	284,2	-17,8	58,0
Товари та послуги за програмою лояльності	103,6	63,7	143,9	-39,9	61,5	80,2	225,9
<b>ВСЬОГО</b>	<b>9960,6</b>	<b>10987,9</b>	<b>8911,6</b>	<b>1027,3</b>	<b>110,3</b>		

Примітка. \*Сформовано автором на основі даних підприємства

Таким чином, результати, наведені в табл. 2.4, свідчать про суттєве скорочення обсягів реалізації засобів захисту рослин протягом аналізованого періоду – з 5331,5 млн грн р. до 3112,5 млн грн у 2024 році. На відміну від цього сегмента, обсяги реалізації насіння для сівби демонструють позитивну динаміку, зрісши за три роки на 25 %. Крім того, реалізація товарів та послуг у межах програми лояльності збільшилася на 38,9 %.

Зниження обсягів продажу селективних гербіцидів та фунгіцидів значною мірою було зумовлено несприятливими погодними умовами, що вплинули на

інтенсивність використання засобів захисту рослин агровиробниками. Водночас збільшення обсягів продажу протруйників пов'язане зі зростанням попиту на протруєне насіння, що обробляється на спеціалізованих підприємствах, що свідчить про зміну підходів фермерських господарств до передпосівної обробки насіння. Зростання реалізації інсектицидів обумовлено, навпаки, сприятливими погодними умовами для розвитку шкідників, що потребувало активнішого застосування відповідних засобів захисту.

Група Syngenta завершила продаж свого глобального бізнесу насіння цукрових буряків компанії DLF Seeds A/S. Цей продаж не мав суттєвого впливу на результати діяльності ТОВ «Сингента» крім зміни структури доходу. Наприкінці сезону продаж у аграрній галузі спостерігаються затримки платежів з боку фермерських господарств. Крім ринкових факторів (цін на продукцію, погодних умов тощо), це в тому числі було викликано очікуваннями падіння курсу національної валюти.

В зв'язку з неплатоспроможністю декількох клієнтів ТОВ «Сингента» понесла витрати на створення резерву сумнівних боргів. Це призвело до відтоку грошових коштів внаслідок операційної діяльності станом.

У своїй господарській діяльності ТОВ «Сингента» стикається з широким спектром ризиків, більшість із яких є внутрішніми та типовими для суб'єктів господарювання різних галузей. До таких належать, зокрема, ризики, пов'язані з персоналом та внутрішніми процесами. Методи управління ними відповідають загальноприйнятим практикам і включають впровадження системи розподілу посадових обов'язків, систему мотивації працівників, комплекс заходів у сфері охорони праці та безпеки, а також внутрішні регламенти, які базуються на міжнародному досвіді групи Syngenta.

Компанія також має розвинену систему внутрішнього контролю, служби відповідності, підрозділи безпеки, внутрішнього аудиту, політики й інструменти з протидії корупції та шахрайству, системи моніторингу дотримання чинного законодавства, у тому числі через проведення внутрішніх навчань та інструктажів. Окрему увагу приділено контролю доступу до

конфіденційної інформації, забезпеченню інформаційної безпеки, а також підтримці системи управління безперервністю діяльності на випадок надзвичайних ситуацій.

З огляду на те, що ТОВ «Сингента» є частиною глобальної корпоративної структури, її операційна діяльність також зазнає впливу стратегічних та операційних ризиків, характерних для великих міжнародних компаній. До таких ризиків належать порушення у виробничих і логістичних процесах, збої в ланцюгах постачання, обмежений доступ або відсутність нових продуктів на ринку України, а також потенційна неузгодженість систем планування та постачання.

ТОВ «Сингента» активно вживає заходів щодо запобігання та мінімізації зазначених ризиків, однак повністю усунути їх неможливо в умовах функціонування у глобалізованому середовищі.

До зовнішніх ризиків, які впливають на діяльність ТОВ «Сингента», належать загальні операційні чинники, що перебувають поза межами контролю та управлінського впливу компанії. Серед них варто виокремити недосконалість економічної та фінансової інфраструктури, обмеження, пов'язані з технологічними можливостями у сфері постачання продукції, а також кліматичні умови та пов'язані з ними коливання попиту на ринку. Суттєвий вплив на операційну діяльність компанії справляють часті зміни в законодавстві України та дії регуляторних органів, зокрема, щодо затримки або відмови у видачі дозвільної документації на реалізацію продукції, зміни в податковій або обліковій політиці, що здатні призвести до тимчасового блокування внутрішніх бізнес-процесів.

Відповідно до корпоративної політики групи компаній Syngenta, ТОВ «Сингента» в Україні забезпечує повне дотримання вимог чинного законодавства, а також національних і міжнародних нормативів та стандартів, зокрема в галузях охорони навколишнього природного середовища, охорони здоров'я та безпеки праці. Це, у свою чергу, зумовлює додаткові витрати на забезпечення відповідності, а також на заходи з усунення виявлених порушень,

що може мати вплив як на фінансові показники підприємства, так і на його позиції в конкурентному середовищі.

ТОВ «Сингента» постійно здійснює ідентифікацію, моніторинг та управління всіма іншими ризиками, які не були прямо визначені у попередніх положеннях. Серед них можна виокремити ті, що мають найбільш суттєвий вплив на стабільність і перспективи розвитку бізнесу:

#### 1. Раптова втрата активів

ТОВ «Сингента» оперує значною кількістю товарних запасів на усіх етапах їх поставки та доставки до споживача. Вартість запасів на балансі ТОВ «Сингента» на 31 грудня 2020 року становить приблизно 2.5 млрд. грн. Ризики випадкової втрати запасів внаслідок як непередбачуваних подій, так і внаслідок протиправних дій третіх сторін, застраховані у страховій ТОВ «Сингента» з високим міжнародним рейтингом.

#### 2. Претензії до якості продукції

Час від часу ТОВ «Сингента» стикається з претензіями клієнтів щодо неякісного спрацювання продуктів ТОВ «Сингента», що інколи призводить до виплати клієнтам грошових компенсацій, суми яких можуть бути значними. ТОВ «Сингента» вирішує такі спори на індивідуальній основі, здійснюючи повну та всебічну експертну оцінку ситуації для мінімізації збитку ТОВ «Сингента», адже найчастіше недоотримання бажаних результатів клієнтами трапляється через недотримання технології застосування продуктів. Проте інколи трапляються випадки поставки неякісного продукту, недоліки якого виявляються тільки після відкриття тари, або після здійснення циклу вирощування продукції. При цьому ТОВ «Сингента» здійснює заходи по вилученню неякісної продукції з обігу. В такому випадку, ризики по імпортованому товару перекладаються на постачальника. Ризики по насінню, виробленому в Україні, відображаються у цінах реалізації. Мінімізація ризиків здійснюється через ретельний контроль якості виробництва на кожному його етапі, включаючи необхідні лабораторні дослідження, а також через постійний контроль з дотримання технології над діяльністю залучених підрядників.

ТОВ «Сингента» здійснює дослідження та розробку нових засобів захисту рослин та сортів насіння як для ринку України, та і для глобальних ринків, на замовлення (на оплатній основі) материнської Компанії та в рамках програм досліджень, що проводяться групою Syngenta глобально.

В 2018 році в Україні запущений новий напрямок досліджень та розробок – цифрові аграрні технології. В Києві компанія Syngenta відкрила першу в Україні Лабораторію Цифрових Інновацій. Загальна площа лабораторії становить близько 300 м<sup>2</sup>, враховуючи офіс. Це одна з найбільших лабораторій в Європі за насиченістю цифровим обладнанням та перша подібна в Україні. Ця лабораторія пропонуватиме повний цикл розробки цифрових рішень для аграрного сектору. Діяльність лабораторії спрямована як на забезпечення цифровими інноваціями українських сільгоспвиробників, так і на обслуговування запитів аграріїв в інших країнах Європи. За останні півтора роки Syngenta запровадила п'ять аналогічних проектів у різних країнах світу. Сьогодні успішно функціонують подібні лабораторії у Індії, Великобританії, США, Китаї, Сінгапурі.

З метою виявлення проблем та недоліків впровадження цифрових рішень у систему управління ТОВ «Сингента» з урахуванням фінансових, організаційних і ринкових чинників проведемо оцінку можливостей використання диджиталізації, проведемо метод SWOT-аналізу на підприємстві ТОВ «Сингента» (табл. 2.5).

Серед довгострокових цілей ТОВ «Сингента» має на меті нарощувати частку ринку засобів захисту рослин, втримувати частку ринку насіння соняшнику з невеликим зростанням, та інтенсивно нарощувати частку ринку насіння кукурудзи, що була дещо втрачена за останні декілька років.

У середньостроковій перспективі група Syngenta зосереджена на розробці та впровадженні нових продуктів, комплексних рішень та цифрових технологій. Це призводить до збільшення витрат на дослідження та розробки та зниження рентабельності, що притаманне всій галузі.

Таблиця 2.5

## SWOT-аналіз впровадження цифрових рішень у ТОВ «Сингента»\*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність власної Лабораторії Цифрових Інновацій у Києві – першої в Україні,	Зниження чистого доходу на 18,8% за останній рік свідчить про недостатню швидкість конверсії цифрових інвестицій
Досвід розробки цифрових технологій на замовлення глобальної Syngenta	Падіння чистого прибутку у 2024 році в 2,5 рази попри попереднє зростання
Доступ до глобальної R&D-мережі компанії Syngenta	Значна волатильність у продажах ключових груп товарів (особливо ЗЗР)
Високий рівень внутрішнього контролю та управління ризиками	Недостатня гнучкість у адаптації під регуляторні зміни в українському законодавстві
Високий рівень системного управління персоналом та навчанням	Проблеми з дебіторською заборгованістю – її зменшення у 6 разів вказує на скорочення клієнтської бази чи збої в оплаті
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення цифрових сервісів для клієнтів – інтеграція агротехнологій із цифровими платформами	Військові дії на території України – непередбачувані ризики втрати активів, блокування логістики
Зростання ринку насіння кукурудзи як пріоритетна стратегія компанії	Погодні умови продовжують впливати на попит на ЗЗР
Використання систем LEAN і Six Sigma для оптимізації операцій	Ризики законодавчих змін та оподаткування – можливі додаткові витрати й затримки в інтеграції IT-рішень
Позитивна динаміка валового прибутку	Ризики неякісної продукції та судових претензій через технічні збої в цифрових рішеннях
Відкритість до глобального обміну досвідом та інвестування у нові цифрові проекти	Високий рівень конкуренції на ринку аграрних технологій з боку інших транснаціональних компаній

Примітка. \*Сформовано автором на основі даних підприємства

Одним із пріоритетних завдань є утримання маржинальності та рентабельності бізнесу в умовах невизначеності та ризиків притаманних ринку, що розвивається, яким є Україна. З цією метою група Syngenta та ТОВ «Сингента» впроваджують заходи підвищення продуктивності діяльності та функціоналу бек-офісів та штаб-квартир, ланцюжків поставок, впроваджує елементи систем Six Sigma та LEAN, покращення та підвищення ефективності процесів закупівлі, логістики та виробничих процесів.

У короткостроковій перспективі ТОВ «Сингента» має в планах послідовне зростання рівня продаж через інтенсифікацію збутової діяльності, розвиток та розповсюдження нових сервісів, підкріплені відповідними організаційними змінами в ТОВ «Сингента», включаючи зростання чисельності

фахівців для обслуговування та підтримки клієнтів в Україні.

У середньостроковій перспективі стратегія групи компаній Syngenta зосереджена на активному впровадженні інноваційних продуктів, комплексних агрономічних рішень та цифрових технологій. Такий підхід, характерний для всієї аграрної галузі, передбачає збільшення інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, що, своєю чергою, призводить до тимчасового зниження рівня рентабельності. Одним із ключових завдань компанії в умовах зростаючої економічної невизначеності та ризиків, притаманних ринкам, що розвиваються (зокрема ринку України), є збереження маржинальності та фінансової стабільності.

З цією метою група Syngenta, включаючи ТОВ «Сингента», впроваджує низку організаційно-управлінських заходів, спрямованих на підвищення продуктивності основних і допоміжних функцій (бек-офісів та штаб-квартир), оптимізацію ланцюгів постачання, удосконалення процесів закупівель, логістики та виробництва. У цьому контексті застосовуються інструменти операційного менеджменту, зокрема методології Six Sigma та LEAN, що забезпечують підвищення ефективності та якості управлінських і виробничих процесів.

У короткостроковій перспективі ТОВ «Сингента» планує забезпечити поступове зростання обсягів реалізації продукції шляхом активізації збутової діяльності, впровадження нових сервісів і розширення їх доступності на ринку. Ці кроки супроводжуються відповідними організаційними трансформаціями, включаючи збільшення кількості спеціалістів, відповідальних за обслуговування та підтримку клієнтів на території України

Отже, проведений SWOT-аналіз впровадження цифрових рішень у ТОВ «Сингента» дозволив виявити як внутрішні переваги компанії, пов'язані з доступом до глобальної інноваційної інфраструктури, високим рівнем управління персоналом та наявністю сучасної цифрової лабораторії, так і суттєві внутрішні обмеження, зокрема нестабільність фінансових показників, низьку гнучкість до змін законодавства та зменшення обсягу дебіторської

заборгованості. Попри зовнішні ризики – війна, коливання ринку ЗЗР, конкуренцію та регуляторну невизначеність – компанія має значні можливості для диджиталізації, зокрема через інтеграцію інновацій у збутові процеси, розширення цифрових сервісів.

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СИНГЕНТА»

#### 3.1. Пропозиції щодо вдосконалення диджиталізації управлінських процесів ТОВ «Сингента»

Диджиталізація ТОВ «Сингента» є ключовим фактором для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії в умовах постійної невизначеності та швидких змін на ринку. Для забезпечення успішного впровадження та оптимізації цифрових управлінських рішень пропонується впровадити кілька стратегічних напрямків:

1. Гнучкість та адаптивність є фундаментальними складовими для успішної диджиталізації підприємств в умовах невизначеності. В епоху постійних змін та появи нових технологічних інновацій підприємствам необхідно швидко адаптуватися до змінюваних умов ринку та потреб клієнтів. Гнучкість дозволяє оперативно коригувати бізнес-процеси, операційні моделі та стратегії відповідно до нових реалій. Для забезпечення гнучкості важливо формувати культуру відкритості до змін, готовність до експериментування та зниження опору інноваціям. Адаптивність дає змогу підприємствам швидко розпізнавати та реагувати на нові можливості і загрози, перетворюючи виклики на конкурентні переваги. Це вимагає впровадження гнучких структур управління, децентралізації прийняття рішень та прискорення циклів розробки продуктів і послуг. Поєднання гнучкості та адаптивності забезпечує підприємствам здатність своєчасно перебудовувати свою діяльність відповідно до вимог цифрового середовища, забезпечуючи стійкість і процвітання бізнесу в умовах невизначеності. Таким чином, ці компоненти є невід'ємними елементами успішної диджиталізації підприємства.

ТОВ «Сингента» має впровадити гнучкі структури управління, що дозволяють швидко коригувати стратегії та операційні моделі відповідно до

нових реалій. Це включає в себе формування культури відкритості до змін, готовності до експериментування та зниження опору інноваціям, що дозволить оперативно реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів.

2. Формування стратегії диджиталізації є критично важливим для успішної диджиталізації підприємств. Стратегія диджиталізації визначає основні напрямки та пріоритети впровадження цифрових технологій, забезпечуючи узгодженість зусиль підприємства та максимізацію переваг від диджиталізації. Розробка ефективної стратегії диджиталізації вимагає ретельного аналізу поточного стану підприємства, його конкурентного середовища, ринкових тенденцій та потреб клієнтів. На основі цього формуються чіткі цілі та завдання трансформації, визначаються ключові ініціативи та проекти диджиталізації, а також встановлюються показники ефективності для відстеження прогресу.

Важливим аспектом є також узгодженість стратегії диджиталізації з загальною бізнес-стратегією компанії, оскільки диджиталізації повинна підтримувати та посилювати досягнення стратегічних цілей підприємства. Крім того, стратегія диджиталізації має враховувати питання управління змінами, розвитку цифрових компетенцій персоналу та формування культури інновацій. Наявність чіткої та всебічної стратегії диджиталізації забезпечує підприємству необхідне керівництво та узгодженість зусиль, підвищуючи ймовірність успішного досягнення бажаних результатів. На ТОВ «Сингента» варто розробити стратегічний план впровадження цифрових технологій диджиталізації, який буде узгоджений із загальною бізнес-стратегією компанії. Це дозволить чітко визначити пріоритети, цілі та завдання диджиталізації, а також забезпечить максимальну вигоду від трансформації для всіх підрозділів компанії.

3. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) та аналітики даних є однією з ключових складових успішної диджиталізації підприємства. Використання ШІ дозволяє автоматизувати рутинні завдання, підвищуючи ефективність та точність виконання процесів. Зокрема, ШІ може допомогти у прогнозуванні

попиту, оптимізації ланцюгів постачання та управлінні взаєминами з клієнтами. Аналітика даних, у свою чергу, сприяє отриманню цінних інсайтів, які допомагають адаптувати стратегії до змін у ринкових умовах. Використовуючи великі обсяги даних, підприємства можуть краще розуміти потреби та вподобання клієнтів, ідентифікувати нові ринкові можливості та мінімізувати ризики. Це забезпечує прийняття обґрунтованих рішень на основі даних, а не інтуїції. Зрештою, інтеграція ШІ та аналітики даних сприяє створенню більш гнучкого підприємства, здатного швидко реагувати на зміни та залишатися конкурентоспроможною в умовах швидкоплинного ринку.

Впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) та аналізу даних відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Сингента». Використання ШІ для автоматизації рутинних завдань, прогнозування попиту та управління ланцюгами постачання дозволить підвищити ефективність та точність виконання операцій. Аналітика даних допоможе отримати цінні інсайти для адаптації стратегії компанії до змін у ринкових умовах, а також сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

4. Також постійне навчання та розвиток персоналу є необхідними для готовності до нових викликів та можливостей у бізнес-середовищі. В умовах швидких технологічних змін і зростаючої конкуренції підприємств мають інвестувати у розвиток своїх працівників, щоб залишатися конкурентоспроможними. Створення культури безперервного навчання дозволяє співробітникам постійно оновлювати свої знання та навички, що, в свою чергу, сприяє підвищенню їхньої професійної компетентності та продуктивності.

Навчальні програми можуть включати різноманітні формати, такі як тренінги, семінари, онлайн-курси, менторські програми та самостійне навчання. Використання сучасних технологій, таких як платформи електронного навчання та віртуальні класи, дозволяє підприємствам ефективніше надавати навчальні ресурси і робить процес навчання більш доступним та гнучким. Окрім технічних знань, важливим аспектом є розвиток "м'яких" навичок, таких як

лідерство, комунікація, критичне мислення та здатність до адаптації. Ці навички допомагають працівникам ефективно співпрацювати в командах, приймати обґрунтовані рішення і творчо підходити до вирішення проблем. Інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню мотивації та залученості працівників, оскільки вони відчують, що підприємство цінує їхній вклад і готова підтримувати їхній професійний ріст. Це, у свою чергу, знижує рівень плинності кадрів та сприяє стабільності компанії.

ТОВ «Сингента» має створити культуру безперервного навчання, що дозволить співробітникам постійно оновлювати свої навички та адаптуватися до нових викликів. Це включає використання сучасних технологій для проведення тренінгів та онлайн-курсів, а також розвиток "м'яких" навичок, таких як лідерство та критичне мислення.

5. Інновації та ефективний ризик-менеджмент є критично важливими компонентами для успішної диджиталізації підприємства. Інновації відіграють ключову роль у розвитку нових продуктів, послуг та бізнес-моделей, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку. Впровадження інноваційних технологій та підходів сприяє підвищенню ефективності операційних процесів, зниженню витрат і покращенню якості продукції або послуг. Впровадження інновацій часто пов'язане з різноманітними ризиками, такими як технічні збої, невідповідність очікуванням клієнтів або фінансові втрати. Тому ефективний ризик-менеджмент є необхідним для мінімізації потенційних негативних наслідків. Це включає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, пов'язаними з інноваційними проектами. Важливим аспектом є розробка стратегій зменшення ризиків, таких як проведення пілотних тестувань, створення резервних планів та забезпечення відповідних страхових механізмів.

Крім того, культура підприємства повинна підтримувати інновації, заохочуючи експерименти та прийняття обґрунтованих ризиків. Це передбачає надання співробітникам свободи для творчого мислення та експериментування, а також забезпечення належної підтримки з боку керівництва. Інтеграція

інновацій та ефективного ризик-менеджменту дозволяє підприємствам не тільки впроваджувати новітні технології та підходи, але й робити це з урахуванням можливих ризиків, що забезпечує стабільний та сталий розвиток.

Таким чином, ТОВ «Сингента» повинна розробити ефективну стратегію ризик-менеджменту, яка включає оцінку та управління ризиками, пов'язаними з інноваційними проектами. Підприємство має впроваджувати пілотні тестування, створювати резервні плани та забезпечувати відповідні страхові механізми для мінімізації потенційних втрат. Впровадження новітніх технологій диджиталізації, таких як Інтернет речей (IoT), хмарні сервіси та технології для захисту інформаційних систем, дозволить значно підвищити ефективність операційних процесів, забезпечити масштабованість та знизити витрати на IT-інфраструктуру. Це сприятиме підвищенню загальної ефективності компанії та її здатності швидко адаптуватися до змін.



Рис. 3.1. Ключові напрями вдосконалення диджиталізації управлінських рішень ТОВ «Сингента»\*

Примітка. \*Систематизовано автором на основі наукових праць [6, с. 135-141]

Для вдосконалення цифрових управлінських рішень ТОВ «Сингента» важливо застосувати підхід аграрного бенчмаркінгу, який допоможе компанії порівняти свої управлінські та технологічні процеси з передовими практиками

інших успішних аграрних підприємств. Бенчмаркінг дає можливість аналізувати ефективність продуктів і послуг, а також оцінити ступінь конкурентоспроможності на ринку. Процес включає чотири основні етапи: виявлення проблем, встановлення об'єктів порівняння, збір та аналіз даних, а також прийняття рішень для покращення системи управління.

Завдяки аграрному бенчмаркінгу ТОВ «Сингента» може здійснити вдосконалення бізнес-процесів, оптимізуючи виробництво сільськогосподарської продукції, покращуючи ефективність своїх операцій та адаптуючи передовий досвід провідних підприємств галузі. Оцінка результативності процесів через цей інструмент дозволить компанії прогнозувати зміни конкурентного середовища та своєчасно визначати потреби для покращення конкурентоспроможності. Впровадження бенчмаркінгу також дозволить ТОВ «Сингента» переглядати існуючі цілі, формувати нові стратегії та шляхи для досягнення кращих результатів на ринку.

Для ефективного вдосконалення цифрових управлінських рішень ТОВ «Сингента» слід врахувати етапи бенчмаркінгу бізнес-процесів, які дозволяють оцінити поточний стан і визначити шляхи для підвищення ефективності діяльності. Використання цього підходу допоможе систематично порівнювати та адаптувати найкращі практики на основі даних інших компаній, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси.

Етапи бенчмаркінгу бізнес-процесів у діяльності ТОВ «Сингента» охоплюють низку послідовних дій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Зокрема, процес включає: ідентифікацію об'єктів для порівняння, збір релевантної інформації, аналітичну обробку даних та формування заходів з удосконалення. Зазначені дії є важливою складовою процесу безперервного вдосконалення, що сприяє досягненню максимальних результатів. У разі позитивної оцінки ефективності розроблених заходів, вони інтегруються у структуру бізнес-процесів компанії. Якщо ж отримані результати виявляються незадовільними, процес переглядається з поверненням до попередніх етапів і розробленням альтернативних підходів. Такий

адаптивний механізм дозволяє забезпечити поступову оптимізацію процесів та впровадження найкращих практик, що, у свою чергу, підвищує стійкість компанії до змін і посилює її конкурентні позиції.

Таблиця 3.1

**Етапи бенчмаркінгу бізнес-процесів аграрного підприємства ТОВ  
«Сингента»\***

Етапи бенчмаркінгу	Характеристика етапів бенчмаркінгу бізнес-процесу підприємства
1	На першому етапі здійснюється комплексний аналіз діяльності підприємства з використанням методу порівняння з еталонними або найкращими практиками.
2	Наступним кроком є збирання інформації про технологічні аспекти та результати функціонування процесу відповідно до наперед визначених критеріїв оцінювання.
3	Отримані дані аналізуються з метою порівняння із показниками власного бізнес-процесу, що дозволяє виявити відхилення та потенційні резерви для покращення.
4	Розробляються варіанти вдосконалення досліджуваного процесу, проводиться розрахунок очікуваної ефективності запропонованих заходів для прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо їх впровадження.
5	У разі позитивної економічної доцільності заходи інтегруються в практику підприємства; за умови недостатньої ефективності здійснюється повторний аналіз та розробка альтернативних рішень з урахуванням ресурсних обмежень і специфіки підприємства.
6	Фінальним етапом є реалізація постійного моніторингу та контролю за виконанням заходів, що дозволяє підтвердити або спростувати правильність економічного обґрунтування і доцільність їх впровадження.

Примітка. \*сформовано автором

Отже, диджиталізації підприємства передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, з метою вдосконалення бізнес-моделей, операційних процесів і культури компанії. Для успішної трансформації необхідний комплексний підхід, що включає гнучкість, адаптивність, чітку стратегію, інтеграцію ІІІ та аналізу даних, постійне навчання персоналу та ефективний ризик-менеджмент. Це забезпечить довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Впровадження цифрових технологій в ТОВ «Сингента» підвищить ефективність управлінських рішень, покращить

взаємодію з клієнтами та знизить витрати на операційні процеси, що сприятиме сталому розвитку компанії та забезпечить конкурентні переваги.

### **3.2. Використання перспективних технологій диджиталізації в системі менеджменту**

Впровадження новітніх технологій диджиталізації в управлінські процеси є важливим кроком для покращення ефективності діяльності ТОВ «Сингента». Однією з основних технологій є автоматизація процесів управління запасами, що дозволяє не лише знижувати витрати, але й підтримувати оптимальний рівень запасів, забезпечуючи безперебійне виконання замовлень. Це сприяє підвищенню точності обробки замовлень, зменшенню надлишкових запасів та покращенню рівня обслуговування клієнтів.

Автоматизація обробки замовлень дозволяє значно спростити весь процес: знижує час, необхідний для виконання операцій, зменшує ймовірність помилок і підвищує прозорість операцій. Крім того, це покращує взаємодію з клієнтами, оскільки надає можливість відслідковувати стан замовлень в реальному часі, що прискорює реакцію на запити та підвищує рівень довіри.

Автоматизація фінансової звітності забезпечує високу точність і своєчасність фінансових даних, що сприяє кращому прийняттю управлінських рішень. Вона також полегшує дотримання стандартів бухгалтерського обліку та зменшує ризики виникнення помилок. Завдяки автоматизованій фінансовій звітності зацікавлені сторони отримують актуальну і надійну інформацію, що підвищує прозорість фінансових показників компанії.

Однією з перспективних технологій для автоматизації є роботизована автоматизація процесів (RPA), що дозволяє зменшити кількість рутинних операцій, знизити витрати та підвищити ефективність. RPA (Robotic Process Automation) є сучасною технологією, яка забезпечує автоматизацію рутинних завдань, що виконуються за чітко визначеними правилами, шляхом використання програмних роботів (ботів). Вона демонструє найвищу

ефективність у роботі з структурованими даними або інформацією, що відповідає наперед заданим форматам. Програмні роботи імітують дії користувача в цифровому середовищі, забезпечуючи високу точність і оперативність виконання бізнес-процесів RPA/RDA:

– Robotic Desktop Automation (RDA) – рішення, що функціонує як «цифровий асистент» працівника. Такі роботи виконують визначені операції на основі інформації, яку отримують від користувача, підтримуючи його у виконанні рутинних завдань. Застосування RDA підвищує продуктивність, мінімізує ризик помилок і сприяє створенню доданої вартості;

– Robotic Process Automation (RPA) – рішення, що функціонує незалежно від людини і виконує автоматизовані процеси без її участі. Такий програмний робот виступає в ролі повноцінного «цифрового співробітника», здатного самостійно реалізовувати стандартизовані операції відповідно до заданих алгоритмів.

Застосування обох типів рішень, як десктопних, так і хмарних, сприяє диджиталізації підприємства, знижуючи навантаження на персонал і підвищуючи ефективність управління бізнес-процесами.

За допомогою технології RPA (Robotic Process Automation) програмні роботи можуть бути налаштовані на виконання низки стандартних операцій, зокрема:

- автоматизоване вилучення інформації з отриманих рахунків-фактур;
- звірка отриманих даних з наявними записами та фіксація можливих розбіжностей;
- обробка платіжних операцій, надсилання повідомлень про здійснені платежі та оновлення відповідних даних у фінансовій системі;
- архівування рахунків-фактур з метою подальшого використання та зберігання в електронних базах даних.

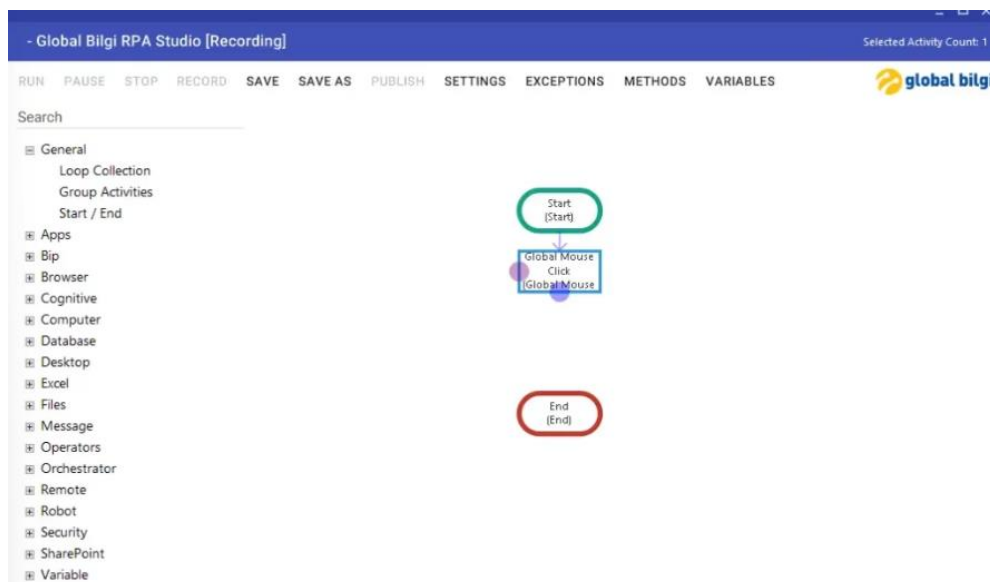


Рис. 3.2. Вигляд інтерфейсу десктопного додатку Global Bilgi RPA Studio\*  
Примітка. \*сформовано на основі [18]

Така RPA автоматизація обробки рахунків-фактур не тільки прискорює робочий процес, але й мінімізує помилки, заощаджуючи зрештою час і кошти.

Впровадження технології роботизованої автоматизації процесів (RPA) в систему менеджменту компанії ТОВ «Сингента» надасть значні переваги, сприяючи підвищенню ефективності бізнес-процесів і фінансових результатів:

1. Впровадження RPA дозволяє усунути людські помилки, що часто виникають під час ручного введення даних. Боти RPA виконують завдання з високою точністю та послідовністю, що знижує ризик помилок і покращує якість виконання операцій. Це особливо важливо для таких критичних процесів, як фінансова звітність і обробка замовлень.

2. Завдяки автоматизації рутинних завдань RPA дозволяє значно зменшити операційні витрати. Менше ручного втручання означає менше витрат на робочу силу, а також дозволяє знизити витрати, пов'язані з помилками, що виникають через людський фактор. Це звільняє час для кваліфікованих працівників, які можуть зосередитися на більш стратегічних завданнях, підвищуючи загальну ефективність бізнесу.

3. Один із головних переваг RPA – це його здатність адаптуватися до змінних умов бізнесу. В періоди пікових навантажень RPA може автоматизувати додаткові процеси, зменшуючи потребу в людських ресурсах

для виконання рутинних завдань. Навпаки, в періоди спокійних операцій можна зменшити кількість автоматизованих процесів, забезпечуючи гнучкість і економію ресурсів.

4. Автоматизація повсякденних задач, таких як обробка замовлень, управління запасами та фінансова звітність, дозволяє співробітникам компанії зосередитися на більш творчих і стратегічних аспектах роботи, таких як розвиток нових продуктів або покращення взаємодії з клієнтами. Це позитивно впливає на загальну продуктивність компанії.

5. Боти RPA працюють цілодобово, що дозволяє значно прискорити виконання операцій. Завдяки цьому, процеси, які раніше могли тривати кілька днів або навіть тижнів, тепер можна завершити за лічені години або хвилини. Це сприяє більш швидкому реагуванню на запити клієнтів і змінює час циклів виконання бізнес-процесів.

6. RPA працює з машинною точністю, що забезпечує мінімальний ризик помилок у порівнянні з людським фактором. Це гарантує, що всі процеси відповідають встановленим стандартам і політикам компанії, а також відповідають вимогам галузевих норм і стандартів.

7. Автоматизація процесів за допомогою RPA дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів, що покращує їхній досвід взаємодії з компанією. В результаті компанія здатна надавати більш оперативні та точні відповіді на запити, що підвищує рівень задоволення клієнтів і зміцнює взаємодію з ними [18].

Отже, RPA автоматизація – ефективний інструмент оптимізації бізнес-процесів. У порівнянні з класичною автоматизацією RPA-системи простіше розгортаються, швидше окупують інвестиції та вимагають мінімальних змін у існуючих IT-системах. Сьогодні програмні роботи все більше завойовують ринок та стають рушійною силою диджиталізації підприємства. Впровадження RPA в ТОВ «Сингента» дозволить не лише оптимізувати існуючі бізнес-процеси, але й забезпечить стійке зростання продуктивності та фінансових результатів, а також дозволить компанії ефективно реагувати на виклики ринку.

### 3.3. Інтеграція цифрових рішень у менеджмент ТОВ «Сингента»

Орієнтовні загальні витрати на впровадження системи управління замовленнями разом із придбанням програмного забезпечення для формування фінансової звітності становлять 874,0 тис. грн. Згідно з попередніми розрахунками, оптимізація процесу дозволяє скоротити час обробки замовлень на 35%, що забезпечує щорічну економію ресурсів у розмірі 380,0 тис. грн. За таких умов розрахунковий період окупності інвестиційних витрат становить 2,3 роки.

Таблиця 3.2

#### Очікувані результати ТОВ «Сингента»с у зв'язку із запровадженням системи керування замовленнями\*

Період	Економія (грн)
2025	380000
2026	380000
2027	380000

Примітка. \*Розроблено автором

Розрахуємо NPV за проектом.

Таким чином, коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) становить приблизно 30,45%, що свідчить про доцільність та економічну ефективність впровадження системи керування замовленнями. Загальна сума прибутку за три роки становить 1 140 000 грн (380 000 грн щорічно), при цьому витрати на проєкт складають 874 000 грн, що забезпечує чистий фінансовий приріст у розмірі 266 000 грн протягом прогнозованого періоду.

$$NPV^{2025} = (380000 - 874000) / (1 + 0,1)^1 = -494000 / 1,1 = -449090 \text{ (грн)}.$$

$$NPV^{2026} = (380000 - 0) / (1 + 0,1)^2 = 380000 / 1,21 = 314049 \text{ (грн)}.$$

$$NPV^{2027} = (380000 - 0) / (1 + 0,1)^3 = 380000 / 1,331 = 285060 \text{ (грн)}.$$

Розрахуємо NPV, сумуючи значення NPV за кожен рік:

$$NPV = -449090,91 + 314049,59 + 285060,24 = 150018,92 \text{ (грн)}.$$

Отже, NPV за даними становить 150018,92 грн. Позитивне значення NPV свідчить про те, що проєкт є рентабельним при поточній ставці дисконту. Впровадження новітніх технологій диджиталізації у менеджмент дає ТОВ

«Сингента» конкурентну перевагу на ринку. Автоматизація також дозволяє швидше приймати рішення завдяки доступності даних у реальному часі, що дає змогу керівництву приймати обґрунтовані бізнес-рішення.

Враховуючи позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV = 150 018,92 грн) та окупність інвестицій уже впродовж 2,3 років, можна стверджувати, що реалізація даного цифрового рішення дозволить не лише підвищити фінансові результати підприємства, а й зміцнити його конкурентні позиції.

Окрім економічної вигоди, автоматизація процесу управління замовленнями сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, скороченню людських помилок, зменшенню витрат часу на обробку інформації та покращенню загальної якості обслуговування клієнтів. У результаті ТОВ «Сингента» отримує як фінансову, так і стратегічну перевагу, що є надзвичайно важливим у контексті сучасних ринкових умов. Таким чином, ROI для проекту становить приблизно 30,45%.

Таблиця 3.3

**Очікувані результати діяльності ТОВ «Сингента» порівняно з 2024 роком після впровадження проекту\***

Індикатор	2024 сума (грн.)	Очікувана сума на 2025 рік (грн.)
Необоротні активи	643 809 628	729 628
Чистий дохід від реалізації продукції	8 911 598	10 159 221
Оборотні активи	7 133 628	8 132 335
Поточні зобов'язання	7 777 437	8 135 199
Торгова та інша кредиторська заборгованість	85 572	92 845
Собівартість реалізованої продукції	7 157 808	8 210 005
Валовий прибуток	1 753 790	2 227 313
Чистий прибуток	83 597	103 660

Примітка. \*Розроблено автором

Для визначення внутрішньої норми доходності (IRR) було використано прогнозовані грошові потоки економії, отримані внаслідок реалізації інвестиційного проекту. Початкові інвестиційні витрати становили 874 000 грн

( $CF_0 = -874\,000$  грн), а щорічний очікуваний грошовий потік ( $CF_1, CF_2, CF_3$ ) складав 380 000 грн.

Розрахунок внутрішньої норми дохідності здійснено шляхом прирівнювання чистої приведеної вартості (NPV) до нуля відповідно до формули:

$$874\,000 / (1 + IRR)^0 + 380\,000 / (1 + IRR)^1 + 380\,000 / (1 + IRR)^2 + 380\,000 / (1 + IRR)^3 = 0.$$

У результаті розрахунку отримано значення  $IRR \approx 51,87\%$ , що свідчить про високий рівень дохідності інвестицій у впровадження системи керування замовленнями на підприємстві ТОВ «Сингента».

Загалом, узагальнений аналіз очікуваних змін внаслідок реалізації проєкту дає підстави стверджувати, що впровадження новітніх технологій диджиталізації у систему управління підприємством дозволить значно покращити фінансово-економічні показники діяльності, підвищити адаптивність до викликів аграрного ринку, зменшити витрати та забезпечити сталі конкурентні переваги у галузі.

## ВИСНОВКИ

За результатами викладеному у бакалаврській кваліфікаційній роботі, Диджиталізація є основним напрямком стратегічного розвитку сучасних підприємств, що дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й підвищити конкурентоспроможність та ефективність управлінських рішень. Актуальність диджиталізації у бізнесі підтверджує необхідність впровадження новітніх технологій диджиталізації у менеджмент підприємства: процесів, пов'язаних зі збутовою складовою; розвитку бізнес-процесів; процесів, пов'язаних з кадровою складовою.

1. ТОВ «Сингента» є важливим гравцем на аграрному ринку, що демонструє високий рівень інтеграції інноваційних технологій у сільське господарство. Завдяки використанню передових науково-технологічних розробок, компанія значно підвищує ефективність сільськогосподарського виробництва та надає комплексні рішення для аграріїв в Україні. Стратегія компанії, спрямована на сталий розвиток, інновації та партнерство, дозволяє їй зміцнювати позиції на ринку, сприяти збереженню екології та продовольчій безпеці. Водночас, план на майбутнє передбачає значні інвестиції в розвиток технологій, що забезпечить конкурентоспроможність і стійке зростання ТОВ «Сингента» в умовах постійно змінюваного ринку.

2. Успішна реалізація цифрових ініціатив дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни, швидко коригувати операційні процеси та бізнес-моделі відповідно до нових вимог ринку. Це забезпечує безперервність діяльності та мінімізує вплив зовнішніх чинників невизначеності. Крім того, ефективна диджиталізація сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації витрат та ефективнішому використанню ресурсів, що є вкрай важливим в нестабільних умовах. Високий рівень диджиталізації також дозволяє підприємствам здобувати конкурентні переваги шляхом розробки інноваційних продуктів та послуг, кращого задоволення потреб клієнтів та розширення

ринкових можливостей. Це забезпечує стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі незалежно від змін зовнішнього середовища

3. Диджиталізація є основним напрямком стратегічного розвитку сучасних підприємств, що дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, але й підвищити конкурентоспроможність та ефективність управлінських рішень. Актуальність диджиталізації у бізнесі підтверджує необхідність впровадження новітніх технологій диджиталізації в управлінські процеси: процесів, пов'язаних зі збутовою складовою; розвитку бізнес-процесів; процесів, пов'язаних з кадровою складовою

4. Диджиталізація підприємства передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, з метою вдосконалення бізнес-моделей, операційних процесів і культури компанії. Для успішної диджиталізації необхідний комплексний підхід, що включає гнучкість, адаптивність, чітку стратегію, інтеграцію ІІІ та аналізу даних, постійне навчання персоналу та ефективний ризик-менеджмент. Це забезпечить довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність підприємства в динамічному бізнес-середовищі. Впровадження новітніх технологій диджиталізації в управлінські процеси ТОВ «Сингента» підвищить ефективність управлінських рішень, покращить взаємодію з клієнтами та знизить витрати на операційні процеси, що сприятиме сталому розвитку компанії та забезпечить конкурентні переваги.

5. RPA автоматизація – ефективний інструмент оптимізації бізнес-процесів. У порівнянні з класичною автоматизацією RPA-системи простіше розгортаються, швидше окупують інвестиції та вимагають мінімальних змін у існуючих ІТ-системах. Сьогодні програмні роботи все більше завойовують ринок та стають рушійною силою диджиталізації компаній. Впровадження RPA в ТОВ «Сингента» дозволить не лише оптимізувати існуючі бізнес-процеси, але й забезпечить стійке зростання продуктивності та фінансових результатів, а також дозволить компанії ефективно реагувати на виклики ринку.

6. Проведений SWOT-аналіз впровадження новітніх технологій диджиталізації в управлінські процеси ТОВ «Сингента» дозволив виявити як внутрішні переваги компанії, пов'язані з доступом до глобальної інноваційної інфраструктури, високим рівнем управління персоналом та наявністю сучасної цифрової лабораторії, так і суттєві внутрішні обмеження, зокрема нестабільність фінансових показників, низьку гнучкість до змін законодавства та зменшення обсягу дебіторської заборгованості. Попри зовнішні ризики – війна, коливання ринку ЗЗР, конкуренцію та регуляторну невизначеність – компанія має значні можливості для диджиталізації, зокрема через інтеграцію інновацій у збутові процеси та розширення цифрових сервісів. Застосування результатів SWOT-аналізу сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень і дозволить адаптувати стратегічні дії підприємства до умов високої турбулентності аграрного ринку.

7. Узагальнюючи очікувані зміни після впровадження інвестицій можна стверджувати, що після впровадження новітніх технологій диджиталізації у менеджмент ТОВ «Сингента» має можливість покращити фінансові показники операційної ефективності та здатності до адаптації до зростаючих вимог ринку АПК. Отже, інтеграція цифрових рішень у менеджмент ТОВ «Сингента» дозволить товариству підвищити продуктивність, знизити витрати та забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанас'єва І. І. Інформаційна система управлінського обліку в умовах діджиталізації економіки. *Економіка і управління*. 2021. Вип. 49. С. 32-41. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/3> (дата звернення: 30.04.2025).
2. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*, (9), 107-111. 2021.
3. Горбаньова В. О. Конкурентні переваги цифрової трансформації підприємств. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, (17), 2023. С. 93-100.
4. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г., Чернявський, І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, (2), 2024. С. 10-18.
5. Дубініна В. В. Управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 5. С. 39-47.
6. Дунська А. Р., Говорощук І. В. Ключові аспекти успішної цифрової трансформації підприємств. *Трансформаційна економіка*, (5 (05)), 2023. С. 36-40.
7. Захарченко Л.А., Маклецький Д.Г. Ключові напрями підвищення ефективності цифрової трансформації підприємств в умовах невизначеності. Інвестиції: практика та досвід. *Економічна наука*. № 12. 2024 С. 135-141.
8. Захарченко Л. А., Хазрат М. С., Григор'єв М. С. (2018). Стратегічні напрями формування інформаційного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. *Modern Economics* (12), 2018. С. 93-99. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-14).
9. Козак К.Б., Седіков Д.В., Седікова І.О. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів»: *Економіка харчової промисловості*, Том 14, 2022. С. 53.

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

11. Корінь М. В., Лановий О. А., Поддубкін М. М., Зайцева, Л. Д. Розроблення стратегії цифрової трансформації підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. С. 36-46.

12. Королюк Т. М., Мазуренок О. Р. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 70. Вип. 3. С. 59-70. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/35840> (дата звернення: 30.04.2025).

13. Кулинич М. Б., та ін. Діджиталізація обліку, аналізу та оподаткування в системі управління підприємством. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. Вип. 64. С. 57-63. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/971> (дата звернення: 30.04.2025).

14. Ладанюк А.П. Автоматизоване управління бізнеспроцесами в комп'ютерно-інтегрованих структурах підприємства. *ААЄКС*. 2019. № 2 (14). С. 21-26.

15. Літорович О. В. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*, 2022. №38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>. (дата звернення: 30.04.2025).

16. Ладанюк А. П. Управління автоматизованими технологічними комплексами харчових виробництв на основі сценарного підходу. *Автоматика. Автоматизація. Електротехнічні комплекси та системи*. 2008. № 2. С. 187-196. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aaeks\\_2008\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aaeks_2008_2_32). (дата звернення: 30.04.2025).

17. Меметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*, (3), 2021. С. 138-142.

18. Павликівська О., Марущак Л., Білоус О. Діджиталізація обліку – перспективи розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип.

2(25). С. 618-624. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38869> (дата звернення: 30.04.2025).

19. Панасюк В., Бурденюк Т., Мужевич Н. Особливості цифрової трансформації обліку. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 68. Вип. 1. С. 70-76. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34842> (дата звернення: 30.04.2025).

20. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76> (дата звернення: 02.04.2025).

21. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків. Вид. ХНЕУ, 2015. 244 с.

22. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегій розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 30, 2024. С. 71-76. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/acb59557-4126-4796-9778-968648c62351/content>. (дата звернення: 10.05.2025).

23. Роботизована автоматизація процесів (RPA): революційна ефективність для бізнесу. URL: <https://blog.globalbilgi.com.ua/rpa-revoliutsiyna-efektyvnist-dlia-biznesu/>(дата звернення: 10.05.2025).

24. Савчук С. Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації. **Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**, (1 (21)), 2020. с. 78-85.

25. Салабай В. О, Кравченко М.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2023. № 26. С. 148-153. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/60881>. (дата звернення: 30.04.2025).

26. Тенюх З., Пелех У. Діджиталізація бухгалтерського обліку в Україні: стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-66> (дата звернення: 30.04.2025).

27. Склярчук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>. (дата звернення: 30.04.2025).

28. Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2022. С. 70-80.

29. Фролова Л. В., Бойко І. М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. *Економіка: реалії часу*, (2 (54)), 2021. С. 47-56.

30. Хімич С. Ефективність управління промисловим підприємством в контексті майбутньої цифрової трансформації. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1 (27), 2024. С. 138-147.

31. Хлебінська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2021. С. 114-115. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230519>. (дата звернення: 30.04.2025).

32. Alam Md S., Hossain D. Management accounting in the era of digitalization. *The Journal of Industrial Distribution & Business*. 2021. Vol. 12. Issue 11. P. 1–8. URL: <https://doi.org/10.13106/JIDB.2021.VOL12.NO11.1> (date of access: 30.11.2024).

33. Christopher S. Total automation. How computer algorithms change life. Kyiv: Our format, vol. 2018. 280 p.

34. Heinzelmann R. Digitalizing Management Accounting. In: Feldbauer-Durstmüller B., Mayr S. (eds). *Controlling – Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*. Springer Gabler. 2019. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27723-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27723-9_9) (date of access: 30.04.2025).

35. Keimer I., Egle U. *The Digitalization of Management Accounting*. Springer. 2023. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-41524-2> (date of access: 30.04.2025).

36. Lachapelle P., Andersen K., County R. & Wedum W. *Cascade County Strategic Visioning for Community Development*. 2011. URL: [https://scholarworks.montana.edu/xmlui/bitstream/handle/1/2976/Lachapelle\\_MTGuide201107HR.pdf?sequence=1](https://scholarworks.montana.edu/xmlui/bitstream/handle/1/2976/Lachapelle_MTGuide201107HR.pdf?sequence=1). (date of access: 30.04.2025).

37. Niekrasova L. A., Polishchuk A. S., Denysiuk O. V. Innovative Technologies of the Digital Economy as a Direction of Investment in the Development of Ukraine. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 4 (22), 2022. С. 14-20. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/13366>. (дата звернення: 10.05.2025)

38. Kolmykova T. Problems of modernization and development priorities for industrial complex. *Problems and perspectives in management*. 2013. Vol. 11, Iss. 4. С. 28-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prperman\\_2013\\_11\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prperman_2013_11_4_5). (дата звернення: 10.05.2025).

39. Zhyvko Z. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering & Design* 2022. Vol. 39. P. 259-269. URL: <https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2022/09/25.-JHED-Volume-39-Full-paper-Zinaida-Zhyvko.pdf> (date of access: 30.04.2025).

40. Zakharchenko L, Hazrat M. Research of the preconditions of forming a digital strategy of the enterprise its competitiveness. *Technology audit and production reserves*, 6/4 (44), 2018. p. 34-40. URL: [https://www.researchgate.net/publication/330772410\\_-\\_Research\\_of\\_the\\_preconditions\\_of\\_forming\\_a\\_digital\\_strategy\\_of\\_the\\_enterprise\\_to\\_ensure\\_its\\_competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/330772410_-_Research_of_the_preconditions_of_forming_a_digital_strategy_of_the_enterprise_to_ensure_its_competitiveness). (дата звернення: 10.05.2025).

41. Офіційний сайт «Сингента». URL: <https://www.syngenta.ua/pro-kompaniyu-singenta>.