

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Управління процесами впровадження технологій штучного інтелекту у  
бізнес-процеси підприємства**

Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Бізнес-адміністрування

Виконав: студент групи МГБА-1-24

Богун О.Е.

Керівник к.е.н. Тарасенко О.С.

Рецензент \_\_\_\_\_

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет Економіки та управління  
Кафедра Менеджменту  
Рівень вищої освіти Другий (магістерський)  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Бізнес-адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту

проф. Алла КАСИЧ

(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Богун Олексій Едуардович

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління процесами впровадження технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства  
Науковий керівник роботи: Тарасенко Олексій Сергійович, к.е.н.  
затверджені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року № 209-уч.
2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, дані фінансової та нефінансової звітності ТОВ "КП "Емір", комплекс економічних показників, результати аналізу ТОВ "КП "Емір", професійна та наукова література.
3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації та розвитку штучного інтелекту. Розділ 2. Аналіз управління процесами впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства ТОВ "КП "Емір". Розділ 3. Удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ "КП "Емір" на засадах впровадження технологій штучного інтелекту. ВИСНОВКИ. Список використаної літератури.
4. Дата видачі завдання: 16.09.2025

## 5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Тарасенко О.С.,к.е.н.	20.09.25	20.09.25
Розділ 2	Тарасенко О.С.,к.е.н.	10.10.25	10.10.25
Розділ 3	Тарасенко О.С.,к.е.н.	30.10.25	30.10.25

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	20.09.25-01.10.25	
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації та розвитку штучного інтелекту	20.09.25-10.10.25	
3	Розділ 2. Аналіз управління процесами впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства ТОВ "КП "Емір".	10.10.25-30.10.25	
4	Розділ 3. Удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ "КП "Емір" на засадах впровадження технологій штучного інтелекту	30.10.25-15.11.25	
5	Висновки	10.11.25-15.11.25	
6	Оформлення (чистовий варіант)	15.11.25-20.11.25	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) науковому керівнику для відгуку		
8	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) для рецензування		
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проєкту) на наявність ознак плагіату		
10	Подання кваліфікаційної роботи (проєкту) завідувачу кафедри		

З завданням ознайомлений:

Студент(-ка)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олексій БОГУН

\_\_\_\_\_ (Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олексій ТАРАСЕНКО

\_\_\_\_\_ (Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

## АНОТАЦІЯ

**Богун О. Е. Управління процесами впровадження технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства. - Рукопис.**

Дипломну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних засад та розробленню практичних рекомендацій щодо управління процесами впровадження технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства.

На основі аналізу діяльності ТОВ «КП Емір» і оцінювання рівня цифровізації його ключових операційних та управлінських процесів визначено основні проблеми та бар'єри, що стримують ефективне використання інтелектуальних технологій.

Проведено комплексну діагностику цифрової зрілості, оцінено ефективність наявних технічних та організаційних рішень, запропоновано концептуальну модель інтеграції технологій ШІ у бізнес-процеси підприємства. Розроблено стратегію цифрової трансформації та обґрунтовано очікуваний економічний ефект і ризики, пов'язані з впровадженням штучного інтелекту.

*Ключові слова: штучний інтелект, цифрова трансформація, бізнес-процеси, цифрова зрілість, управління змінами.*

## SUMMARY

**Bohun O. E. Managing the processes of implementing artificial intelligence technologies into the enterprise's business processes. - Manuscript.**

The master's thesis is devoted to the study of theoretical foundations and the development of practical recommendations for managing the processes of implementing artificial intelligence technologies into the business processes of an enterprise.

Based on the analysis of the activities of LLC "KP Emir" and the assessment of the digitalization level of its key operational and managerial processes, the main challenges and barriers to the effective use of intelligent technologies were identified.

A comprehensive diagnosis of digital maturity was conducted, the effectiveness of existing technical and organizational solutions was evaluated, and a conceptual model for integrating AI technologies into the enterprise's business processes was proposed. A digital transformation strategy was developed, along with a justification of the expected economic effect and the associated risks of implementing artificial intelligence.

*Keywords: artificial intelligence, digital transformation, business processes, digital maturity, change management.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ .....	10
1.1. Сутність, роль і перспективи використання технологій штучного інтелекту в сучасному бізнес-середовищі .....	10
1.2. Теоретичні засади управління процесами цифрової трансформації підприємств.....	14
1.3. Моделі та підходи до впровадження технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства .....	24
Висновки до першого розділу.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КП «ЕМІР».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «КП «Емір» .....	30
2.2. Оцінка поточного стану цифровізації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «КП «Емір» .....	42
2.3. Аналіз ефективності управління процесами впровадження інновацій та технологій ШІ у бізнес-процеси підприємства .....	48
Висновки до другого розділу .....	53
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КП «ЕМІР» НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ .....	55
3.1. Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності управління процесами цифрової трансформації.....	55
3.2. Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах впровадження технологій ШІ у ключові бізнес-процеси ТОВ «КП «Емір» .....	59
3.3. Оцінка економічного ефекту та ризиків впровадження технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства ТОВ «КП «Емір» .....	61
Висновки до третього розділу.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю переходу до нових моделей організації бізнес-процесів, де ключову роль відіграють технології штучного інтелекту. Незважаючи на значний науковий і практичний інтерес до інтелектуалізації управління, у реальному секторі економіки спостерігається недостатній рівень системного впровадження AI-рішень. Більшість підприємств обмежується фрагментарною автоматизацією окремих операцій, що не забезпечує комплексного ефекту та не розкриває повного потенціалу технологій штучного інтелекту.

Критичний аналіз сучасної практики показує, що використання AI супроводжується низкою проблем: відсутністю чіткої стратегії цифрової трансформації, низьким рівнем готовності персоналу до роботи з інтелектуальними системами, браком компетентностей у сфері управління змінами, а також недостатньо опрацьованими підходами до оцінювання ефективності впровадження та інтеграції AI у бізнес-процеси. Додаткові труднощі створюють правові та етичні аспекти застосування штучного інтелекту, невизначеність економічних ризиків та складність прогнозування результативності інноваційних рішень.

Відсутність науково обґрунтованих методичних підходів до управління процесами впровадження AI призводить до нераціонального використання ресурсів, підвищення операційних ризиків та зниження конкурентних позицій підприємства. Тому розвиток теоретичних засад управління інтеграцією штучного інтелекту в діяльність підприємств є важливим завданням сучасного менеджменту.

Шляхи вирішення виявлених проблем полягають у розробленні структурованої системи управління процесом впровадження AI, яка охоплює стратегічне планування, методи оцінювання готовності організації до технологічних змін, підходи до ефективної інтеграції інтелектуальних рішень у бізнес-процеси та забезпечення стійкості цифрової трансформації. Саме наукове

опрацювання цих аспектів сприятиме формуванню цілісної концепції інтелектуалізації підприємства.

**Мета дослідження** - теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо ефективного управління процесами впровадження технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства.

**Завдання дослідження:**

– з’ясувати сутність, роль і перспективи впровадження технологій штучного інтелекту у сучасному бізнес - середовищі, обґрунтувати принципи та підходи управління процесами цифрової трансформації підприємств;

– виявити склад і структуру бізнес-процесів підприємства ТОВ "КП «Емір», визначити межі поширення цифровізації та впровадження технологій штучного інтелекту, окреслити сукупність факторів, що впливають на ефективність управління цифровою трансформацією;

– дослідити поточний стан цифровізації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ "КП «Емір», проаналізувати ефективність управління процесами впровадження інновацій та технологій ШІ;

– розробити стратегію розвитку підприємства на засадах впровадження технологій штучного інтелекту у ключові бізнес-процеси, визначити економічний ефект та потенційні ризики впровадження ШІ, окреслити рекомендації щодо підвищення ефективності управління процесами цифрової трансформації.

**Об’єкт дослідження** - управлінські процеси підприємства в умовах цифровізації.

**Предмет дослідження** - методи, моделі та організаційно-управлінські підходи до впровадження технологій штучного інтелекту в бізнес-процеси підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі роботи застосовано методи системного та порівняльного аналізу, економіко-статистичні та структурно-логічні методи, методи моделювання та експертних оцінок, а також елементи процесного підходу до дослідження трансформаційних змін у діяльності підприємства.

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційну основу становлять наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні звіти міжнародних організацій, нормативно-правові акти у сфері цифровізації та інновацій, статистичні дані офіційних ресурсів, а також внутрішні документи та відкриті матеріали підприємств, що використовують технології штучного інтелекту.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленому теоретичному обґрунтуванні та комплексному підході до управління процесами впровадження технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства, що дістало подальший розвиток у вигляді авторської моделі організації та оцінювання ефективності інтеграції інтелектуальних рішень. На відміну від існуючих досліджень, які розглядають впровадження штучного інтелекту переважно з технічних або економічних позицій, у роботі запропоновано системний управлінський підхід, що поєднує стратегічні, організаційні та процесні аспекти цифрової трансформації.

Уперше сформовано концептуальну модель управління впровадженням технологій штучного інтелекту, яка інтегрує оцінювання готовності підприємства, вибір інструментів інтелектуалізації, планування етапів трансформації та механізми контролю результативності змін. Така модель забезпечує логічну послідовність упровадження AI-рішень та дозволяє врахувати ризики, властиві інноваційним процесам у сучасних організаціях. Зазначена концепція відрізняється від раніше відомих підходів тим, що ґрунтується на поєднанні процесного та змінотворчого підходів, що забезпечує більш гнучке управління трансформаційними процесами й ефективне узгодження стратегічних цілей підприємства з можливостями штучного інтелекту.

Дістали подальшого розвитку методичні положення щодо оцінювання ефективності впровадження AI у бізнес-процеси. У роботі запропоновано удосконалений підхід до вибору метрик результативності, побудований на поєднанні кількісних показників продуктивності та якісних характеристик організаційних змін. Це дає змогу більш комплексно визначати реальний вплив

інтелектуальних технологій на діяльність підприємства та уникати однобічності в оцінюванні ефекту цифрової трансформації.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості безпосереднього застосування розроблених у роботі методичних підходів та рекомендацій для підвищення ефективності управління процесами впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність підприємств різних галузей. Запропонована концептуальна модель інтеграції AI-рішень може використовуватися як практичний інструмент для стратегічного планування цифрової трансформації, оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та скорочення операційних витрат. Її застосування забезпечує підприємствам можливість підвищити конкурентоспроможність за рахунок системної інтелектуалізації управлінських і виробничих процесів.

Розроблені рекомендації щодо оцінювання готовності підприємства до впровадження штучного інтелекту мають високий ступінь практичної придатності, оскільки дозволяють керівництву визначати відповідність організаційної структури, кадрового потенціалу та технологічного забезпечення вимогам цифрової модернізації. На основі удосконаленого підходу до оцінювання ефективності впровадження AI можуть бути сформовані внутрішні методики контролю результативності проєктів цифрової трансформації, що сприяє підвищенню прозорості та обґрунтованості управлінських рішень.

Рекомендації щодо розвитку цифрових компетентностей персоналу та управління змінами можуть бути впроваджені у практику відділів управління персоналом, навчально-тренінгових центрів та служб розвитку підприємств. Використання таких рекомендацій формує сприятливе середовище для адаптації працівників до роботи з інтелектуальними системами, що підвищує результативність процесу впровадження технологій штучного інтелекту.

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається зі вступу трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Містить 17 таблиць, 1 рисунок, 80 найменувань літературних джерел та 5 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

### 1.1. Сутність, роль і перспективи використання технологій штучного інтелекту в сучасному бізнес-середовищі

Сучасний розвиток технологій штучного інтелекту зумовлює появу нових технологічних рішень, які охоплюють більшість галузей виробництва, бізнесу та суспільного життя. Штучний інтелект стає ключовим елементом цифрової трансформації, адже він демонструє здатність суттєво підвищувати ефективність операційної, управлінської та стратегічної діяльності підприємств. Попри очевидний потенціал, широке впровадження AI супроводжується низкою питань, які потребують наукового опрацювання: організаційна готовність, управління змінами, економічні ризики, правові та етичні аспекти, соціальні наслідки автоматизації [2].

Штучний інтелект виступає важливим інструментом у вирішенні повсякденних завдань підприємств, забезпечуючи пришвидшення обробки даних, точність прийняття рішень, підвищення ефективності рутинних операцій та формування нових форм взаємодії між бізнесом і споживачами. У науковому середовищі спостерігається зростання зацікавленості у дослідженні AI, що підкреслює актуальність теми та її ключову роль у розвитку сучасного підприємництва.

Взаємодія між штучним і людським інтелектом формує синергетичний ефект, поєднуючи аналітичні можливості алгоритмів з креативністю та стратегічним мисленням людини. Це створює нові перспективи для технологічного розвитку підприємств, підсилюючи їх конкурентні позиції на ринку. У той же час інтелектуальний капітал підприємства, який включає знання персоналу та

інтелектуальну власність, стає важливою умовою результативного впровадження інтелектуальних систем [7].

Штучний інтелект знаходить застосування у виробництві, маркетингу, управлінні персоналом, логістиці, фінансах, аналітиці даних та взаємодії з клієнтами. Його широкі можливості формують нову модель підприємства, орієнтовану на інновації, прогнозованість і адаптивність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні напрями використання технологій штучного інтелекту у діяльності підприємств

Напрямок застосування	Можливості та результати використання штучного інтелекту
Автоматизація рутинних завдань	Обробка великих обсягів даних, бухгалтерських операцій, управління запасами; автоматизація кадрового відбору; зменшення кількості помилок; вивільнення часу персоналу.
Аналітика та обробка даних	Швидкий аналіз великих масивів даних; виявлення трендів і прихованих закономірностей; прогнозування попиту; автоматична генерація візуалізацій; аналіз поведінки споживачів; виявлення аномалій.
Персоналізація обслуговування	Формування персоналізованих рекомендацій; чат-боти та віртуальні асистенти; таргетовані рекламні кампанії; індивідуалізований контент для клієнтів; миттєва підтримка у режимі 24/7.
Управління ланцюгами постачання	Прогнозування попиту; оптимізація запасів; виявлення ризиків у логістиці; автоматизація замовлень; оцінювання ефективності постачальників; оптимізація маршрутів доставки.
Прогнозування та ухвалення рішень	Сценарне моделювання; рекомендації щодо оптимальних стратегій діяльності; аналіз ризиків; швидке обґрунтування управлінських рішень на основі даних.
Покращення маркетингових стратегій	Сегментація аудиторії; прогнозування ринкових трендів; аналіз ефективності рекламних кампаній; моніторинг конкурентів; автоматизація маркетингових операцій; оптимізація цін.

Джерело: складено автором за даними [8]

Таблиця 1.1 окреслює ключові напрями застосування технологій штучного інтелекту у діяльності підприємств, кожен з яких має власну функціональну спрямованість, детермінанти ефективності та специфічні механізми впливу на корпоративні результати. Автоматизація рутинних завдань виступає першою і

найочевиднішою сферою застосування: алгоритми обробки даних, роботизовані процеси та інтелектуальні агенти беруть на себе виконання повторюваних операційних процедур — від бухгалтерського обліку й формування первинної звітності до управління запасами і первинного відбору кандидатів. Унаслідок цього звільняється значний людський ресурс для завдань вищого рівня складності, знижується частка операційних помилок і підвищується швидкість обробки інформації; водночас досягається важливий побічний ефект — накопичення структурованих даних, необхідних для подальшої аналітики та удосконалення моделей. Однак повноцінна реалізація переваг автоматизації вимагає попередньої стандартизації процесів, інтеграції систем та забезпечення якості вхідних даних, а також перегляду ролей працівників у контексті управління винятками та контролю [8].

Аналітика та обробка даних, як напрям застосування, охоплює використання методів машинного навчання та статистичного моделювання для виявлення прихованих закономірностей у великих масивах інформації, що традиційно не піддаються оперативному аналізу людськими силами. Завдяки цим підходам підприємство отримує здатність своєчасно виявляти тренди попиту, сегментувати клієнтську базу, прогнозувати ризики і виявляти аномалії в поведінці операційних систем. Результатом стає підвищення точності управлінських рішень та можливість побудови сценарних прогнозів, які можуть лягти в основу стратегічного планування. Проте ефективність аналітики залежить від релевантності даних, вибору метрик та інтерпретованості моделей, що вимагає наявності компетенцій у галузі data science та відповідних механізмів валідації результатів [5].

Персоналізація обслуговування за допомогою інструментів штучного інтелекту трансформує взаємодію підприємства з клієнтами, забезпечуючи індивідуальні пропозиції, адаптивні інтерфейси та цілодобову підтримку через чат-ботів і віртуальних асистентів. Така персоналізація базується на аналізі поведінкових даних, історії покупок та взаємодій з цифровими сервісами, що дозволяє збільшувати лояльність, підвищувати конверсії і зменшувати час

обслуговування. Разом з тим реалізація персоналізованих сценаріїв потребує ретельного регулювання питань приватності, управління згодою користувачів та прозорості алгоритмічних рішень, оскільки надмірна або непрозора персоналізація може викликати негативну реакцію споживачів і регуляторні ризики.

Управління ланцюгами постачання за допомогою AI відкриває можливість більш точного прогнозування попиту, автоматичної корекції запасів і оперативного реагування на логістичні ризики. Інтелектуальні системи, що враховують зовнішні фактори та внутрішні виробничі показники, дозволяють оптимізувати маршрути доставки, підбирати ефективних постачальників на основі аналітики їх продуктивності та створювати прозоріші процеси керування запасами. Наслідком є зниження витрат на зберігання, скорочення дефіциту товарів та підвищення гнучкості ланцюга. Водночас для досягнення бажаного ефекту необхідна інтеграція з системами ERP, надійна передача даних між партнерами та механізми обробки непередбачуваних подій, що включають моделі стійкості та оцінювання ризиків [11].

Прогнозування та ухвалення рішень, як напрям, відзначається застосуванням аналітичних моделей і методів оптимізації для підтримки управлінських сценаріїв: від визначення інвестиційних пріоритетів і розподілу ресурсів до оперативного реагування на ринкові коливання. AI забезпечує можливість проведення багатовимірного сценарного моделювання й отримання рекомендацій щодо оптимальних рішень з урахуванням заданих критеріїв ефективності та ризику. Це дозволяє зменшувати невизначеність у процесі прийняття рішень і підвищувати їх обґрунтованість. Однак прийняття рекомендацій алгоритмів повинно супроводжуватися оцінкою їхніх обмежень, прозорістю логіки та процедурою контрольної верифікації експертами для уникнення системних помилок і необґрунтованого делегування відповідальності [18].

Покращення маркетингових стратегій через AI полягає у використанні алгоритмів для сегментації аудиторій, прогнозування ринкових трендів, автоматизованого аналізу ефективності рекламних кампаній та моніторингу конкурентного середовища. За допомогою інструментів машинного навчання

підприємства можуть здійснювати адаптивні корекції кампаній у реальному часі, оптимізувати витрати на просування та підвищувати релевантність пропозицій. Це призводить до зростання віддачі від маркетингових інвестицій і поліпшення позиціонування продукту на ринку. Ефективність таких рішень визначається коректністю початкових гіпотез, якістю навчальних даних і здатністю системи враховувати змінні зовнішнього середовища; крім того, важливу роль відіграє етичний аспект реклами та відповідність нормативним вимогам [9].

Застосування технологій штучного інтелекту сприяє значному підвищенню ефективності функціонування підприємств у всіх ключових аспектах діяльності. Алгоритми машинного навчання дають змогу оптимізувати процеси управління, скоротити витрати, мінімізувати ризики та підвищити якість стратегічного планування. Водночас AI знижує операційне навантаження на працівників, дозволяючи їм зосередитися на завданнях, що потребують творчості та критичного мислення [12].

Завдяки впровадженню інтелектуальних технологій підприємства отримують змогу підвищити рівень персоналізації послуг, забезпечити більш глибоке розуміння потреб споживачів, покращити якість маркетингових стратегій і зміцнити свої конкурентні позиції. Логістичні рішення на базі AI дозволяють підвищити точність прогнозування, скоротити витрати на транспортування та підсилити стійкість ланцюгів постачання [10].

Таким чином, впровадження штучного інтелекту в діяльність підприємств формує підґрунтя для їх стійкого розвитку, підвищуючи продуктивність, конкурентоспроможність і здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Широкі можливості використання AI визначають його стратегічну важливість як для окремих підприємств, так і для економіки загалом.

## **1.2. Теоретичні засади управління процесами цифрової трансформації підприємств**

Процес проникнення цифрових технологій охоплює всі рівні економічної системи, формуючи нові підходи до організації діяльності та взаємодії між

суб'єктами ринку. На макрорівні цифровізація визначає напрями розвитку глобальної цифрової економіки, впливає на структуру національних господарств та ефективність державного управління. На мезорівні вона трансформує галузеві ринки, створюючи умови для посилення конкуренції та появи інноваційних бізнес-моделей. На мікрорівні цифрові технології змінюють бізнес-процеси компаній, впливаючи на їхню операційну діяльність, структуру управління, корпоративну культуру та стратегічні пріоритети. Таким чином, цифрова трансформація є багатовимірним явищем, що формує фундаментальні зміни у способі функціонування підприємств.

У науковій та практичній літературі представлено значну кількість підходів до оцінювання рівня цифровізації компаній, однак більшість авторів виділяє три ключові етапи впровадження цифрових технологій: оцифрування, цифровізацію та цифрову трансформацію [13]. Кожен із цих етапів відображає різні рівні зрілості цифрових процесів, що зумовлює відповідні управлінські рішення та вимоги до організаційних змін.

Оцифрування передбачає перехід аналогової інформації у цифровий формат, що забезпечує її збереження, передачу та обробку за допомогою комп'ютерних систем. Це є базовим рівнем цифрового розвитку, який створює передумови для подальшого використання інформаційних технологій у бізнес-процесах. На наступному етапі — цифровізації — відбувається переорієнтація існуючих процесів на використання цифрових інструментів, що істотно підвищує їхню швидкість, гнучкість та точність. Інформаційні технології на цьому рівні стають ключовим драйвером перетворень, оскільки відкривають нові можливості для оптимізації логістики, комунікацій, систем управління та взаємодії з клієнтами [32]. Цифровізація створює підґрунтя для системної трансформації підприємства, сприяючи формуванню нових бізнес-процесів, побудованих на принципах автоматизації, інтеграції та аналітичності.

Остаточний етап — цифрова трансформація — характеризується глибинною зміною логіки функціонування підприємства. Він охоплює перепроєктування критично важливих процесів, переосмислення підходів до створення цінності та

оновлення управлінських моделей, що дозволяє компанії формувати конкурентні переваги в умовах цифрової економіки [13; 14 та ін.]. На цьому рівні цифрові технології не лише підтримують окремі бізнес-процеси, а й стають основою стратегічного розвитку, визначаючи можливості для інновацій, розробки нових продуктів, оптимізації структури витрат та підвищення клієнтоорієнтованості.

Цифрова трансформація, таким чином, виступає узагальнюючим процесом та одночасно результатом комплексних цифрових змін, інтегрованих у діяльність підприємства. Вона поєднує технологічні інновації з організаційними та управлінськими механізмами, формуючи нову цифрову екосистему компанії. Зміст цього поняття по-різному трактується у працях науковців та практиків, що відображено у табл. 1.2, де подано порівняльний аналіз основних підходів до його визначення.

Цифрова трансформація постає як комплексний, багатогранний і стратегічно орієнтований процес, що охоплює всі рівні діяльності підприємства. Вона передбачає послідовну реалізацію системних організаційних змін, спрямованих на запровадження цифрових технологій у бізнес-процеси з метою їх оптимізації, підвищення гнучкості та адаптивності, а також формування нової архітектури управління, яка ґрунтується на цифрових інструментах і методах.

Водночас цифрова трансформація означає глибоку інтеграцію цифрових технологій у систему управління діяльністю підприємства, що забезпечує зростання його продуктивності, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності на ринку.

Ключовим етапом цього процесу виступає цифровізація, яка торкається практично всіх складових функціонування підприємства. Враховуючи її багатовимірний характер, наукові та прикладні дослідження зосереджені на розробленні моделей, концептуальних підходів та інтегральних показників, що дозволяють здійснювати комплексну характеристику цифрових змін. Зазначені аналітичні інструменти покликані забезпечити системне уявлення про цифрову трансформацію, беручи до уваги всі стадії цього процесу — від оцифрування даних до цифровізації та повномасштабної трансформації бізнес-моделі.

Таблиця 1.2

## Тлумачення науковцями та практиками поняття «цифрова трансформація»

Автори / Джерело	Тлумачення поняття
Warner K.S.R., Wäger M. [55]	цифрова трансформація визначається як застосування нових цифрових технологій для сприяння значному вдосконаленню бізнесу, що призводить або до покращення клієнтського досвіду та оптимізації операцій, або до розробки нових бізнес-моделей.
Reis J., Amorim M., Melão N., Matos P., Vial G. [56]	цифрова трансформація передбачає визначення організаційних потреб, розробку нових процесів або редизайн існуючих шляхом використання цифрових технологій для створення цінності для клієнтів, бізнесу та інших ключових зацікавлених сторін
Zou L., Li W., Wu H., Liu J., Gao P. [57]	цифрова трансформація - це систематичні стратегічні зміни, які не лише передбачають використання різноманітних цифрових технологій, але й передбачає глибоку інтеграцію цифрових технологій з організацією та управлінням підприємством, а також продуктами/ послугами
Gökalp E., Martinez V. [54]	цифрова трансформація переслідує за мету додати цінність бізнесу через зміни, спрямовані на покращення продуктивності організації шляхом оптимізації процесів, підвищення продуктивності та створення нових сегментів ринку шляхом безперервної обробки інформації
Gollhardt T., Halsbenning S., Hermann A., Karsakova A., Becker J. [58]	цифрова трансформація пов'язана зі змінами в бізнес-моделях і стратегіях, на додаток до корпоративної культури та інших важливих факторів, щоб реагувати на жорстку конкуренцію на нестабільному ринку з новими конкурентами та більш вимогливими клієнтами
Berghaus S., Back A. [59]	цифрова трансформація - спричинені технологіями зміни на багатьох рівнях організації, що включають як використання цифрових технологій для вдосконалення існуючих процесів, так і вивчення цифрових інновацій, які потенційно можуть трансформувати бізнес-модель
Buntak K., Kovačić M., Mutavdžija M. [60]	цифрова трансформація є стратегічним рішенням організації, яка в довгостроковій перспективі може призвести до створення конкурентної переваги на ринку. Цифрова трансформація вимагає зміни поточної організаційної бізнес-парадигми та зміни для створення нової організаційної культури, яка сформує спосіб роботи організації після цифрової трансформації.

Джерело: складено автором за даними [54, 55, 56, 57, 58, 59, 60]

У цьому контексті заслуговує на увагу підхід, запропонований Зінюком М. [9], який визначив п'ять показників ефективності цифрової трансформації на підприємстві. До них належать: співвідношення кількості користувачів до кількості придбаних ліцензій програмного забезпечення, що характеризує інтенсивність

використання цифрових рішень; показники зручності та функціональних обмежень технологій; частка бізнес-процесів, переведених на нове програмне забезпечення; продуктивні показники, які відображають результативність цифрових змін; обсяг нових доходів, отриманих завдяки цифровим інвестиціям. Ці індикатори дозволяють оцінити як масштаби цифрових перетворень, так і їх вплив на економічні результати діяльності підприємства.

Інший підхід до оцінювання глибини цифрових перетворень запропоновано Македоном В. та ін. [13], які розробили поетапну методику аналізу рівня проникнення цифрових технологій та кадрового забезпечення процесів цифровізації. Методика охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів: підготовчий, обстеження підприємства, оцінювання рівня цифровізації, визначення пріоритетних напрямів цифрових змін та формування підсумкового звіту. Автори акцентують увагу на тому, що успішна цифрова трансформація неможлива без належної професійної підготовки персоналу та його готовності до роботи в умовах цифрової економіки. Для визначення економічного результату цифрових перетворень пропонується використовувати коефіцієнт доданої вартості підприємства, зокрема індикатор економічної доданої вартості (EVA – Economic Value Added) [27], оскільки він є релевантним критерієм якості управлінських рішень та ефективності використання капіталу. Чим вищим є значення EVA, тим результативнішими вважаються цифрові інвестиції та операційні трансформації.

Важливим чинником, що визначає успіх цифрової трансформації, є цифрова зрілість організації. Вона характеризує здатність компанії, її управлінських структур та персоналу розуміти природу цифрових змін, адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища, реагувати на зміну вимог клієнтів і впроваджувати інновації відповідно до нових ринкових умов. Як зазначено у [23], визначення рівня цифрової зрілості є критично важливим елементом процесу розробки стратегії цифрової трансформації, оскільки воно дозволяє уникнути хибних або витратних управлінських рішень, недоцільних інвестицій та формування цифрових ініціатив, що не підтримуються існуючою технологічною інфраструктурою.

Таким чином, оцінка цифрової зрілості є необхідною передумовою створення ефективної стратегії цифрової трансформації підприємства. Аналіз наукових джерел свідчить про існування різних дефініцій та концептуальних підходів до трактування поняття «цифрова зрілість», узагальнення яких наведено у табл. 1.3.

Визначення цифрової зрілості підприємства передбачає комплексну оцінку його поточного стану, що ґрунтується на аналізі можливостей компанії, її готовності до впровадження цифрових технологій, а також на визначенні прогресу, досягнутого у трансформації бізнес-процесів задля підвищення конкурентоспроможності на ринку. Така оцінка повинна охоплювати аналіз діяльності підприємства в усіх ключових сферах — стратегічній, процесній, технологічній, культурній, аналітичній та інших вимірах, що формують основу його цифрового потенціалу.

Таблиця 1.3

## Тлумачення науковцями та практиками поняття «цифрова зрілість»

Автори / Джерело	Тлумачення поняття
Gökalp E., Martinez V. [54]	цифрова зрілість це стан, в якому цифрові технології організації здійснили трансформацію її діяльності, залучення навичок та бізнес-структури
Schumacher A., Erol S., Sihn W. [61]	цифрова зрілість це стан досконалості або завершеності, що передбачає продовження фази розвитку системи
Gartner [62]	цифрова зрілість є рівнем, на якому організація впровадила цифрові технології та процеси для підвищення ефективності бізнесу та уможливлення цифрової трансформації
Aras A., Büyüközkan G. [53]	цифрову зрілість це критичний показник, що розкриває ефективність адаптації до цифрових технологій
Kljajić Borštnar M., Pucihar A. [63]	цифрова зрілість – це еволюційний процес, поділений на послідовність рівнів, що ведуть до бажаного стану зрілості, в якому слід планувати логічний шлях від початкового стану до кінцевого стану зрілості.
Buntak K., Kovačić M., Mutavdžija M. [60]	цифрова трансформація здійснюється поетапно, при цьому поточний етап цифрової трансформації організації визначає цифрову зрілість організації. Отже, цифрова зрілість організації визначається використанням цифрових технологій в організаційних процесах.

Джерело: складено автором за даними [53, 54, 60, 61, 62, 63]

Моделі цифрової зрілості розробляються для того, щоб допомогти компаніям оцінити свій поточний рівень цифрової готовності та визначити дорожню карту цифрової трансформації. Вони виконують функцію навігаційного інструмента, що

спрямовує підприємства у процесі цифрових змін і забезпечує можливість формування стратегічно обґрунтованих рішень щодо цифрового розвитку [29].

Характерною особливістю моделей цифрової зрілості є використання заздалегідь структурованих вимірів (компонент) та послідовних рівнів зрілості. Такий підхід відображає комплексність і багатовимірність процесів цифрової трансформації та дозволяє формувати рекомендації як щодо поточного стану, так і щодо подальших напрямів цифрових змін.

Значний внесок у систематизацію моделей цифрової зрілості зроблено Agar A. та ін., які здійснили ґрунтовний бібліометричний аналіз наукових праць у цій сфері. У процесі дослідження авторами було виокремлено 236 вимірів цифрової зрілості, які шляхом групування та усунення дублювання було скорочено до 12. До них віднесено: стратегію, технологію, операції, продукти та послуги, управління, персонал, клієнтів, процеси, інновації, культуру, цінність і ланцюжки створення цінності, а також лідерство [53]. Визначено, що технології та процеси, у поєднанні з продуктами, послугами та операціями, відіграють ключову роль у реалізації стратегій максимізації цінності компанії, тоді як управління та лідерство формують необхідні умови для зміни культури та поведінки персоналу.

Дослідження консалтингових компаній (Deloitte, Ernst & Young, Gartner, KPMG, McKinsey, TM Forum, World Economic Forum та ін.) також дозволило визначити найпоширеніші виміри цифрової зрілості: стратегію, культуру, технології, операції, процеси, організаційну структуру та клієнтський досвід [13]. У роботі Ochoa-Urrego R. L. та ін. [64] наголошено, що сучасні моделі цифрової зрілості в середньому включають шість вимірів та описують цифровий розвиток компаній на чотирьох–шести еволюційних рівнях. Найпоширенішими серед них є такі: технології, цифрова культура, операційні процеси та цифрова стратегія. Часто також виокремлюється вимір управління, який охоплює лідерство та ефективність менеджменту.

Значний інтерес становить система оцінювання цифрової спроможності компаній, запропонована Chen C. Y. та ін. [65]. Вона включає сім вимірів і двадцять шість показників, що характеризують: цифрову інфраструктуру, цифрові

дослідження та розробки, цифрові інвестиції, організаційну структуру, цифрові таланти, цифрове управління бізнесом, цифрове виробництво та фінансову цифровізацію.

Консалтингова компанія FPT Digital [66] розробила узагальнену модель цифрової зрілості, що охоплює шість вимірів: клієнти, операції, стратегія, технології, культура та дані. На її основі було створено адаптовану модель цифрової зрілості FPT Digital, яка деталізує 6 вимірів на 25 підвимірів і 139 критеріїв оцінювання.

Серед поширених практичних моделей цифрової зрілості, що надають комплексні діагностичні інструменти, виділяють:

- модель цифрової зрілості Google і Boston Consulting Group;
- модель Deloitte та TM Forum;
- індекс цифрового прискорення BCG (DAI) [70].

Модель Google містить чотири етапи цифрової зрілості, орієнтовані на маркетинг та продажі:

1. Зародження — формування якісної аналітичної бази даних;
2. Становлення — впровадження інноваційних технологій та масштабування стратегій;
3. Узгодження — інтеграція даних та застосування їх для підвищення продуктивності;
4. Мультимомент — оптимізація операційної діяльності на основі інсайтів з даних [71].

Модель Deloitte і TM Forum охоплює п'ять ключових бізнес-вимірів і 179 критеріїв оцінювання. Пізніше до моделі додано шостий вимір — «Дані», що підкреслює їхню стратегічну роль. Виділено три рівні цифрової зрілості: низький (21%), середній (54%) та високий (25%).

Індекс цифрового прискорення BCG (DAI) використовується для «раннього бенчмаркінгу» та комплексного оцінювання цифрових можливостей компанії, а також визначення її готовності стати «біонічною» організацією — тобто такою, що

поєднує технології з людськими здібностями. Модель розрізняє три рівні цифрової зрілості:

- біонічні компанії (DAI: 67–100);
- цифрово-професійні (DAI: 44–66);
- компанії, що відстають (DAI  $\leq$  43) [72].

Загалом моделі цифрової зрілості класифікуються як:

- директивні (забезпечують формування чітких цілей і шляхів цифрового розвитку);
- порівняльні (орієнтовані на зовнішній і внутрішній бенчмаркінг);
- описові (передбачають просте оцінювання рівня цифрової зрілості) [30].

Методологічні підходи до вимірювання цифрової трансформації також є різноманітними. У роботі Zou L. та ін. [57] відзначено, що найпоширенішим методом є анкетування, яке застосовується для кількісного вимірювання ступеня цифровізації. Крім того, використовуються напівструктуровані інтерв'ю, що базуються на трирівневому процесі кодування. Поширеним є також аналіз фінансової та нефінансової статистики. Зокрема, як основний показник цифрових змін використовуються інвестиції в цифрові активи [57].

Для оцінки цифровізації операційних процесів застосовуються такі індикатори, як рівень використання комп'ютерів працівниками, частка онлайн-продажів, впровадження систем ERP тощо [31]. Аналогічні підходи використовуються у роботах He M. та ін. [69], Guo J. та ін. [70], де цифрові інвестиції вимірюються через відношення вартості цифрових активів до загальної вартості чистих активів компанії.

При цьому підкреслюється, що аналіз цифрової трансформації має враховувати галузеву специфіку, оскільки бізнес-моделі, технологічна база та ринкові умови різних галузей суттєво відрізняються. Відтак універсальні індикатори не можуть бути застосовані без адаптації. Саме тому одним з актуальних напрямів досліджень є розроблення моделей цифрової зрілості з чіткими та об'єктивними методами оцінювання [17; 30].

Загалом підприємства стикаються зі значними викликами у процесі цифрової трансформації: кадровими та культурними бар'єрами, недостатньою узгодженістю між IT-функцією та бізнес-процесами, складністю вимірювання цифрової цінності тощо. За даними McKinsey, успіх впровадження цифрових технологій залежить не лише від технологічного забезпечення, а й від здатності компанії трансформувати свої бізнес-процеси, розвивати компетенції персоналу та змінювати корпоративну культуру [53].

Узагальнюючи викладене вище, можна стверджувати, що управління процесами цифрової трансформації підприємств ґрунтується на цілісному розумінні сутності цифрових змін, їх етапності та багатовимірності. Цифровізація, будучи ключовою складовою цифрової трансформації, охоплює всі сфери функціонування підприємства та забезпечує формування основи для глибоких структурних перетворень бізнес-процесів. Цифрова трансформація у свою чергу постає як стратегічний, комплексний і довготривалий процес, спрямований на впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства, що дозволяє підвищити ефективність операцій, рівень інноваційності, створювану цінність та конкурентоспроможність.

Важливою умовою успішності цифрових перетворень є досягнення підприємством належного рівня цифрової зрілості, яка відображає готовність компанії та її персоналу адаптуватися до технологічних змін, переосмислювати бізнес-моделі та ефективно використовувати цифрові можливості. Оцінка цифрової зрілості та ступеня цифрової трансформації потребує застосування комплексних моделей, індикаторів і методів дослідження, що враховують специфіку компанії, її галузі та технологічного середовища. Сучасні наукові підходи демонструють, що цифрова трансформація є не лише впровадженням нових технологій, а й системним управлінським процесом, який передбачає трансформацію операційних, організаційних і стратегічних засад функціонування підприємства.

Таким чином, теоретичні засади управління процесами цифрової трансформації зосереджуються на визначенні сутності, етапів, моделей оцінювання

та ключових чинників успішності цифрових змін. Це формує методологічну основу для розроблення ефективних стратегій цифрового розвитку підприємств та забезпечує підґрунтя для їх сталого функціонування в умовах сучасної цифрової економіки.

### 1.3. Моделі та підходи до впровадження технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) зумовив появу широкого спектра концепцій, моделей та інструментів, спрямованих на інтеграцію інтелектуальних систем у бізнес-процеси підприємств. У сучасному науково-практичному дискурсі ШІ розглядається не лише як набір алгоритмів, а як системний чинник трансформації операційної, управлінської та стратегічної діяльності компаній. Відповідно, процес впровадження ШІ потребує структурованих підходів, які враховують не лише технологічні аспекти, а й організаційні, стратегічні, інституційні та ризикові фактори.

На рис. 1.1 наведена схема впливу ШІ на бізнес-процеси підприємства.

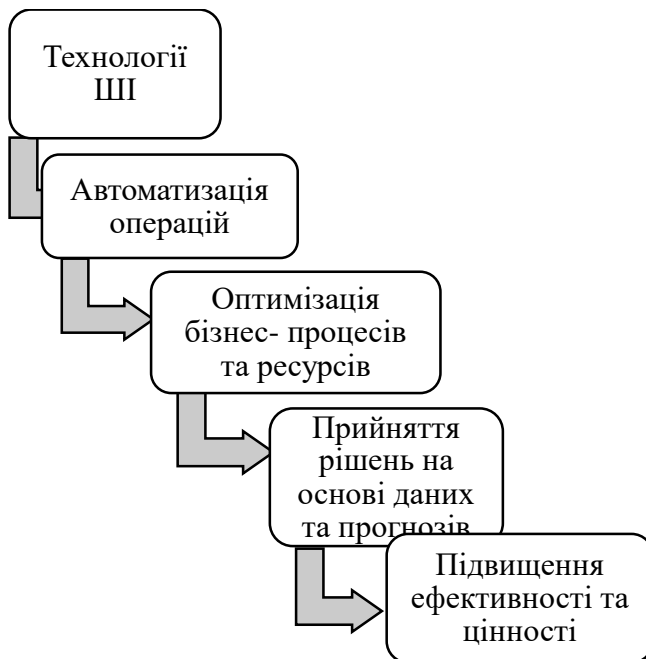


Рис. 1.1. Концептуальна схема впливу ШІ на бізнес-процеси підприємства

Джерело: складено автором за даними [15, 50]

Рис. 1.1 демонструє роль ІІІ як інструмента, що одночасно оптимізує внутрішні операції та формує нові можливості для управління, прогнозування попиту, підвищення продуктивності та посилення конкурентних переваг.

У науковій літературі виокремлюється декілька моделей, що відображають логіку впровадження ІІІ у діяльність підприємства. Вони відрізняються рівнем складності, обсягом необхідних ресурсів та глибиною перетворень (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

#### Наукові моделі впровадження ІІІ у діяльність підприємства

Модель	Сутність моделі	Ключові характеристики
Модель еволюційного впровадження ІІІ	Передбачає поступове розширення використання ІІІ від автоматизації окремих завдань до трансформації бізнес-процесів	Низький рівень початкових інвестицій; мінімальні ризики; інтеграція у локальні процеси
Модель трансформаційного впровадження	Впровадження ІІІ як драйвера глибокої перебудови операцій, продуктового портфеля та бізнес-моделі	Високі інвестиції; системні організаційні зміни; потреба у високій цифровій зрілості
Модель гібридного інтелекту	Поєднання можливостей ІІІ та експертизи співробітників	Підвищення точності рішень; зниження ризиків; збереження контролю людини
Модель заміщення та автоматизації	Максимальне передання рутинних функцій алгоритмам ІІІ	Значне скорочення операційних витрат; швидкість; ризик залежності від технологій
Модель когнітивної інтеграції	Використання ІІІ для генерації нових знань, виявлення закономірностей та побудови інтелектуальних систем управління	Фокус на Big Data; розвиток аналітичних компетенцій; підвищення стратегічних можливостей

Джерело: складено автором за даними [29]

Процес інтеграції ІІІ потребує застосування структурованих методичних підходів. У наукових джерелах виокремлюють кілька концептуальних підходів, які забезпечують ефективність імплементації.

Процесний підхід базується на виявленні бізнес-процесів, які найбільше виграють від застосування ІІІ (наприклад, логістика, управління запасами, маркетинг, прогнозування попиту). В межах цього підходу проводиться [18]:

- аналіз вузьких місць;
- визначення очікуваного ефекту;
- розробка алгоритмів для конкретних процесів.

ІІІ інтегрується в операційну структуру, що дозволяє підвищити швидкість, точність і продуктивність процесів.

Даних-орієнтований підхід (Data-Driven Approach) орієнтується на використання великих масивів даних для побудови моделей машинного навчання.

Підприємства організовують:

- централізоване управління даними,
- побудову дата-лейків та дата-центрів,
- створення команд з Data Science та MLOps.

Цей підхід забезпечує довгострокову цінність і високий рівень автономності процесів.

У межах стратегічного підходу ІІІ розглядається як елемент корпоративної стратегії. Він включає [37]:

- визначення бачення та стратегічних цілей цифрової трансформації;
- оцінку цифрової зрілості;
- побудову стратегічної карти впровадження ІІІ;
- управління ризиками та організаційними змінами.

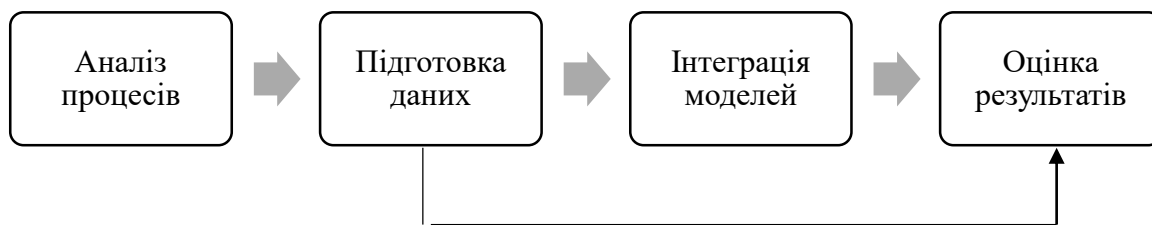
Реалізація цього підходу потребує лідерства топ-менеджменту та довгострокових інвестицій.

Підхід через інноваційні екосистеми передбачає впровадження ІІІ через співпрацю з [61]:

- технологічними стартапами,
- університетами,
- ІТ-кластерами,
- хмарними платформами та провайдерами ІІІ.

Такий підхід особливо ефективний для підприємств, що не мають власного R&D-центру.

Рис. 1.2. демонструє етапи впровадження ШІ у бізнес-процеси підприємства.



### Циклічне вдосконалення моделей ШІ

Рис. 1.2. Етапи впровадження ШІ у бізнес-процеси підприємства

Джерело: складено автором за даними [72]

Ця модель демонструє циклічний характер інтеграції ШІ, що передбачає регулярне перенавчання моделей, адаптацію алгоритмів та оптимізацію процесів.

У наукових джерелах визначається низка ключових факторів [59]:

- якість та доступність даних, які є основою навчання інтелектуальних систем;
- організаційна готовність, що включає цифрову зрілість, культуру інновацій та компетентність персоналу;
- технологічна інфраструктура (хмарні платформи, високопродуктивні обчислення);
- наявність стратегічного бачення і підтримки керівництва;
- здатність підприємства до управління змінами;
- дотримання етичних та правових норм, зокрема щодо використання даних.

Моделі та підходи до впровадження технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства демонструють складність та багатовимірність цього процесу. Вони охоплюють широкий спектр аспектів — від технічних і аналітичних до стратегічних та організаційних. Ефективна інтеграція ШІ можлива лише за умови узгодження технологічних рішень із розвитком людського капіталу, корпоративної культури, інфраструктури даних та стратегічних орієнтирів підприємства. Саме комплексний, системний підхід забезпечує формування

стійких конкурентних переваг і сприяє трансформації компанії відповідно до вимог сучасної цифрової економіки.

### **Висновки до першого розділу**

Проведене теоретичне дослідження дозволило сформуванати цілісне наукове бачення сутності та еволюції цифрової трансформації підприємств, її методологічних засад і ролі технологій штучного інтелекту у формуванні нової парадигми управління бізнес-процесами. Розгляд генези понятійного апарату засвідчив, що сучасна економіка характеризується переходом від традиційних моделей функціонування до даних-орієнтованих систем, у яких цифрові технології стають ключовими драйверами розвитку, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. У цьому контексті цифровізація постає не лише як технічне оновлення інфраструктури, а як глибока трансформація способів створення цінності, формування нових механізмів взаємодії зі стейкхолдерами та переосмислення підходів до управління ресурсами.

Установлено, що цифрова трансформація є багаторівневим і комплексним процесом, що охоплює оцифрування, цифровізацію та впровадження технологічних інновацій у стратегічне управління підприємством. Кожен з етапів має власний зміст, функціональне призначення та кінцеві результати, формуючи логічно послідовну траєкторію еволюційних змін. Цифровізація, як найкритичніший етап, виявляється фундаментом для розвитку інтелектуальних систем управління, оскільки забезпечує якість і структурованість даних, необхідних для застосування аналітичних та когнітивних технологій.

Проаналізовані підходи та методики оцінювання цифрової трансформації засвідчують багатовимірність цього процесу, а також необхідність застосування комплексних індикаторів, які охоплюють технологічні, організаційні, економічні, кадрові та культурні аспекти діяльності підприємства. Різні авторські моделі демонструють, що цифрова зрілість є ключовим передумовним фактором ефективності трансформаційних процесів, оскільки визначає здатність компанії

адаптуватися до змін, інтегрувати нові технології та забезпечувати їхню стійкість і масштабованість. Встановлено, що оцінювання цифрової зрілості є не просто інструментом діагностики, а важливим елементом стратегічного управління, який забезпечує обґрунтованість інвестицій у цифрові технології та дозволяє уникнути ризику прийняття неефективних чи несвоєчасних рішень.

Теоретичний аналіз ролі штучного інтелекту у трансформації бізнес-процесів свідчить, що інтеграція інтелектуальних технологій спричиняє кардинальні зміни у способах обробки інформації, прийняття управлінських рішень, організації операційної діяльності та взаємодії підприємства з ринковим середовищем. Штучний інтелект формується як ключовий інструмент удосконалення бізнес-процесів, що дозволяє підвищити точність прогнозування, оптимізувати ресурси, автоматизувати рутинні завдання і посилити стратегічні можливості компаній. Розглянуті моделі і підходи до впровадження ШІ демонструють, що його застосування потребує системності, ретельної підготовки та узгодження з організаційними змінами, а також високої якості управління даними.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КП «ЕМІР»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «КП «Емір»

ТОВ «КП Емір» є суб'єктом господарювання приватної форми власності, діяльність якого зосереджена у сфері оптової торгівлі побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення, що використовується для приймання, записування та відтворення звуку й зображення. Підприємство функціонує на висококонкурентному ринку електроніки, де технологічні зміни, швидке оновлення асортименту та зростання вимог споживачів визначають необхідність постійної модернізації бізнес-моделі та вдосконалення систем управління.

Господарська діяльність підприємства базується на налагоджених і стабільних відносинах із провідними виробниками та дистриб'юторами техніки, що забезпечує доступ до широкої номенклатури товарів та сприяє оперативному реагуванню на зміни попиту. У межах товарного портфеля компанія працює з побутовою електронікою різних функціональних категорій — від телевізійних систем та акустичного обладнання до пристроїв цифрового медіа-контенту, периферійної техніки та супутніх електронних аксесуарів. Така диверсифікація асортименту дозволяє підтримувати стійку позицію на ринку, оптимізувати структуру доходів та мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями споживчої активності.

Організаційна структура підприємства має функціональний характер і забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, що відповідають за логістичну діяльність, збут, маркетинг, фінанси та операційне управління. Сформована система управління ґрунтується на принципах раціонального розподілу повноважень, чіткої регламентації бізнес-процесів та контролю за виконанням ключових управлінських рішень. Значну роль у поточній діяльності відіграє

логістична складова, яка включає управління складськими запасами, транспортування, координацію з постачальниками та своєчасне забезпечення клієнтів необхідною продукцією. Висока швидкість обороту товарів та ефективність логістичних процесів є критично важливими для збереження конкурентних переваг на ринку швидко змінюваної електроніки.

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «КП Емір» характеризується орієнтацією на стабільність, раціональне використання ресурсів та забезпечення прибутковості. Доходи підприємства формуються переважно за рахунок оптової реалізації товарів, що зумовлює значний вплив обсягів закупівель, умов співпраці з виробниками та курсової політики на результативність діяльності. Аналіз фінансових показників свідчить про залежність підприємства від ринкових тенденцій, однак одночасно демонструє здатність компанії адаптуватися до зовнішніх змін за рахунок оптимізації витрат і гнучкого ціноутворення.

Стратегічним напрямом розвитку підприємства є розширення ринкової присутності та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Компанія активно застосовує цифрові інструменти для оптимізації маркетингових та збутових процесів, що включає використання спеціалізованих інформаційних систем для управління асортиментом, аналізу попиту, прогнозування закупівель і контролю складських залишків. Наявність цифрової інфраструктури створює підґрунтя для подальшої трансформації бізнес-процесів і впровадження сучасних технологій, зокрема систем аналітики даних та інтелектуальних алгоритмів підтримки управлінських рішень.

Діяльність ТОВ «КП Емір» також характеризується високим рівнем інтеграції у національний ринок електронної техніки, що підтверджується стабільним партнерством із торговими мережами, інтернет-рітейлом та корпоративними клієнтами. Підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції, значних коливань цін на імпорتنу продукцію та високих вимог споживачів до якості сервісу, що вимагає від компанії постійного вдосконалення організаційно-економічного механізму управління та підвищення гнучкості бізнес-процесів.

У цілому, ТОВ «КП Емір» є сучасним підприємством оптової торгівлі побутовою електронікою, діяльність якого базується на поєднанні широкого товарного портфеля, ефективної логістики, оптимізованих бізнес-процесів та орієнтації на впровадження цифрових технологій. Збалансованість системи управління, здатність швидко реагувати на зміни ринку та високий рівень партнерської взаємодії створюють стійкі передумови для реалізації подальших трансформаційних стратегій, зокрема пов'язаних із цифровізацією та застосуванням технологій штучного інтелекту.

Підприємство використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.1), у плануванні організації відображається її власник у ролі президента (засновника) з усіма службовцями, які безпосередньо йому підпорядковуються.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «КП Емір»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Директор компанії здійснює моніторинг та координування кожного відділу, надає інформацію про зміни на підприємстві всім відділам.

На підприємстві домінує демократичний стиль, це говорить нам про те, що підприємство приймає управлінські рішення, обговорюючи проблеми зі співробітниками, враховуючи їх думки та ініціативи. Керівник проявляє інтерес і увагу до своїх співробітників, особливо до їх характерів, інтересів, потреб, особливостей, тощо. При демократичному стилі керівництво може делегувати певну частку зобов'язань для підлеглих під певну ступінь свободи для них, але звичайно під свою відповідальність за делегування.

ТОВ «КП Емір» має власний сайт: <https://emir.ua/>

Також має власний логотип (рис. 2.2.).

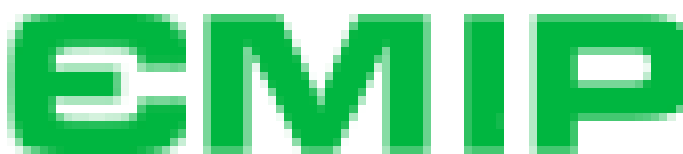


Рис. 2.2. Логотип ТОВ «КП Емір»

В табл. 2.1 наведена структура необоротних активів підприємства ТОВ «КП Емір» за 2022-2024 рр.

Загальна вартість необоротних активів упродовж досліджуваного періоду демонструє виражену тенденцію до зростання, що є свідченням активного інвестування компанії у розвиток матеріально-технічної бази, модернізацію виробничих потужностей та цифровізацію бізнес-процесів. Так, загальна сума необоротних активів збільшилася з 12 319 191 тис. грн у 2022 р. до 24 548 276 тис. грн у 2024 р., тобто майже вдвічі.

Зростання обсягів необоротних активів насамперед забезпечене збільшенням вартості основних засобів, що свідчить про масштабне оновлення транспортної інфраструктури, розширення логістичних потужностей та впровадження нових технологічних рішень у сфері автоматизації обробки відправлень. Приріст вартості основних засобів у 2023 р. відносно 2022 р. становив 2 486 496 тис. грн, а у 2024 р. порівняно з попереднім роком – ще 4 941 861 тис. грн, що загалом забезпечило зростання у 2,09 раза за два роки.

Таблиця 2.1

Структура необоротних активів ТОВ «КП Емір» за 2022- 2024 роки,  
тис.грн.

Показник				2023/2022 , тис. грн	2024/2023, тис.грн	
Нематеріальні активи						
Незавершені капітальні інвестиції				1 104 784	-535 472	134,3
Основні засоби						208,6
Інші фінансові інвестиції				2 732 583	1 148 138	208,9
Відстроч.по д.активи				28 958	67 952	175,7
Інші необоротні активи				110201	142011	628,2
Усього						

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Значну роль у структурі необоротних активів відіграють також інші фінансові інвестиції, обсяг яких збільшився з 3 564 861 тис. грн у 2022 р. до 7 445 582 тис. грн у 2024 р. Подвоєння цього показника свідчить про розширення фінансових вкладень компанії у стратегічні активи, дочірні підприємства або довгострокові інвестиційні інструменти, спрямовані на диверсифікацію джерел доходу та зміцнення фінансової стабільності.

Помітну динаміку демонструють незавершені капітальні інвестиції, які у 2023 р. зросли на 1 104 784 тис. грн, що пов'язано з реалізацією масштабних проєктів у сфері логістики та будівництва нових терміналів. Однак у 2024 р. спостерігається їхнє скорочення на 535 472 тис. грн, що, ймовірно, зумовлено завершенням частини інвестиційних програм та введенням об'єктів в експлуатацію.

Відстрочені податкові активи та інші необоротні активи демонструють поступове зростання, що свідчить про підвищення обсягів відкладених податкових різниць і розвиток нематеріальних елементів інфраструктури компанії. Особливо

динамічне зростання спостерігається за статтею «інші необоротні активи» – у 6,28 раз за два роки, що може бути пов'язано з розширенням довгострокових контрактних зобов'язань або накопиченням прав користування активами за договорами оренди.

Незважаючи на незначні коливання окремих складових, загальна структура необоротних активів ТОВ «КП Емір» свідчить про стратегічно виважену політику управління капіталом, орієнтовану на інноваційний розвиток, підвищення операційної ефективності та зміцнення матеріально-технічної бази. Такі тенденції забезпечують передумови для довгострокового економічного зростання підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг України.

В табл. 2.2 наведена структура оборотних активів підприємства ТОВ «КП Емір».

Упродовж 2022–2024 років структура оборотних активів характеризується помітним зростанням їх загальної вартості — з 3 435 729 тис. грн у 2022 році до 7 037 517 тис. грн у 2024 році, тобто на 104,8%. Така динаміка свідчить про підвищення ліквідності активів підприємства, розширення масштабів операційної діяльності та посилення його фінансових можливостей у короткостроковій перспективі. Основними факторами цього зростання є збільшення обсягів грошових коштів та їх еквівалентів, дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а також зростання витрат майбутніх періодів.

Найбільший приріст продемонструвала стаття «Гроші та їх еквіваленти», сума якої зросла з 673 522 тис. грн у 2022 році до 2 902 009 тис. грн у 2024 році, що становить зростання у 4,3 рази. Такий результат відображає підвищення обсягів грошових потоків, зростання прибутковості діяльності та посилення фінансової стійкості компанії. Значно збільшилася також дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги — з 968 444 тис. грн до 1 640 041 тис. грн (на 69,4%), що свідчить про розширення клієнтської бази та збільшення обсягів реалізації з відстрочкою платежу.

Таблиця 2.2

Структура оборотних активів ТОВ «КП Емір» за 2022- 2024 роки, тис. грн.

Показник				2023/2022, тис. грн	2024/2023 , тис.грн	
Запаси				-8 345	-15 687	-5,7
Деб.заборгов. за товари, роботи, послуги				169 861	501 736	+69,4
Деб.заборгов. за видані аванси				14 333	31 144	+31,1
Деб.заборгов. за розрах. з бюджетом				5 766	593	+13,2
Деб.заборгов. за розр. з нарах.дохода ми				714 223	376 419	+185,4
Інша пот. деб.заборгов.				-347 291	-145 016	-97,9
Поточні фін.інвестиції				-69 479	86 248	+22,9
Гроші та їх еквіваленти				405 745	1 822 742	+330,9
Витрати майбутніх періодів				12 592	46 886	+497,6
Інші оборотні активи				-	-	-
Усього:				896 723	2 705 065	+204,8

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Ще більш стрімке зростання спостерігається за дебіторською заборгованістю за нарахованими доходами, яка збільшилася майже у 2,85 раза (з 588 549 тис. грн до 1 679 191 тис. грн), що може бути результатом збільшення фінансових вкладень та нарахованих доходів від інвестиційної діяльності.

Водночас деякі статті оборотних активів демонструють зниження. Так, обсяг запасів поступово скорочувався — з 422 156 тис. грн у 2022 році до 398 124 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про оптимізацію складських запасів і більш ефективного управління логістичними процесами. Особливо суттєво зменшилася

інша поточна дебіторська заборгованість — із 502 922 тис. грн до лише 10 615 тис. грн, що може бути результатом реструктуризації короткострокових вимог або зміни підходів до кредитування контрагентів. Також варто відзначити незначне скорочення витрат на запаси при зростанні поточних фінансових інвестицій, що вказує на перерозподіл активів на користь більш дохідних фінансових інструментів.

Витрати майбутніх періодів збільшилися майже у шість разів — із 11 952 тис. грн до 71 430 тис. грн, що може бути пов'язано з авансовими платежами за послуги або витратами, які забезпечують отримання майбутніх економічних вигод. Загалом, динаміка оборотних активів ТОВ «Нова Пошта» свідчить про зміцнення фінансової гнучкості підприємства, зростання його здатності швидко мобілізувати ресурси для фінансування поточної діяльності та підтримку стабільного обігу капіталу в умовах розширення ринку поштово-логістичних послуг.

В табл. 2.3 проведений аналіз пасивів ТОВ «КП Емір» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3

## Аналіз пасивів ТОВ «КП Емір» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник				2023/2022, тис. грн	2024/2023, тис.грн	
Власний капітал				2 992 236	2 080 071	177,9
Довгострокові зобов'язання				1 549 370	3 888 802	243,7
Поточні зобов'язання та забезпечення				2 805 180	2 455 214	196,4
Усього:				7 346 786	8 424 087	200,1

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки пасивів за 2022–2024 роки свідчить про суттєве зростання загального обсягу джерел формування капіталу підприємства. Загальна сума пасивів збільшилася з 15 754 920 тис. грн у 2022 році до 31 525 793 тис. грн у 2024 році, тобто у два рази (на 100,1%). Такий приріст демонструє активний розвиток

компанії, нарощення обсягів діяльності та залучення додаткових фінансових ресурсів для забезпечення стратегічного розширення логістичної інфраструктури.

Найвагоміше зростання за аналізований період відбулося за рахунок довгострокових зобов'язань, сума яких збільшилася з 3 787 630 тис. грн у 2022 році до 9 225 802 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 5 438 172 тис. грн або 143,7%. Це свідчить про активне використання підприємством довгострокових фінансових ресурсів для інвестиційних цілей, зокрема на розширення матеріально-технічної бази, розвиток логістичних потужностей і впровадження нових технологій. Таке зростання може також бути наслідком збільшення обсягів залучених кредитів або довгострокових позик, спрямованих на підтримку масштабних інвестиційних проєктів.

Власний капітал підприємства у 2024 році становив 11 588 379 тис. грн, що на 4 422 307 тис. грн більше, ніж у 2022 році (зростання на 77,9%). Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості компанії та накопичення власних джерел фінансування, ймовірно, за рахунок реінвестування прибутку та розширення капіталу засновників. Така тенденція вказує на високу рентабельність діяльності підприємства та стабільне формування прибутку, що забезпечує стійке зростання власних ресурсів.

Поточні зобов'язання та забезпечення також демонструють помітне збільшення - з 5 451 218 тис. грн у 2022 році до 10 711 612 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 5 260 394 тис. грн або 96,4%. Це зростання зумовлене розширенням операційної діяльності компанії, збільшенням обсягів короткострокових кредитів, розрахунків з постачальниками та зобов'язань перед персоналом. Попри зростання короткострокових боргів, структура пасивів залишається збалансованою, оскільки приріст власного та довгострокового капіталу випереджає динаміку поточних зобов'язань.

Аналіз фінансових результатів дозволяє глибоко оцінити ефективність функціонування підприємства, визначити рентабельність його діяльності, а також виявити сильні та слабкі сторони у структурі доходів і витрат. У цьому розділі

розглянемо динаміку фінансових показників ТОВ «КП Емір» за 2022–2024 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ «КП Емір» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23687034	36468879	44779857	8 310 978	122,8
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19276532	28625037	35284709	6 659 672	123,3
Валовий прибуток:	4410502	7843842	9495148	1 651 306	121,1
-збиток					
Інші операційні доходи	696168	581274	785654	204 380	135,1
Адміністративні витрати	1673172	2985829	4209338	1 223 509	141,0
Витрати на збут	439130	856282	908227	51 945	106,1
Інші операційні витрати	463951	774662	755247	-19 415	97,5
Фінансові результати від операційної діяльності:					
- прибуток	2530417	3808343	4407990	599 647	115,8
Інші фінансові доходи	1138698	2706514	2953039	246 525	109,1
Фінансові витрати	887690	1248217	2034444	786 227	162,9
Інші витрати	391073	857468	2489948	1 632 480	290,3
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:					
- прибуток	2390352	4438175	2836637	-1 601 538	63,9
- збиток					
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-254392	-471019	-336306	134 713	71,4
Чистий фінансовий результат					
- прибуток	2135960	3967156	2500331	-1 466 825	63,0
- збиток					

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання обсягів господарської діяльності та одночасну зміну структури доходів і витрат підприємства. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг зріс із 23 687 034 тис. грн у 2022 році до 44 779 857 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 122,8%. Таке збільшення доходів підтверджує інтенсивне розширення ринку збуту, підвищення обсягів наданих логістичних послуг та зростання попиту на послуги компанії, що є результатом ефективної стратегії розвитку та інноваційної модернізації логістичних процесів.

Паралельно із доходами відбулося значне збільшення собівартості реалізованої продукції — з 19 276 532 тис. грн у 2022 році до 35 284 709 тис. грн у 2024 році, тобто на 123,3%. Незважаючи на випереджальне зростання витрат, підприємство змогло зберегти позитивну динаміку валового прибутку, який підвищився на 1 651 306 тис. грн (до 9 495 148 тис. грн у 2024 році). Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та зростання обсягів надання послуг із високою маржинальністю.

Протягом аналізованого періоду спостерігається також активне зростання адміністративних витрат, які збільшилися на 41% порівняно з 2023 роком. Це може бути пов'язано з розширенням управлінського апарату, підвищенням заробітних плат, витрат на інфраструктуру та розвиток ІТ-рішень для оптимізації бізнес-процесів.

Витрати на збут мали незначне зростання, що вказує на стабілізацію маркетингової політики підприємства та ефективніше використання ресурсів. Інші операційні витрати у 2024 році дещо скоротилися (на 2,5%), що є позитивною тенденцією у контексті оптимізації поточних витрат.

Фінансові результати від операційної діяльності демонструють поступове зростання прибутковості: у 2024 році операційний прибуток становив 4 407 990 тис. грн, що на 15,8% більше, ніж у 2023 році. Однак зростання фінансових витрат (на 62,9%) і різке підвищення інших витрат (у 2,9 раза) негативно вплинули на кінцевий фінансовий результат. Це може свідчити про збільшення навантаження за

кредитними зобов'язаннями або виникнення разових витрат, пов'язаних із інвестиційними або реструктуризаційними процесами.

У результаті прибуток від звичайної діяльності до оподаткування зменшився з 4 438 175 тис. грн у 2023 році до 2 836 637 тис. грн у 2024 році, тобто на 36,1%. Аналогічна тенденція простежується і в чистому фінансовому результаті, який скоротився на 1 466 825 тис. грн (до 2 500 331 тис. грн). Зменшення чистого прибутку свідчить про підвищення витратної частини діяльності, зокрема фінансових витрат, при одночасному збереженні високих темпів зростання доходів.

У цілому фінансові результати ТОВ «КП Емір» у 2022–2024 роках відображають динамічний розвиток підприємства, що супроводжується активним інвестуванням у розширення діяльності та оновлення ресурсної бази. Незважаючи на зниження рівня чистого прибутку у 2024 році, компанія зберігає стійку рентабельність і високий потенціал до подальшого фінансового зростання завдяки ефективному управлінню доходами, контролю витрат і посиленню позицій на національному ринку логістичних послуг.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «КП Емір» за 2022–2024 роки, можна зробити висновок про динамічний розвиток підприємства, що проявляється у стабільному зростанні активів, доходів і розширенні обсягів діяльності. За аналізований період спостерігається істотне нарощення як необоротних, так і оборотних активів, що свідчить про збільшення інвестиційного потенціалу компанії, посилення матеріально-технічної бази та підвищення рівня ліквідності. Власний капітал підприємства демонструє стале зростання, що свідчить про накопичення прибутку та зростання фінансової автономії, тоді як збільшення довгострокових зобов'язань вказує на активне залучення інвестиційних ресурсів для розширення операційної діяльності.

Позитивною тенденцією є підвищення чистого доходу від реалізації продукції, що майже подвоївся за три роки, відображаючи ефективність управління ринковими позиціями та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін

кон'юнктури. Водночас зростання витрат, особливо фінансових та адміністративних, певною мірою зменшило темпи приросту чистого прибутку у 2024 році. Це може бути пов'язано з масштабними інвестиційними проектами, розширенням мережі відділень, цифровізацією процесів і підвищенням собівартості логістичних послуг в умовах економічної нестабільності.

Незважаючи на зниження чистого фінансового результату у 2024 році, загальний фінансовий стан ТОВ «КП Емір» залишається стійким, а тенденції розвитку — позитивними. Компанія демонструє ефективне поєднання власних і залучених джерел фінансування, забезпечує високу оборотність активів і підтримує достатній рівень платоспроможності. Результати аналізу підтверджують, що ТОВ «Нова Пошта» зберігає високий потенціал для подальшого економічного зростання, модернізації логістичної інфраструктури та посилення конкурентних переваг на національному та міжнародному ринках.

## **2.2. Оцінка поточного стану цифровізації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «КП «Емір»**

Оцінювання поточного рівня цифровізації бізнес-процесів ТОВ «КП Емір» базується на підході цифрової зрілості, який враховує такі ключові виміри: технології, процеси, дані й аналітику, управління (лідерство), організаційну культуру та компетенції персоналу. Визначення рівня зрілості здійснено за п'ятибальною шкалою, де 0 — відсутність цифровізації, 1 — початковий рівень, 2 — базова цифровізація, 3 — опрацьовані процеси з інтеграцією, 4 — управління цифровими процесами, 5 — оптимізація й автоматизація з інтелектуальними рішеннями.

Методологія оцінювання поєднує якісні інтерв'ю з керівництвом і ключовими співробітниками, аналіз внутрішніх систем (ERP, CRM, бухгалтерські програми), а також опитування працівників щодо використання ІТ-інструментів у повсякденній роботі. Дані доповнено аналізом фінансових витрат на ІТ, відсотком

цифрових комунікацій (електронні замовлення, CRM-повідомлення) та частотою використання аналітики (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Оцінка цифрової зрілості бізнес-процесів ТОВ «КП Емір»

Напрямок бізнес-процесів	Рівень цифрової зрілості (0–5)	Пояснення оцінки
Управління запасами / логістика	3,2	Підприємство використовує ERP-систему для обліку запасів, сканери штрих-кодів на складі, електронні заявки на поповнення, але прогнозування попиту на основі історичних даних реалізовано лише частково.
Закупівля	3,0	Електронні каталоги постачальників, автоматизовані заявки, часткова інтеграція з бухгалтерською системою, втім відсутні алгоритми оптимізації закупок або аналіз затрат у режимі реального часу.
Збут та взаємодія з клієнтами	2,8	CRM-система і електронні замовлення в роботі, але обробка клієнтських даних обмежена; немає автоматизованих чат-ботів або систем розсилок, що базуються на аналізі поведінки клієнтів.
Фінансовий облік та звітність	3,5	Використовується бухгалтерське ПЗ (наприклад, 1С), електронна звітність, автоматичні розрахунки, але не впроваджено аналітичну панель (дашборд) для фінансового прогнозування та аналізу КРІ в реальному часі.
Маркетинг та аналітика	2,4	Основна аналітика ведеться через Google Analytics, Excel-звіти; відсутні просунуті моделі прогнозування попиту, сегментації клієнтів або машинне навчання для маркетингових рішень.
Управління персоналом та культура	2,6	Часткове навчання співробітників IT-інструментам, базова цифрова компетентність, але відсутні системні програми підвищення цифрової культури, внутрішні платформи обміну знаннями або програми стимулювання інновацій.

Аналіз отриманих даних демонструє неоднорідність ступеня впровадження цифрових технологій у різні сфери компанії та дозволяє оцінити як сильні, так і слабкі сторони поточного стану цифровізації.

У сфері управління запасами та логістики рівень цифрової зрілості становить 3,2 бала за п'ятибальною шкалою. Це свідчить про наявність базової цифрової інфраструктури, яка включає ERP-систему для обліку товарів, використання сканерів штрих-кодів на складі та електронних заявок на поповнення запасів. Водночас прогнозування попиту на основі історичних даних реалізовано лише частково, що обмежує потенціал оптимізації запасів та зниження операційних витрат.

Закупівельна діяльність оцінюється на рівні 3,0 бала, що характеризує наявність електронних каталогів постачальників, автоматизованих заявок і часткову інтеграцію з бухгалтерською системою. Водночас відсутність алгоритмів оптимізації закупок та аналізу витрат у режимі реального часу обмежує ефективність управлінських рішень у цьому напрямі.

Рівень цифрової зрілості процесів збуту та взаємодії з клієнтами становить 2,8 бала, що відображає використання CRM-системи та електронних замовлень. Однак обробка клієнтських даних залишається обмеженою, відсутні автоматизовані чат-боти та системи розсилок, які базуються на аналізі поведінки споживачів, що знижує потенціал персоналізації обслуговування та таргетованих маркетингових активностей.

Фінансовий облік та звітність демонструють найвищий серед розглянутих напрямів рівень цифровізації – 3,5 бала. Підприємство використовує бухгалтерське програмне забезпечення, електронну звітність та автоматичні розрахунки. Проте відсутність аналітичної панелі (дашборду) для фінансового прогнозування та аналізу КРІ в реальному часі обмежує можливості стратегічного управління фінансовими ресурсами.

Маркетинг та аналітика отримали оцінку 2,4 бала, що вказує на недостатню інтеграцію цифрових технологій у цей процес. Основна аналітика здійснюється через Google Analytics та Excel-звіти, тоді як відсутні просунуті моделі

прогнозування попиту, сегментації клієнтів та алгоритми машинного навчання для підтримки маркетингових рішень.

У сфері управління персоналом та корпоративної культури рівень цифрової зрілості оцінено у 2,6 бала. Співробітники мають базові цифрові компетенції та проходять часткове навчання IT-інструментам, однак відсутні системні програми підвищення цифрової культури, внутрішні платформи для обміну знаннями та програми стимулювання інновацій, що обмежує розвиток цифрової зрілості організації у довгостроковій перспективі.

Крім того, оцінено інвестиції в IT та цифрову інфраструктуру, а також частку цифрових комунікацій у загальних бізнес-операціях. Ці дані представлені нижче (табл. 2.6).

Відсоток IT-витрат у загальних витратах підприємства становить 5,8 %, що свідчить про помірну, але значущу інвестиційну активність у сфері цифрової інфраструктури. Ці ресурси спрямовуються на придбання та підтримку програмного забезпечення, оновлення апаратної бази та забезпечення стабільної роботи IT-систем. Незважаючи на існуючий рівень інвестицій, аналіз показує наявність резервів для збільшення частки IT-витрат, що дозволить активніше впроваджувати інноваційні та інтелектуальні рішення, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства.

Частка електронних замовлень у загальному обсязі збуту становить 42 %, що свідчить про наявність налагоджених цифрових каналів взаємодії з клієнтами, включаючи CRM-систему та веб-портал. Це демонструє відносно високий рівень цифрової інтеграції в сфері продажів і дозволяє оптимізувати процеси обробки замовлень, зменшувати час на їх оформлення та підвищувати оперативність виконання клієнтських запитів.

Індикатор «дані, придатні для аналітики» оцінюється на рівні 60 %, що означає, що більшість даних компанії зберігається у структурованому цифровому форматі та готова до обробки аналітичними системами. Решта інформації потребує додаткового оцифрування або очищення, що обмежує можливості для повноцінного використання аналітики та алгоритмів машинного навчання при

прийнятті управлінських рішень. Таким чином, ефективність бізнес-аналітики прямо залежить від подальшого збільшення частки структурованих даних.

Таблиця 2.6

## Ключові цифрові індикатори підприємства ТОВ «КП Емір»

Індикатор	Поточне значення	Коментар
Доля ІТ-витрат у загальних витратах	5,8 %	Відсоток бюджету підприємства, витраченого на програмне забезпечення, інфраструктуру, оновлення та підтримку ІТ-систем. Цей рівень показує, що компанія вже інвестує суттєво, але є резерви для збільшення частки для підтримки трансформаційних ініціатив.
Частка електронних замовлень у загальному обсязі збуту	42 %	Більша частина оптових покупок компанії оформлює замовлення через електронні канали (CRM, веб-портал), що свідчить про високий рівень цифрового контакту з ключовими клієнтами.
Частка «даних, придатних для аналітики»	60 %	Оцінюється як відсоток даних, які зберігаються в структурованому, цифровому форматі із можливістю аналізу (наприклад, дані складу, замовлень, CRM). Решта даних або не оцифрована, або потребує подальшого очищення і структурування.
Частота оновлення ІТ-систем	1 раз на 2–3 роки	Інфраструктура оновлюється помірно, що може стримувати швидке впровадження нових цифрових рішень або інтелектуальних систем.
Відсоток співробітників, які пройшли цифрове навчання останні 12 місяців	25 %	Частина персоналу, яка пройшла тренінги чи курси з ІТ-інструментів, аналітики або програмних систем, що вказує на початкову, але не системну підготовку кадрів до цифрових змін.

Частота оновлення ІТ-систем становить один раз на 2–3 роки, що відображає помірний темп розвитку цифрової інфраструктури. Така швидкість оновлення забезпечує стабільність роботи систем, але одночасно може стати обмежуючим фактором для впровадження нових інноваційних рішень, включаючи штучний інтелект, автоматизацію та аналітичні платформи в реальному часі.

Відсоток співробітників, які пройшли цифрове навчання протягом останніх 12 місяців, становить лише 25 %. Це вказує на початковий рівень підготовки персоналу до цифрових змін, що обмежує ефективність інтеграції нових ІТ-інструментів у бізнес-процеси та впровадження технологій штучного інтелекту. Відсутність системної програми підвищення цифрових компетенцій персоналу може знижувати швидкість адаптації організації до нових технологічних умов та впливати на результативність трансформаційних ініціатив.

Проведена кількісна та якісна оцінка свідчить про те, що ТОВ «КП Емір» уже здійснило помітні кроки в бік цифровізації, особливо у таких критичних функціональних областях, як управління запасами, фінансовий облік та закупівля. Однак існує значний потенціал для подальшого розвитку: поточні рішення переважно орієнтовані на автоматизацію рутинних процесів, тоді як більш просунуті форми цифрової інтеграції — прогнозування, аналітика, інтелектуальні системи — поки що не реалізовані на повну потужність.

Серед ключових бар'єрів, визначених у процесі аналізу, можна виділити недостатню аналітичну зрілість (дані частково структуровані, але ще не повністю готові до побудови складних моделей), обмежену частоту оновлення ІТ-інфраструктури та неосновне залучення персоналу до систематичного цифрового навчання. Ці фактори створюють суттєві мінімальні обмеження для швидкого впровадження інтелектуальних рішень, зокрема ШІ-алгоритмів, які потребують стабільної, високоякісної бази даних та відповідного людського капіталу.

Проте позитивною є висока частка електронних замовлень у збуті, що означає вже сформований канал цифрової взаємодії з клієнтами. Це створює основу

для розвитку CRM-аналітики, персоналізованих цифрових сервісів, а також впровадження інструментів машинного навчання для прогнозування попиту та оптимізації логістики.

Таким чином, поточний стан цифровізації ТОВ «КП Емір» можна охарактеризувати як середній рівень зрілості, який вже забезпечує певну операційну ефективність, але не досяг точки, де цифрові технології відіграють ключову роль у стратегічному управлінні та довгостроковому розвитку. Для переходу до вищих рівнів цифрової трансформації підприємству доцільно зосередити ресурси на поглибленій аналітиці даних, модернізації IT-інфраструктури, а також активному розвитку цифрових компетенцій співробітників. Ці кроки слугуватимуть необхідною платформою для впровадження систем штучного інтелекту, включаючи модельні рішення прогнозування й оптимізації бізнес-процесів.

### **2.3. Аналіз ефективності управління процесами впровадження інновацій та технологій ШІ у бізнес-процеси підприємства**

Ефективність управління процесами впровадження інновацій та технологій штучного інтелекту (ШІ) на підприємстві ТОВ «КП Емір» оцінюється через комплексну інтеграцію організаційних, технологічних і економічних аспектів цифрової трансформації. Основна мета такого аналізу полягає у визначенні ступеня інтеграції ШІ у ключові бізнес-процеси, виявленні рівня цифрової готовності підприємства та оцінці економічного ефекту від впровадження інновацій.

Впровадження ШІ на підприємстві здійснюється у рамках часткової цифровізації основних бізнес-процесів: управління запасами, закупівлі, фінансового обліку та обслуговування клієнтів. Структурний аналіз організаційної готовності показує, що рішення щодо інтеграції інновацій приймаються на рівні окремих департаментів, що знижує ефективність координації і створює ризики дублювання функцій. Відсутність єдиної корпоративної стратегії цифрової

трансформації обмежує масштабованість рішень та ускладнює оптимізацію ресурсів.

Аналіз технологічної інфраструктури підприємства показує, що існуючі ERP та CRM-системи дозволяють автоматизувати базові процеси та частково збирати дані для аналітики. Проте інтеграція передових алгоритмів ШІ, таких як прогнозування попиту, персоналізація пропозицій для клієнтів та оптимізація логістики, обмежена. Поточний обсяг структурованих даних, готових для використання у ШІ-моделях, становить близько 60%, що створює технологічне обмеження для масштабного впровадження інтелектуальних рішень (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Оцінка технологічної готовності ТОВ «КП Емір» до впровадження ШІ

Бізнес-процес	Поточний рівень автоматизації (%)	Обсяг структурованих даних (%)	Потенціал інтеграції ШІ (%)
Управління запасами	70	65	50
Закупівлі	60	60	45
Фінансовий облік	80	70	55
Обслуговування клієнтів	50	50	40
Продажі та маркетинг	40	45	35

Аналіз представлених даних дозволяє оцінити рівень автоматизації, доступність структурованих даних та потенціал інтеграції ШІ, що є критично важливим для планування цифрових трансформацій та ефективного використання інтелектуальних систем.

Рівень автоматизації бізнес-процесів показує ступінь цифровізації та використання сучасних програмних рішень для виконання щоденних операцій. Найвищий рівень автоматизації спостерігається у фінансовому обліку (80%), що свідчить про широке використання бухгалтерського ПЗ та систем електронної звітності. Управління запасами також демонструє високий рівень автоматизації (70%), що забезпечує контроль за складськими запасами та часткове

прогнозування потреб на основі історичних даних. Закупівлі характеризуються середнім рівнем автоматизації (60%), тоді як процеси обслуговування клієнтів (50%) та продажів і маркетингу (40%) ще мають значні резерви для цифровізації та інтеграції інтелектуальних технологій.

Обсяг структурованих даних у процесах визначає можливість використання аналітики та алгоритмів ШІ. Найбільша кількість структурованої інформації спостерігається у фінансовому обліку (70%) та управлінні запасами (65%), що дозволяє підприємству використовувати ці дані для прогнозування, автоматизації звітності та підтримки управлінських рішень. Закупівлі мають 60% структурованих даних, що забезпечує певний рівень аналітичних можливостей, проте для повноцінного застосування ШІ потрібне додаткове впорядкування та структурування даних. Обслуговування клієнтів і маркетинг мають нижчі показники (50% та 45% відповідно), що обмежує можливості для застосування машинного навчання та персоналізованих рекомендацій.

Потенціал інтеграції ШІ демонструє теоретичну спроможність підприємства застосовувати інтелектуальні системи для оптимізації процесів та підвищення ефективності. Найвищий потенціал інтеграції спостерігається у фінансовому обліку (55%), управлінні запасами (50%) та закупівлях (45%). Натомість продажі та маркетинг (35%) та обслуговування клієнтів (40%) мають обмежений потенціал інтеграції через недостатній рівень автоматизації та частково структурованих даних. Ці результати вказують на необхідність попередньої цифрової підготовки даних та оптимізації процесів перед впровадженням складних систем штучного інтелекту.

Впровадження ШІ потребує відповідного рівня цифрових компетенцій персоналу. На даний момент приблизно 40% співробітників мають базові навички роботи з аналітичними платформами та інструментами прогнозування. Відсутність системного навчання та розвитку цифрових навичок обмежує ефективність масштабного використання ШІ і потребує впровадження спеціалізованих навчальних програм та підвищення кваліфікації персоналу.

Для комплексної оцінки ефективності управління впровадженням інновацій використовується інтегральний показник, що враховує організаційну готовність, технологічний потенціал та економічний ефект. Розрахунки показують, що інтегральний рівень ефективності для ТОВ «КП Емір» на поточний момент складає 2,85 з 5, що відповідає середньому рівню ефективності та вказує на необхідність удосконалення стратегії впровадження ШІ, модернізації ІТ-інфраструктури та розвитку кадрового потенціалу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Інтегральна оцінка ефективності управління впровадженням ШІ

Аспект оцінки	Рівень (1–5)	Вага	Зважений бал
Організаційна готовність	3	0,3	0,9
Технологічна спроможність	3	0,4	1,2
Економічний ефект	3	0,2	0,6
Кадровий потенціал	3	0,1	0,15
Інтегральний показник			2,85

Табл. 2.8 представляє інтегральну оцінку ефективності управління впровадженням технологій штучного інтелекту на підприємстві ТОВ «КП Емір». Аналіз цієї таблиці дозволяє комплексно оцінити готовність підприємства до інтеграції інтелектуальних систем та ефективність здійснюваних управлінських заходів у цій сфері, враховуючи ключові аспекти організаційної, технологічної, економічної та кадрової спроможності.

Аспект «організаційна готовність» отримав рівень 3 за п'ятибальною шкалою при вазі 0,3, що відображає середній ступінь організаційної структурної та процесної готовності до впровадження ШІ. Це свідчить про те, що підприємство має базову організаційну структуру та формальні процедури для управління цифровими ініціативами, проте ще існують резерви для оптимізації процесів, узгодження відповідальності та підвищення гнучкості організаційних рішень.

Технологічна спроможність оцінена на рівні 3 з вагою 0,4, що забезпечує зважений бал 1,2, найбільший серед усіх аспектів. Такий результат відображає

наявність необхідної ІТ-інфраструктури та часткову автоматизацію бізнес-процесів, включаючи системи управління запасами, фінансовий облік та CRM, що формує потенціал для впровадження алгоритмів штучного інтелекту. Водночас він демонструє, що підприємству потрібні додаткові заходи з оптимізації даних, підвищення інтеграції систем та розширення функціоналу для повноцінного використання ШІ.

Економічний ефект оцінено на рівні 3 при вазі 0,2, що формує зважений бал 0,6. Це свідчить про помірний рівень очікуваного економічного впливу від впровадження ШІ, включаючи потенційне зниження витрат, оптимізацію запасів і підвищення точності прогнозів, проте ефект ще не реалізований повною мірою, і потребує детальної фінансової оцінки та систематичного моніторингу.

Кадровий потенціал, що включає готовність персоналу до цифрових змін, рівень компетенцій у сфері ІТ та здатність адаптуватися до інноваційних технологій, оцінено на рівні 3 при вазі 0,1, що дає зважений бал 0,15. Цей показник свідчить про початковий рівень підготовки співробітників та обмежену системність у навчанні персоналу щодо ШІ, що вимагає розробки комплексних програм підвищення цифрових компетенцій та стимулювання інноваційної культури.

Інтегральний показник, що дорівнює 2,85, формує середній рівень ефективності управління впровадженням ШІ на підприємстві, що характеризує його як компанію з базовим потенціалом для цифрової трансформації. Даний результат свідчить про наявність фундаменту для подальшого впровадження технологій штучного інтелекту, однак для досягнення високого рівня ефективності необхідно посилити організаційні процеси, технологічну інтеграцію, економічне обґрунтування інвестицій та розвиток кадрового потенціалу.

Аналіз ефективності управління процесами впровадження інновацій та технологій штучного інтелекту на підприємстві ТОВ «КП Емір» дозволяє зробити висновок про середній рівень інтеграції цифрових рішень у ключові бізнес-процеси та наявність значного потенціалу для подальшого розвитку. Поточний стан цифровізації демонструє часткову автоматизацію процесів управління запасами,

фінансового обліку та обслуговування клієнтів, проте повна інтеграція інтелектуальних алгоритмів, таких як прогнозування попиту та персоналізація маркетингових рішень, ще не досягнута. Аналіз технологічної готовності показує, що підприємство має достатню базу для розгортання ШІ-рішень, однак обмеження у структурованих даних та застарілі системи управління частково стримують потенційний ефект від інновацій. Економічний аспект свідчить про позитивну динаміку зниження витрат на рутинні операції та підвищення продуктивності, проте повний економічний ефект очікується лише після масштабної інтеграції ШІ у всі критично важливі процеси. Кадровий аналіз виявив недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, що створює потребу у системному навчанні та підвищенні кваліфікації для забезпечення ефективного використання інноваційних технологій. Інтегральна оцінка ефективності, що враховує організаційну готовність, технологічний потенціал, економічний ефект та кадровий аспект, свідчить про середній рівень управлінської спроможності у впровадженні ШІ. Це підкреслює необхідність розробки комплексної стратегії цифрової трансформації, модернізації ІТ-інфраструктури та послідовного розвитку людських ресурсів для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та здатності підприємства адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. В цілому, проведений аналіз демонструє, що ТОВ «КП Емір» знаходиться на проміжному етапі цифрової трансформації, і системне управління процесами впровадження інновацій та ШІ є ключовим фактором подальшого розвитку та ефективності бізнес-процесів.

### **Висновки до другого розділу**

Аналіз стану цифровізації та інтеграції технологій штучного інтелекту на підприємстві ТОВ «КП Емір» дозволяє констатувати, що підприємство перебуває на проміжному етапі цифрової трансформації, характеризується частковою автоматизацією ключових бізнес-процесів та поступовим впровадженням інтелектуальних алгоритмів у сфері управління запасами, фінансового обліку та обслуговування клієнтів. Проведена оцінка поточного стану цифровізації свідчить

про наявність базових ІТ-систем та програмного забезпечення, здатного підтримувати подальшу інтеграцію цифрових технологій, проте відзначається обмежена системність у зборі та обробці даних, що ускладнює повноцінне використання можливостей ІІ для прогнозування, оптимізації операцій та персоналізації маркетингових стратегій.

Аналіз ефективності управління процесами впровадження інновацій і технологій ІІ показав, що підприємство демонструє позитивну динаміку у підвищенні продуктивності та зниженні витрат на рутинні операції, однак повний економічний ефект очікується лише після масштабної інтеграції цифрових рішень у всі критично важливі процеси. Кадровий аспект визначає ключову перешкоду на шляху цифрової трансформації, оскільки відзначається недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу та обмежена готовність співробітників до адаптації новітніх технологій.

Системний підхід до оцінки цифрової зрілості підприємства дозволяє констатувати, що ТОВ «КП Емір» потребує розробки комплексної стратегії цифрової трансформації, що включає модернізацію ІТ-інфраструктури, формування централізованих систем управління даними та послідовний розвиток людських ресурсів. Такий підхід забезпечить підвищення продуктивності, оптимізацію бізнес-процесів, посилення конкурентоспроможності на ринку та стійкість до швидкоплинних змін зовнішнього середовища. Отже, загальна оцінка свідчить про те, що підприємство перебуває на шляху поступового переходу до цифрово зрілої організації, де системне управління інноваціями та технологіями ІІ виступає ключовим чинником подальшого стратегічного розвитку.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КП «ЕМІР» НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

### 3.1. Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності управління процесами цифрової трансформації

У сучасних умовах функціонування підприємств, таких як ТОВ «КП Емір», ефективне управління процесами цифрової трансформації потребує комплексного підходу, що поєднує організаційно-економічні механізми, технологічні рішення та розвиток людського капіталу. Організаційно-економічні механізми являють собою систему управлінських інструментів, які спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності та забезпечення інтеграції цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, у всі критично важливі сфери діяльності підприємства.

На рівні організації дані механізми включають формалізацію процесів, оптимізацію структури управління, визначення відповідальних за цифрову трансформацію підрозділів та створення системи моніторингу ключових показників ефективності (KPI). Для ТОВ «КП Емір» це передбачає інтеграцію ШІ у процеси управління запасами та логістики, автоматизацію фінансового обліку та аналітики, а також впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень у комерційній діяльності.

Економічний аспект організаційно-економічних механізмів проявляється у формуванні системи стимулювання та мотивації персоналу, оцінці ефективності інвестицій у цифрові активи, а також у використанні показників рентабельності та доданої вартості для оцінки результатів трансформації. Крім того, важливим елементом є побудова моделей прогнозування економічних результатів від впровадження інновацій та інтелектуальних технологій, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечує баланс між інвестиційними витратами та очікуваним ефектом.

Важливим інструментом підвищення ефективності управління процесами цифрової трансформації є використання багаторівневих систем контролю та оцінки, що охоплюють стратегічний, тактичний та операційний рівні. На стратегічному рівні здійснюється моніторинг відповідності впровадження ІІІ загальній стратегії розвитку підприємства, на тактичному – оцінка ефективності конкретних проектів і процесів цифровізації, а на операційному – контроль повсякденної діяльності, що автоматизована або оптимізована за допомогою цифрових рішень.

Нижче наведена табл. 3.1, що відображає організаційно-економічні механізми підвищення ефективності управління процесами цифрової трансформації на підприємстві ТОВ «КП Емір», із показниками результативності та очікуваним ефектом від впровадження.

Аналіз дозволяє оцінити комплексний підхід компанії до цифрової трансформації, що охоплює організаційні, технологічні, аналітичні та мотиваційні аспекти.

Напрямок «оптимізація управлінської структури» передбачає створення центру цифрових технологій та чітке визначення відповідальних за реалізацію проектів цифровізації. Такий підхід забезпечує централізоване управління трансформаційними ініціативами, підвищує узгодженість управлінських рішень та зменшує час їх прийняття. КРІ, що характеризують ефективність цього механізму, включають відсоток проектів, виконаних у встановлений термін, а очікуваний ефект у межах 15–20 % свідчить про помітне прискорення процесів управління та підвищення контролю над реалізацією стратегічних цілей.

Механізм «автоматизація бізнес-процесів» зосереджується на застосуванні технологій штучного інтелекту для управління запасами, ведення обліку та аналітики даних. Впровадження автоматизованих алгоритмів дозволяє зменшити помилки в облікових процесах та підвищити швидкість обробки великих обсягів інформації, що істотно підвищує точність управлінських рішень та оперативність реагування на зміни ринку. Згідно з оцінками, впровадження цього механізму може підвищити ефективність процесів на 25–30 %.

Таблиця 3.1

Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності управління процесами цифрової трансформації на підприємстві ТОВ «КП Емір»

Напрямок механізму	Опис заходів	КРІ/Показники ефективності	Очікуваний ефект (%)
Оптимізація управлінської структури	Впровадження центру цифрових технологій, визначення відповідальних за цифрову трансформацію	Зменшення часу прийняття рішень, % проектів, виконаних у строк	15–20
Автоматизація бізнес-процесів	Використання ШІ для управління запасами, обліку та аналітики	Зменшення помилок у обліку, швидкість обробки даних	25–30
Система моніторингу КРІ	Впровадження системи оцінки ефективності проектів цифровізації	Виконання КРІ проектів, динаміка продуктивності	10–15
Мотивація персоналу	Стимулювання до впровадження цифрових інновацій, навчальні програми	Кількість співробітників, що пройшли навчання, % залученості	20–25
Оцінка економічного ефекту	Використання EVA та ROI для аналізу інвестицій у цифрові активи	ROI проектів, економія витрат	15–20

Система моніторингу КРІ є ключовим інструментом контролю за результативністю проектів цифровізації та забезпечує безперервний аналіз досягнення цільових показників. Використання даного механізму дозволяє відстежувати динаміку продуктивності, коригувати стратегії впровадження та своєчасно реагувати на відхилення від планових значень. Очікуваний ефект у межах 10–15 % демонструє додаткове підвищення прозорості та управлінської дисципліни.

Напрямок «мотивація персоналу» передбачає стимулювання співробітників до участі у цифрових ініціативах через навчальні програми та систему заохочень. Показниками ефективності є відсоток залучених співробітників та кількість осіб,

які пройшли навчання, що забезпечує формування цифрової культури, підвищення компетентності персоналу та активну участь у трансформаційних процесах. Очікуваний ефект у межах 20–25 % підкреслює значний вплив людського фактора на успішність цифровізації.

Механізм «оцінка економічного ефекту» використовує показники ROI та EVA для оцінки інвестицій у цифрові активи та визначення їх впливу на фінансові результати підприємства. Це дозволяє здійснювати економічну обґрунтованість проектів, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищувати віддачу від інвестицій. Очікуваний ефект у межах 15–20 % демонструє потенціал для фінансового зміцнення підприємства та підвищення загальної ефективності цифрової трансформації.

Отже, організаційно-економічні механізми підвищення ефективності управління процесами цифрової трансформації на підприємстві ТОВ «КП Емір» формують комплексну та взаємопов'язану систему заходів, що охоплює оптимізацію управлінської структури, автоматизацію бізнес-процесів, моніторинг ключових показників ефективності, мотивацію персоналу та оцінку економічного ефекту цифрових ініціатив. Такий підхід забезпечує системне впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства, створює умови для підвищення точності та оперативності управлінських рішень, оптимізації ресурсів і процесів, а також інтеграції інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, у ключові бізнес-функції. Результатом реалізації цих механізмів є стійке підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності компанії, формування цифрової культури та підвищення кваліфікації персоналу, що є критично важливим для адаптації до швидко змінюваних ринкових і технологічних умов. Таким чином, комплексне застосування організаційно-економічних заходів дозволяє ТОВ «КП Емір» рухатися до статусу цифрово зрілої організації, здатної оперативно реагувати на зовнішні виклики, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільне зростання економічних показників у довгостроковій перспективі.

### **3.2. Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах впровадження технологій ШІ у ключові бізнес-процеси ТОВ «КП «Емір»**

Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) у ключові бізнес-процеси ТОВ «КП Емір» є критично важливим етапом у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого зростання компанії. Основною метою стратегії є інтеграція цифрових рішень та інноваційних технологій у всі ключові процеси підприємства, включаючи управління запасами, логістику, маркетинг, комерційні операції та взаємодію з клієнтами. Це дозволяє оптимізувати ресурсні витрати, підвищити продуктивність і швидкість прийняття рішень, а також створити нові джерела доданої вартості.

Стратегія розвитку передбачає поетапне впровадження ШІ у бізнес-процеси, що починається із визначення пріоритетних напрямів застосування інтелектуальних технологій, оцінки їх економічної доцільності та розробки плану ресурсного забезпечення. Одним із ключових завдань є підвищення цифрової зрілості підприємства через навчання персоналу, формування культури використання аналітичних та прогностичних інструментів і розбудову інфраструктури для обробки великих обсягів даних.

Науково обґрунтоване впровадження ШІ вимагає визначення конкретних КРІ для кожного бізнес-процесу, що дозволяє оцінити ефективність інновацій та прогнозувати економічний ефект. Для ТОВ «КП Емір» до таких показників можуть належати скорочення часу обробки замовлень, зниження рівня помилок у логістиці та бухгалтерському обліку, підвищення точності прогнозування попиту та зростання обсягів продажів. Крім того, важливим елементом є аналіз ризиків і створення системи контролю, яка забезпечує стабільність функціонування компанії під час інтеграції нових технологій.

Нижче наведена табл. 3.2, що ілюструє структуру стратегії розвитку ТОВ «КП Емір» із застосуванням ШІ у ключові бізнес-процеси та очікувані результати.

Таблиця 3.2

Структура стратегії розвитку ТОВ «КП Емір» із застосуванням ШІ у  
ключові бізнес-процеси

Бізнес-процес	Напрямок застосування ШІ	КРІ/Показники ефективності	Очікуваний ефект (%)
Управління запасами	Прогнозування попиту, оптимізація рівня запасів	Зниження надлишкових запасів, точність прогнозів	20–25
Логістика	Оптимізація маршрутів, автоматизація замовлень	Скорочення часу доставки, економія пального	15–20
Комерційна діяльність	Аналіз клієнтської поведінки, персоналізація пропозицій	Зростання конверсії, збільшення повторних продажів	10–15
Маркетинг	Аналітика рекламних кампаній, таргетинг	Підвищення ROI рекламних кампаній, точність сегментації	15–20
Фінансовий облік	Автоматизація обробки даних, виявлення аномалій	Зменшення помилок, швидкість обробки фінансових операцій	25–30

Табл. 3.2 демонструє структурований підхід до розробки стратегії розвитку підприємства ТОВ «КП Емір» з інтеграцією технологій штучного інтелекту у ключові бізнес-процеси. Вона відображає комплексне застосування ШІ у таких напрямках, як управління запасами, логістика, комерційна діяльність, маркетинг та фінансовий облік, з акцентом на досягнення конкретних показників ефективності та очікуваного економічного ефекту.

У сфері управління запасами використання алгоритмів прогнозування попиту та оптимізації рівня запасів дозволяє підприємству зменшувати надлишкові запаси та підвищувати точність прогнозів, що забезпечує економію ресурсів та більш ефективне планування закупівель. Впровадження ШІ в логістику спрямоване на оптимізацію маршрутів доставки та автоматизацію замовлень, що сприяє скороченню часу транспортування та економії витрат на паливо, підвищуючи операційну ефективність підприємства.

У напрямі комерційної діяльності технології ШІ дозволяють аналізувати поведінку клієнтів та формувати персоналізовані пропозиції, що підвищує конверсію продажів і стимулює повторні покупки, а у маркетингових процесах інтелектуальна аналітика рекламних кампаній та таргетинг забезпечують точну сегментацію аудиторії та підвищення ROI вкладень у маркетингові активності. Для фінансового обліку ШІ застосовується для автоматизації обробки даних і виявлення аномалій, що зменшує кількість помилок і прискорює виконання фінансових операцій, підвищуючи оперативність управлінських рішень та достовірність звітності.

Стратегія розвитку також передбачає формування дорожньої карти впровадження ШІ, яка включає визначення пріоритетних проектів, етапів їх реалізації, ресурсного забезпечення та оцінки очікуваного ефекту. У даному контексті ключовим аспектом є взаємозв'язок технологічних рішень та організаційних механізмів управління, що забезпечує синергію між автоматизацією процесів та підвищенням продуктивності персоналу.

Важливим компонентом стратегії є постійний моніторинг результатів та корекція заходів відповідно до змін у зовнішньому середовищі, ринкових умовах і внутрішніх процесах підприємства. Це дозволяє ТОВ «КП Емір» не лише забезпечити ефективне використання інвестицій у ШІ, а й досягти стійкого конкурентного зростання, підвищити рівень цифрової зрілості компанії та закріпити її позиції на ринку оптової торгівлі побутовими електротоварами та електронною апаратурою.

### **3.3. Оцінка економічного ефекту та ризиків впровадження технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства ТОВ «КП «Емір»**

Впровадження технологій штучного інтелекту у ключові бізнес-процеси ТОВ «КП «Емір» має на меті підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізацію управління запасами та логістикою, покращення точності прогнозування попиту, підвищення рівня персоналізації пропозицій клієнтам, а

також зростання продуктивності праці та якості управлінських рішень. Для оцінки впливу ШІ на підприємство доцільно застосовувати комплексну методику, яка включає оцінку економічного ефекту, ризиків та інвестиційної ефективності.

Табл. 3.3 демонструє розрахунковий економічний ефект впровадження ШІ за ключовими бізнес-процесами підприємства.

Таблиця 3.3

Економічний ефект впровадження ШІ за ключовими бізнес-процесами підприємства ТОВ «КП «Емір»

Бізнес-процес	Напрямок впровадження ШІ	Очікуване підвищення продуктивності (%)	Економія витрат / додаткові доходи (тис. грн/рік)	Примітки
Управління запасами	Прогнозування попиту	25	1 200	Зниження надлишкових запасів на 20–25%
Логістика	Оптимізація маршрутів	15	850	Скорочення часу доставки та витрат на паливо
Комерційна діяльність	Персоналізація пропозицій	12	600	Підвищення середнього чеку та лояльності клієнтів
Маркетинг	Аналітика рекламних кампаній	18	700	Оптимізація рекламного бюджету та сегментації
Фінансовий облік	Автоматизація обробки даних	20	950	Зменшення помилок та трудових витрат

Таблиця 3.3 демонструє економічний ефект впровадження технологій штучного інтелекту у ключові бізнес-процеси підприємства ТОВ «КП «Емір». Вона дає змогу оцінити не лише очікуване підвищення продуктивності, але й прямий економічний ефект у вигляді зменшення витрат або приросту доходів для кожного напрямку діяльності.

У сфері управління запасами застосування ШІ для прогнозування попиту дозволяє досягти очікуваного підвищення продуктивності на рівні 25 %, що супроводжується економією приблизно 1 200 тис. грн на рік. Це забезпечується за рахунок зниження надлишкових запасів на 20–25 %, що позитивно впливає на оборотність товарів і зменшує витрати на їх зберігання та обслуговування. В логістиці впровадження інтелектуальних алгоритмів оптимізації маршрутів сприяє скороченню часу доставки і витрат на паливо, що еквівалентно економії 850 тис. грн на рік і підвищенню продуктивності на 15 %.

Для комерційної діяльності інтеграція ШІ у персоналізацію пропозицій клієнтам підвищує середній чек та лояльність споживачів, що забезпечує приріст додаткових доходів у розмірі 600 тис. грн на рік та збільшення продуктивності на 12 %. У маркетингових процесах використання аналітики рекламних кампаній дозволяє точніше сегментувати аудиторію та оптимізувати витрати на рекламу, що підвищує ефективність маркетингових інвестицій і дає економічний ефект близько 700 тис. грн на рік при очікуваному зростанні продуктивності на 18 %.

У фінансовому обліку автоматизація обробки даних за допомогою ШІ сприяє зменшенню помилок та трудових витрат, що дозволяє підвищити продуктивність процесів на 20 % та забезпечити економію приблизно 950 тис. грн на рік.

Водночас необхідно враховувати ризики, які можуть впливати на ефективність впровадження ШІ. Табл. 3.4 представляє оцінку основних ризиків, їхні джерела та інтенсивність.

У категорії технологічних ризиків ключовими джерелами є збої в роботі систем та помилки алгоритмів, що може призвести до тимчасового зниження продуктивності бізнес-процесів та некоректної обробки даних. Потенційний вплив цього ризику оцінюється як середній, ймовірність виникнення – на рівні 3, що формує загальний рівень ризику 3. Це підкреслює необхідність постійного моніторингу систем, тестування алгоритмів та впровадження заходів з резервування та відновлення даних.

Таблиця 3.4

## Оцінка основних ризиків впливу на впровадження ШІ

Категорія ризику	Джерело ризику	Потенційний вплив	Ймовірність	Рівень ризику (1–5)
Технологічний	Збої в системі, помилки алгоритмів	Середній	3	3
Кадровий	Недостатня кваліфікація персоналу, опір змінам	Високий	4	4
Фінансовий	Недостатнє фінансування проекту, перевитрати	Середній	3	3
Інформаційна безпека	Використання великих масивів даних	Високий	2	3
Операційний	Невірна інтеграція з існуючими бізнес-процесами	Середній	3	3

Кадрові ризики пов'язані з недостатньою кваліфікацією персоналу та можливим опором змінам. Їхній потенційний вплив є високим, оскільки відсутність підготовлених кадрів або небажання співробітників адаптуватися до нових технологій може значно уповільнити впровадження ШІ та знизити ефективність проекту. Ймовірність таких ризиків оцінюється на рівні 4, що дає загальний рівень ризику 4, найвищий серед усіх категорій, що свідчить про критичну важливість навчання персоналу, мотивації та управління змінами.

Фінансові ризики включають недостатнє фінансування проекту та можливі перевитрати. Потенційний вплив оцінюється як середній, ймовірність – 3, що формує рівень ризику 3. Це підкреслює потребу у ретельному плануванні бюджету, контролі витрат та оцінці економічної доцільності проектів із ШІ.

Інформаційна безпека є ще однією критичною категорією ризиків, пов'язаних із використанням великих обсягів даних, необхідних для навчання та функціонування алгоритмів ШІ. Потенційний вплив оцінюється як високий, проте ймовірність реалізації ризику – 2, що формує середній рівень загрози (3). Це

свідчить про необхідність впровадження політик безпеки даних, шифрування та контролю доступу.

Операційні ризики виникають через можливу невірну інтеграцію ШІ у вже існуючі бізнес-процеси, що може призвести до збоїв у роботі підприємства або дублювання функцій. Потенційний вплив оцінюється як середній, ймовірність – 3, загальний рівень ризику – 3, що підкреслює важливість поетапного впровадження технологій та контролю взаємодії з існуючими процесами.

Для більш детальної економічної оцінки доцільно провести аналіз інвестиційної ефективності. Табл. 3.5 демонструє розрахунок окупності та показники інвестиційної привабливості впровадження ШІ.

Таблиця 3.5

Розрахунок окупності та показники інвестиційної привабливості  
впровадження ШІ

Інвестиція	Сума інвестицій (тис. грн)	Очікуваний економічний ефект (тис. грн/рік)	Окупність (роки)	ROI (%)
Прогнозування попиту	800	1 200	0,67	50,0
Оптимізація маршрутів	500	850	0,59	70,0
Персоналізація пропозицій	400	600	0,67	50,0
Аналітика маркетингу	350	700	0,50	100,0
Автоматизація обліку	600	950	0,63	58,3

Табл. 3.5 демонструє оцінку інвестиційної привабливості впровадження технологій штучного інтелекту на підприємстві ТОВ «КП «Емір» через розрахунок очікуваного економічного ефекту, окупності та показника ROI для ключових напрямів застосування ШІ. Вона відображає економічну доцільність проектів та дозволяє здійснити науково обґрунтовану оцінку інвестиційної привабливості кожної ініціативи.

У напрямі прогнозування попиту сума інвестицій складає 800 тис. грн, а очікуваний економічний ефект – 1 200 тис. грн на рік. Це забезпечує швидку окупність проекту на рівні 0,67 року та рентабельність інвестицій (ROI) 50 %. Такий результат свідчить про високу ефективність вкладень у системи прогнозування запасів та можливість значного зниження надлишкових запасів.

Оптимізація маршрутів, яка потребує 500 тис. грн інвестицій, забезпечує очікуваний економічний ефект 850 тис. грн на рік, що забезпечує ще більш коротку окупність – 0,59 року. ROI у цьому випадку становить 70 %, що вказує на високий рівень ефективності вкладень та потенційні заощадження на транспортних витратах і паливі, а також на підвищення оперативної ефективності логістичних процесів.

Ініціатива з персоналізації пропозицій потребує інвестицій 400 тис. грн, очікуваний ефект становить 600 тис. грн на рік, що формує окупність 0,67 року та ROI 50 %. Це демонструє потенціал підвищення конверсії продажів і лояльності клієнтів шляхом впровадження алгоритмів машинного навчання для аналізу поведінки клієнтів і персоналізації комерційних пропозицій.

Аналітика маркетингу потребує 350 тис. грн інвестицій та забезпечує економічний ефект 700 тис. грн на рік. Окупність цього проекту складає всього 0,50 року, а ROI – 100 %, що робить його найбільш привабливим з точки зору швидкого повернення вкладених коштів та підвищення ефективності маркетингових кампаній через використання аналітичних моделей та інструментів таргетингу.

Автоматизація обліку, із сумою інвестицій 600 тис. грн та очікуваним економічним ефектом 950 тис. грн на рік, демонструє окупність на рівні 0,63 року та ROI 58,3 %. Це забезпечує підвищення точності фінансового обліку, скорочення трудових витрат та зменшення кількості помилок у бухгалтерських операціях, що безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень.

На підставі проведеного комплексного аналізу можна зробити висновок, що впровадження технологій штучного інтелекту у бізнес-процеси ТОВ «КП «Емір» має значний економічний та стратегічний потенціал для підприємства. Реалізація таких ініціатив сприяє підвищенню ефективності управління запасами, оптимізації

логістики, персоналізації комерційної діяльності, покращенню аналітики маркетингових кампаній та автоматизації фінансового обліку. Очікуваний економічний ефект проявляється як у скороченні витрат та надлишкових запасів, так і у зростанні доходів та продуктивності ключових бізнес-процесів, що підтверджується розрахованими показниками окупності та ROI для кожного напрямку впровадження.

Аналіз ризиків показав, що основними потенційними загрозами є технологічні збої, недостатня кваліфікація персоналу, фінансові перевитрати, проблеми інтеграції з існуючими процесами та забезпечення інформаційної безпеки. Проте ці ризики можуть бути ефективно мінімізовані шляхом впровадження системного підходу до навчання співробітників, контролю якості даних, інтеграції нових рішень у наявну IT-інфраструктуру та постійного моніторингу показників ефективності.

Таким чином, результати оцінки свідчать про те, що впровадження ІІІ не лише є економічно обґрунтованим, але й стратегічно доцільним для підвищення цифрової зрілості підприємства. Це дозволяє ТОВ «КП «Емір» сформулювати довгострокову стратегію інтеграції інтелектуальних технологій, спрямовану на комплексну оптимізацію ключових бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, оперативної ефективності та конкурентоспроможності на ринку, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства в умовах динамічних технологічних змін.

### **Висновки до третього розділу**

Розділ 3 присвячений вдосконаленню системи управління бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «КП «Емір» на засадах впровадження технологій штучного інтелекту та дозволяє зробити низку науково обґрунтованих висновків щодо ефективності та перспектив цифрової трансформації. Аналіз організаційно-економічних механізмів показав, що впровадження ІІІ дозволяє оптимізувати ключові бізнес-процеси, підвищити продуктивність праці, скоротити витрати на

управління запасами, логістику та маркетингові операції, а також забезпечує швидке й точне прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних. Розробка стратегії розвитку підприємства на основі технологій ШІ дозволяє сформулювати цілісний підхід до трансформації бізнес-процесів, визначити пріоритетні напрями цифровізації та інтеграції інтелектуальних технологій у всі рівні управління, що, у свою чергу, підвищує адаптивність компанії до змін ринкового середовища та вимог клієнтів.

Оцінка економічного ефекту та ризиків впровадження ШІ показала, що цифрові ініціативи забезпечують значний фінансовий та операційний потенціал підприємства, зокрема підвищення доходів, зменшення витрат і прискорення обробки інформації, водночас потребують системного управління ризиками, що пов'язані з технологічними збоїми, кадровою підготовкою та безпекою даних. Аналіз інвестиційної ефективності демонструє високу окупність проектів та привабливість вкладень у цифрові активи, що свідчить про економічну доцільність інтеграції ШІ в бізнес-процеси.

Загалом, розроблені організаційно-економічні механізми, стратегічні підходи та оцінка економічного ефекту дозволяють підприємству не лише підвищити ефективність управління, а й закласти основу для сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Реалізація пропонованих заходів створює передумови для системної цифрової трансформації підприємства, що інтегрує інноваційні технології в усі аспекти діяльності та спрямована на досягнення довгострокової економічної та управлінської ефективності.

## ВИСНОВКИ

1. Дослідження сутності, ролі та перспектив впровадження технологій штучного інтелекту у сучасному бізнес-середовищі показало, що ШІ стає ключовим чинником підвищення ефективності підприємств, забезпечуючи швидку обробку великих обсягів даних, прогнозування попиту, персоналізацію обслуговування клієнтів та оптимізацію ланцюгів постачання. Науковий аналіз підтвердив, що перспективи розвитку ШІ визначаються його здатністю інтегруватися у різні функціональні напрями діяльності компаній, включаючи маркетинг, логістику, фінанси та управління персоналом. Впровадження ШІ має комплексний характер і передбачає не лише технічну інтеграцію, а й зміни в організаційній культурі, управлінських підходах та бізнес-моделях підприємств. Встановлено, що підприємства, які системно використовують ШІ, підвищують свою конкурентоспроможність, гнучкість та адаптивність у динамічному ринковому середовищі.

2. Виявлення складу та структури бізнес-процесів ТОВ "КП «Емір», а також визначення меж цифровізації і впровадження ШІ, дозволило окреслити основні фактори, що впливають на ефективність управління цифровою трансформацією. Аналіз показав, що підприємство характеризується високою операційною складністю, потребує ефективного управління запасами та логістикою, а також активної взаємодії з клієнтами та постачальниками. Було встановлено, що сучасні підходи до впровадження ШІ у бізнес-процеси включають поетапну інтеграцію інтелектуальних систем, починаючи з автоматизації рутинних операцій, і завершуючи аналітичними та прогнозними рішеннями для стратегічного управління. Визначено, що для досягнення високого рівня цифрової зрілості підприємству необхідно комплексно інтегрувати технології ШІ у ключові функціональні напрями діяльності.

3. Дослідження поточного стану цифровізації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ "КП «Емір» та аналіз ефективності управління впровадженням інновацій показали, що підприємство має базові цифрові інструменти, проте

інтеграція системного підходу до цифрової трансформації є недостатньою. Виявлено, що ефективність впровадження ІІІ обмежується недостатньою цифровою компетентністю персоналу, відсутністю комплексної стратегії цифровізації та певними культурними та організаційними бар'єрами. Аналіз управлінських та фінансових показників підтвердив, що інтеграція ІІІ здатна підвищити продуктивність, оптимізувати витрати, покращити якість прийняття рішень та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Було встановлено, що системна трансформація потребує формування чітких КРІ, оновлення управлінських процесів і розвитку компетенцій персоналу у сфері цифрових технологій.

4. Розробка стратегії розвитку ТОВ "КП «Емір» на засадах впровадження технологій ІІІ дозволила визначити ключові напрями інтеграції інтелектуальних систем у бізнес-процеси та окреслити етапи їх реалізації. Оцінка економічного ефекту показала, що впровадження ІІІ здатне значно підвищити продуктивність підприємства, оптимізувати витрати, збільшити швидкість прийняття управлінських рішень та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Водночас встановлено низку ризиків, пов'язаних із технічною реалізацією, безпекою даних та потребою у спеціалізованих кадрах. Для мінімізації цих ризиків запропоновано розробку системи управління ризиками, впровадження заходів з кібербезпеки та навчання персоналу. Комплексна стратегія забезпечує підвищення ефективності управління процесами цифрової трансформації, системну інтеграцію ІІІ у всі ключові напрямки діяльності та створює основу для сталого розвитку підприємства у цифровій економіці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болквадзе Н., Братко О., Мигаль О. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. Економіка та суспільство. 2023. №58.
2. Гойчук В.І., Любомудрова Н.П. Застосування штучного інтелекту для розвитку людського капіталу організації. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 8 (08). С. 67–73.
3. Голіонко Н., Кондратьєва К. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. Молодий вчений. 2023. № 1(113). С. 145–150.
4. Глибовець М.М., Олецкий О.В. Системи штучного інтелекту. URL: <http://kist.ntu.edu.ua/textPhD/ArtificIntell.pdf>
5. Гусєв В. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz/>(дата
6. Єршова О.Л., Бажан Л.І. Штучний інтелект – технологічна основа цифрової трансформації економіки. Статистика України. 2021. № 3. С. 47–55.
7. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 2. С. 13–17.
8. Завражний К. Використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на сталий розвиток корпоративного бізнесу. Академічні візії. 2023. № 26. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10257188>
9. Зінюк М. С. Оцінка ефективності цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-57>
10. Зія Т. Стан штучного інтелекту у 2025 році: ключові висновки з останнього звіту Стенфордського індексу штучного інтелекту. URL: <https://www.unite.ai/uk>

11. Козловський С.В., Синегуб П.С. Парадигма управління інтелектуальним капіталом в умовах діджиталізації сучасної економіки. Економіка та держава. 2022. Вип. 2. С. 85–93.

12. Махова Г.В., Вострякова В.Ю. Штучний інтелект в підприємстві: можливості та перспективи використання. Економіка та підприємництво: зб. наук. пр./ редкол.: І. М. Рєпіна (голов. ред) та ін. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 49.

13. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3>

14. Обрамич О. Теоретичні засади оцінювання розвитку цифровізації на підприємстві. Академічні візії.2025. № 42/20. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15340884>

15. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. Економіка та суспільство. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>

16. Пономаренко І. 2024. Штучний інтелект у цифровому маркетингу. Scientia fructuosa. 155, 3 (Чер 2024), 58–70. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(155\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(155)04).

17. Руденко М. В. Методичні підходи до оцінки впливу цифровізації на функціонування сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 7–8. С. 284–285.

18. Солодков Д. Є., Гришко Н. Є. Інтеграція штучного інтелекту та бізнес-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень підприємствами в умовах обмеженості ресурсів. Економічний простір. 2025. №198. С. 115-122.

19. Тимошенко О.І., Гаврилюк О.В. Кібербезпека та штучний інтелект у контексті забезпечення безпеки підприємництва у військовий час. Актуальні питання забезпечення кібербезпеки та захисту інформації: Матеріали ІХ Міжнарод.

наук.-практ. конф., Київ, 30 березня 2023 р. / Редкол.: О.І. Тимошенко та ін. К.: Вид-во Європейського університету, 2023. С. 6–9.

20. Шевченко А.І., Барановський С.В., Білокобильський О.В. та ін. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія / за заг. ред. А.І. Шевченка. Київ : ІПШІ, 2023. С. 70–76.

21. Perifanis, N. A., & Kitsios, F. (2023). Investigating the influence of artificial intelligence on business value in the digital era of strategy: A literature review. *Information*, 14(2), 85.

22. Arman, M., & Lamiyar, U. R. (2023). Exploring the implication of ChatGPT AI for business: Efficiency and challenges. *International Journal of Marketing and Digital Creative*, 1(2), 64–84.

23. Kaggwa, S., Eleogu, T. F., Okonkwo, F., Farayola, O. A., Uwaoma, P. U., & Akinoso, A. (2024). AI in decision making: transforming business strategies. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 10(12), 423–444.

24. Sedky, A. (2024). Investing in artificial intelligence (AI) for business leaders to enhance decisionmaking. In *Complex AI Dynamics and Interactions in Management* (pp. 91–115). IGI Global.

25. Bessen, J. E., Impink, S. M., Reichensperger, L., & Seamans, R. (2023). The business of AI startups. *Boston Univ. School of Law, Law and Economics Research Paper*, (18–28).

26. Havryliuk O., Yakushev O., Petchenko M., Zachosova N, Bielialov T., Kozlovska S. Cyber Security and Artificial Intelligence in the Context of Ensuring Business Security in Wartime. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2023-12-31. P. 451–459.

27. Ponomarenko, I., et al. (2023). Application of artificial intelligence in digital marketing. In *CS&SE@ SW*. P. 155–166.

28. Van Esch, P., & Stewart Black, J. (2021). Artificial intelligence (AI): revolutionizing digital marketing. *Australasian Marketing Journal*, 29(3), 199–203.

29. Artificial intelligence (AI) market size worldwide from 2020 to 2030. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1474143/global-ai-market->



40. Elon Musk among experts urging a halt to AI training. URL: <https://www.bbc.com/news/technology-65110030>.
41. Europol sounds alarm about criminal use of ChatGPT, sees grim outlook. URL: <https://www.reuters.com/technology/europol-sounds-alarm-about-criminal-use-chatgpt-sees-grim-outlook2023-03-27/>
42. Malik Priyanka. How to Achieve Digital Maturity in 2024 (+Models, Challenges). URL: <https://whatfix.com/blog/digital-maturity/>
43. Dieffenbacher Stefan F. What is Digital Maturity, How to Measure, Tools & Models. URL: <https://digitalleadership.com/blog/digital-maturity/>
44. Cesconi F., Franzoni G. P. Measuring digital transformation. An empirical approach to measuring phygital journeys. WHITE PAPER, 2020. URL: <https://sandsiv.com/wp-content/uploads/2021/08/EN-WP-Measuring-Digital-Transformation.pdf>
45. Evangelista R., Guerrieri P., Meliciani V. The economic impact of digital technologies in Europe. *Economics of Innovation and New Technology / Economics of Innovation & New Technology*. 2014. Vol. 23(8). P. 802–824.
46. Kotarba M. Measuring digitalization: Key metrics. *Foundations of Management*. 2017. Vol. 9, Iss. 1. P. 123–138. DOI: <https://doi.org/10.1515/fman-2017-0010>
47. Khaustova V., Kyzym M., Trushkina N., Khaustov M. Digital transformation of energy infrastructure in the conditions of global changes: bibliometric analysis. *Proceedings of the 12th ICAIIT, 2024*. Vol. 12. Is. 1. P. 135–142.
48. Khaustova, V., Ilyash, O., Smoliar, L., Bondarenko, D. (2024). Digitalization and Its Impact on the Development of Society. In *Applications of Synthetic High Dimensional Data*, pp. 54–76. IGI Global. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1886-7.ch004>
49. Kyzym M., Khaustova V., Reshetnyak O., Danko N. Significance of Developmental Science under Assimilation of the Digitalization of the Ukrainian Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29(6s). P. 1037–1042.

50. Wang H., Ling Y. Research on the Impact of Digital Economy on Regional Innovation Capability. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2022. Vol. 4(2). P. 19–21.
51. Demidenko D., Makarov V., Malevskaia-Malevich E., Yalymov S. Economic evaluation features of management effectiveness in the enterprise in the digital transformation context. *DTMIS 2020: Proceedings of the International Scientific Conference – Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service*. 2020. Vol. 43. P. 1–5.
52. Usai A., Fiano F., Petruzzelli A. M., Paoloni P., Briamonte M. F., Orlando B. Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms' innovation performance. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 133. P. 327–336.
53. Aras A., Büyüközkan G. Digital Transformation Journey Guidance: A Holistic Digital Maturity Model Based on a Systematic Literature Review. *Systems*. 2023. Vol. 11. 213. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11040213>
54. Gökalp E., Martinez V. Digital transformation capability maturity model enabling the assessment of industrial manufacturers. *Comput. Ind.* 2021. Vol. 132. 103522. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103522>
55. Warner K.S.R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Plann.* 2018. Vol. 52. pp. 326–349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
56. Reis J., Amorim M., Melão N., Matos P. Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. In *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*. Springer International Publishing: Cham, Switzerland, 2018. pp. 411–421.
57. Zou L., Li W., Wu H., Liu J., Gao P. Measuring Corporate Digital Transformation: Methodology, Indicators and Applications. *Sustainability*. 2024, Vol. 16, 4087. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16104087>
58. Gollhardt T., Halsbenning S., Hermann A., Karsakova A., Becker J. Development of a Digital Transformation Maturity Model for IT Companies // *IEEE 22nd*

Conference on Business Informatics (CBI), 2020. 1. P. 94–103. DOI: <https://doi.org/10.1109/CBI49978.2020.00018>

59. Berghaus S., Back A. Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. Tenth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS) Proceedings. Paphos, Cyprus, September 2016. University of St. Gallen, St. Gallen. URL: [https://www.researchgate.net/publication/310477531\\_Stages\\_in\\_Digital\\_Business\\_Transformation\\_Results\\_of\\_an\\_Empirical\\_Maturity\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/310477531_Stages_in_Digital_Business_Transformation_Results_of_an_Empirical_Maturity_Study)

60. Buntak K., Kovačić M., Mutavdžija M. Measuring Digital Transformation Maturity of Supply Chain. Technical journal. 2021. Vol. 15(2). pp. 199-204. DOI: <https://doi.org/10.31803/tg-20200414191933>

61. Schumacher A., Erol S., Sihm W. A maturity model for assessing industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. Procedia CIRP. 2016. Vol. 52. P. 161–166.

62. Gartner. Gartner IT Glossary: Digital Maturity. 2020. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-maturity>

63. Kljajić Borštnar M., Pucihar A. Multi-attribute assessment of digital maturity of SMEs. Electronics. 2021. Vol. 10(8), 885. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics10080885>

64. Ochoa-Urrego R. L., Peña-Reyes J. I. Digital Maturity Models: A Systematic Literature Review. In: Schallmo D. R. A., Tidd J. (eds.) Digitalization. Management for Professionals. Springer, Cham, 2021. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-69380-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-69380-0_5)

65. Chen C. Y., Xu J.H. Manufacturing Enterprise Digital Transformation Ability Evaluation System and Application. Sci. Technol. Manag. Res. 2020. Vol. 40. P. 46–51.

66. The model for businesses' digital maturity level assessment, 2022. URL: <https://digital.fpt.com/en/industries/digital-maturity-assessment.html>

67. Da Silva José Luiz, Lopes Vieira A. C., Vasconcelos Silva S. Digital Maturity Models: A Characterisation Study Based on a Systematic Literature Review. BBR, Braz. Bus. Rev. 2024. № 21 (2).

68. Liu Z., Yao, Y. X., Zhang G. S. Firm's Digitalization, Specific Knowledge and Organizational Empowerment. *China Ind. Econ.* 2020. Vol. 9. P. 156–174.
69. He M., Wang Y. M. How Does the Digital Transformation of Manufacturing Firms Affect Employees' Wage? *Financ. Trade Econ.* 2023. Vol. 44. P. 123–139.
70. Guo J. H., Zhu C. L. Digital transformation, human capital structure adjustment and manufacturing enterprise value chain upgrading. *Econ. Manag.* 2024, pp. 1–21
71. ArtificialIntelligenceIndexReport2025. StanfordUniversity, 2025. URL: [https://hai.stanford.edu/assets/files/hai\\_ai\\_index\\_report\\_2025.pdf](https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai_index_report_2025.pdf)(дата звернення: 01.08.2025).
72. Davenport T., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review.* 2018. No 96(1). P. 108–116.
73. Perifanis N.-A., Kitsios F. Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information.* 2023. No 14(2). DOI: <https://doi.org/10.3390/info14020085>.(дата звернення: 01.08.2025)
74. Enholm I., Papagiannidis E., Mikalef P., Krogstie J. Artificial Intelligence and Business Value: a Literature Review. *Inf Syst Front.* 2022. No 24. P. 1709–1734.
75. Bharadiya J. The Impact of Artificial Intelligence on Business Processes. *European Journal of Technology.* 2023. No 7(2). P. 15–25.
76. Cardillo A. How Many Companies Use AI? URL: <https://explodingtopics.com/blog/companies-using-ai>(дата звернення: 01.08.2025).
77. IBMGlobalAIAdoptionIndex 2023. URL: [https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters?utm\\_campaign=startupblink&utm\\_medium=startupblink&utm\\_source=startupblink](https://newsroom.ibm.com/2024-01-10-Data-Suggests-Growth-in-Enterprise-Adoption-of-AI-is-Due-to-Widespread-Deployment-by-Early-Adopters?utm_campaign=startupblink&utm_medium=startupblink&utm_source=startupblink)(дата звернення: 01.08.2025)

78. Wang H. Analysis of the Impact of Artificial Intelligence on Modern Enterprise Management. Modern Economics & Management Forum. 2024. No 5(3). P. 495–498.

79. Wade M. Digital Business Transformation: A Conceptual Framework. Global Center for Digital Business Transformation: AnIMD and Cisco Initiative. 2015.URL:

<https://www.imd.org/contentassets/d0a4d992d38a41ff85de509156475caa/framework>(дата звернення: 01.08.2025).

80. A Step-by-Step Guide to Digital Transformation. URL:  
<https://www.ionology.com/wpcontent/uploads/2017/01/Step-by-StepGuide-New.pdf>.(дата звернення: 01.08.2025)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	104 440	76 808
первісна вартість		1001	223 320	222 084
накопичена амортизація		1002	(118 880)	(145 276)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	15	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість		1011	8 426 565	10 178 235
знос		1012	(2 254 882)	(3 337 493)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	142 680	128 083
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	27 591	47 748
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>8 305 491</b>	<b>12 319 191</b>

II. Оборотні активи				
Запаси	21	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси		1101	224 395	417 390
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	12 593	4 766
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	100 979	146 103
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	24 360	48 136
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	809 390	588 549
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	-	73 263
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	827 839	673 522
Готівка		1166	72	34
Рахунки в банках		1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	23	1170	15 526	11 952
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	282
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>5 192 636</b>	<b>3 435 729</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>13 498 127</b>	<b>15 754 920</b>

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4 459 269	6 484 117
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>4 491 224</b>	<b>6 516 072</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 441 012	2 332 885
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>3 897 300</b>	<b>3 787 630</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	76 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 554 797	2 368 731
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 037 757	1 259 484
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування		1625	77 886	77 644
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	380 300	419 219
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	46 774	49 736
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	10 000	6 500

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	390 237	435 264
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	127 205	187 798
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>5 109 603</b>	<b>5 451 218</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>13 498 127</b>	<b>15 754 920</b>

## Додаток Б

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
За 2022 рік

## I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	23 687 034	20 843 502
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(19 276 532)	(16 441 004)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	4 410 502	4 402 498
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	696 168	202 834
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(1 673 172)	(1 923 703)
Витрати на збут	9	2150	(439 130)	(561 844)
Інші операційні витрати	10	2180	(463 951)	(508 590)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток		2190	2 530 417	1 611 195

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	1 138 698	1 814 806
Інші доходи		2240		
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(887 690)	(630 813)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(391 073)	(255)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	2 390 352	2 794 933
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(254 392)	(194 613)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	2 135 960	2 600 320
збиток		2355	-	-

**II. Сукупний дохід**

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>2 135 960</b>	<b>2 600 320</b>

**III. Елементи операційних витрат**

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 790 551	2 133 966
Витрати на оплату праці		2505	5 345 909	5 742 731
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 131 262	1 213 180

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Амортизація		2515	1 769 538	1 406 127
Інші операційні витрати		2520	9 815 525	8 939 137
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>21 852 785</b>	<b>19 435 141</b>

**IV. Розрахунок показників прибутковості акцій**

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

## Додаток В

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	76 808	63 849
первісна вартість		1001	222 084	235 471
накопичена амортизація		1002	(145 276)	(171 622)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	15	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість		1011	10 178 235	13 852 844
знос		1012	(3 337 493)	(4 525 606)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	128 083	157 041
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	47 748	157 949
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>12 319 191</b>	<b>18 769 254</b>

<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	21	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси		1101	417 390	391 015
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	4 766	22 796
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	146 103	160 436
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	48 136	53 902
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	588 549	1 302 772
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	673 522	1 079 267
Готівка		1166	34	-
Рахунки в банках		1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	23	1170	11 952	24 544
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	282	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>3 435 729</b>	<b>4 332 452</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>15 754 920</b>	<b>23 101 706</b>

Пасив	роки	рядка	звітного періоду	звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	6 484 117	9 476 353
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>6 516 072</b>	<b>9 508 308</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	2 332 885	3 424 357
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:		1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1533	-	-
резерв незароблених премій		1534	-	-
інші страхові резерви		1535	-	-
Інвестиційні контракти		1540	-	-
Призовий фонд		1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>3 787 630</b>	<b>5 337 000</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	30	1600	76 000	-
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	2 368 731	3 393 971
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 259 484	1 857 488
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування		1625	77 644	85 122
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	419 219	595 758
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	49 736	64 885
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	6 500	883 928

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	435 264	695 705
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	187 798	24 209
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>5 451 218</b>	<b>8 256 398</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття</b>		<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>		<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>15 754 920</b>	<b>23 101 706</b>

## Додаток Д

Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
За 2023 рік

## I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	36 468 879	23 687 034
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>    премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>    премії, передані у перестрахування</i>		2012	-	-
<i>    зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>    зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(28 625 037)	(19 276 532)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	7 843 842	4 410 502
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>    зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>    зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	581 274	826 191
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>    дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>    дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(2 985 829)	(1 673 172)
Витрати на збут	9	2150	(856 282)	(439 130)
Інші операційні витрати	10	2180	(774 662)	(593 974)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>    витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	13	2240	29 003	-
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від благодійної допомоги</i>		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(1 248 217)	(887 690)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(857 468)	(391 073)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>		2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	4 438 175	2 390 352
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(471 019)	(254 392)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	3 967 156	2 135 960
збиток		2355	-	-

**II. Сукупний дохід**

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>3 967 156</b>	<b>2 135 960</b>

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці		2505	8 491 614	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи		2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація		2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати		2520	17 185 591	9 945 548
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>33 241 810</b>	<b>21 982 808</b>

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-

## Додаток Е

Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	16	1000	63 849	78 381
первісна вартість		1001	235 471	274 050
накопичена амортизація		1002	(171 622)	(195 669)
Незавершені капітальні інвестиції	17	1005	2 765 733	2 230 261
Основні засоби	15	1010	9 327 238	14 269 099
первісна вартість		1011	13 852 844	20 300 793
знос		1012	(4 525 606)	(6 031 694)
Інвестиційна нерухомість		1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості		1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості		1017	-	-
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів		1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів		1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції	18	1035	6 297 444	7 445 582
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи	19	1045	157 041	224 993
Гудвіл		1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати		1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах		1065	-	-
Інші необоротні активи	20	1090	157 949	299 960
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>18 769 254</b>	<b>24 548 276</b>

<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	21	1100	413 811	398 124
Виробничі запаси		1101	391 015	374 606
Незавершене виробництво		1102	-	-
Готова продукція		1103	-	-
Товари		1104	22 796	23 518
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Депозити перестраховання		1115	-	-
Векселі одержані		1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	22	1125	1 138 305	1 640 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	23	1130	160 436	191 580
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	25	1135	53 902	54 495
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	1 302 772	1 679 191
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків		1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	24	1155	155 631	10 615
Поточні фінансові інвестиції	27	1160	3 784	90 032
Гроші та їх еквіваленти	26	1165	1 079 267	2 902 009
Готівка		1166	-	-
Рахунки в банках		1167	714 068	2 774 315
Витрати майбутніх періодів	23	1170	24 544	71 430
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань		1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат		1182	-	-
резервах незароблених премій		1183	-	-
інших страхових резервах		1184	-	-
Інші оборотні активи		1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>4 332 452</b>	<b>7 037 517</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>23 101 706</b>	<b>31 585 793</b>

Пасив	тки	рядка	звітного періоду	звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	28	1400	4 654	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу		1401	-	-
Капітал у дооцінках		1405	-	-
Додатковий капітал	29	1410	27 301	27 301
Емісійний дохід		1411	-	-
Накопичені курсові різниці		1412	-	-
Резервний капітал		1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	9 476 353	11 556 424
Неоплачений капітал		1425	-	-
Вилучений капітал		1430	-	-
Інші резерви		1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>9 508 308</b>	<b>11 588 379</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Довгострокові кредити банків	30	1510	1 912 643	5 074 709
Інші довгострокові зобов'язання	30	1515	3 424 357	4 151 093
Довгострокові забезпечення		1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу		1521	-	-
Цільове фінансування		1525	-	-
Благодійна допомога		1526	-	-
Страхові резерви		1530	-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань		1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат		1532	-	-
резерв незароблених премій		1533	-	-
інші страхові резерви		1534	-	-
Інвестиційні контракти		1535	-	-
Призовий фонд		1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту		1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>5 337 000</b>	<b>9 225 802</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	30	1600	-	20 000
Векселі видані		1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	30	1610	3 393 971	5 179 333
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	1615	1 857 488	2 019 060
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	32	1620	655 332	1 004 547
у тому числі з податку на прибуток	32	1621	113 522	256 879
розрахунками зі страхування		1625	85 122	121 389
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	595 758	728 202
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	64 885	111 013
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	34	1640	883 928	896 791

Пасив	Примітки	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків		1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю		1650	-	-
Поточні забезпечення	33	1660	695 705	682 720
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків		1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	35	1690	24 209	8 557
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>	<b>8 256 398</b>	<b>10 771 612</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та и вибуття		1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-	-
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>23 101 706</b>	<b>31 585 793</b>

## Додаток Ж

## Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2024 рік

## I. Фінансові результати

Форма N2 Код за ДКУД

1801003

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5	2000	44 779 857	36 468 879
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>		2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>		2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>		2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>		2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>		2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2050	(35 284 709)	(28 625 037)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>		2070	-	-
<b>Валовий:</b>				
прибуток		2090	9 495 148	7 843 842
збиток		2095	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>		2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>		2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>		2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>		2112	-	-
Інші операційні доходи	7	2120	785 654	581 274
<i>у тому числі:</i>				
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>		2123	-	-
Адміністративні витрати	8	2130	(4 209 338)	(2 985 829)
Витрати на збут	9	2150	(908 227)	(856 282)
Інші операційні витрати	10	2180	(755 247)	(774 662)
<i>у тому числі:</i>				
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>		2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>		2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
збиток		2195	-	-
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші фінансові доходи	11	2220	2 953 039	2 706 514
Інші доходи		2240	-	29 003
у тому числі:				
дохід від благодійної допомоги		2241	-	-
Фінансові витрати	12	2250	(2 034 444)	(1 248 217)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	13	2270	(2 489 948)	(857 468)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті		2275	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток		2290	2 836 637	4 438 175
збиток		2295	-	-
(Витрати)/дохід з податку на прибуток	14	2300	(336 306)	(471 019)
Прибуток/(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток		2350	2 500 331	3 967 156
збиток		2355	-	-

## II. Сукупний дохід

Стаття	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Дооцінка/(уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка/(уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Накопичені курсові різниці		2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств		2415	-	-
Інший сукупний дохід		2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>		<b>2465</b>	<b>2 500 331</b>	<b>3 967 156</b>

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати		2500	2 647 314	3 522 561
Витрати на оплату праці		2505	10 085 098	8 491 614
Відрахування на соціальні заходи		2510	2 036 899	1 724 662
Амортизація		2515	2 983 431	2 317 382
Інші операційні витрати		2520	23 404 779	17 185 591
<b>Разом</b>		<b>2550</b>	<b>41 157 521</b>	<b>33 241 810</b>

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Примітки	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій		2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій		2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію		2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію		2650	-	-