

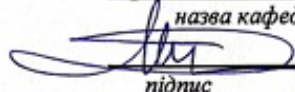
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Допускається до захисту:

Зав. кафедри підприємництва, торгівлі та
біржової діяльності

назва кафедри



професор Сатир Л.М.

вчене звання, прізвище, ініціали

«22» листопада 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
ІНФОРМАЦІЙНІ ФОРМИ І БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЗДІЙСНЕННЯМ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
(за матеріалами ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»)**

Виконав(ла) Бобіренко Кирило Олексійович
прізвище, ім'я, по батькові

 підпис

Керівник: доктор філософії, доцент Василенко О.І.
вчене звання, прізвище, ініціали

 підпис

Рецензент: к.е.н., доцент Вихор М.В.
вчене звання, прізвище, ініціали

 підпис

Я, Бобіренко Кирило Олексійович, засвідчую що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

назва кафедр

вчене звання, прізвище, ініціали, підпис
« 25 » жовтня 2021 року

прізвище ім'я та по батькові

Перелік питань, що розробляються в роботі: Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретико-методичні засади інформаційних форм і бізнес-моделей здійснення підприємницької діяльності 2. Оцінка інформаційних форм і бізнес-моделі підприємства ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» 3. Напрями удосконалення бізнес-моделі та інформаційних форм підприємницької діяльності ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» 4. Висновки та пропозиції. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): бізнес-модель ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»; організаційна структура управління підприємством ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»; інформаційна структура бізнес-процесів підприємства ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»; схема взаємодії інформаційних потоків у системі управління ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»; SWOT-матриця інноваційного потенціалу підприємства ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»; удосконалена бізнес-модель ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» (із зазначенням цифрових компонентів). Вихідні дані до роботи: річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «РЕГІОНПРОДУКТ», виробничо-фінансові плани підприємства, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, дані бухгалтерської та статистичної звітності, внутрішні документи підприємства щодо організаційної структури та інформаційного забезпечення бізнес-процесів, праці науковців за темою дослідження.

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	грудень 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень-липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень-жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	грудень 2025	виконано

midnyc

прізвище, ініціали

pidem

Дата отримання завдання « 2 // 2024 р.

РЕФЕРАТ

Бобіренко К.О. Інформаційні форми і бізнес-моделі здійснення підприємницької діяльності

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування та реалізації бізнес-моделі підприємства ТОВ «РЕШІОНПРОДУКТ».

Предметом дослідження виступають інформаційні форми, інструменти та механізми побудови ефективної бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз чинної бізнес-моделі та інноваційних форм підприємницької діяльності ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ», оцінка їх ефективності й визначення напрямів удосконалення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: порівняльний, економіко-статистичний, SWOT-аналіз, методи системного підходу, структурно-логічного аналізу, графічного моделювання та економічного прогнозування.

В роботі проведено оцінку інформаційного забезпечення підприємницької діяльності ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ», здійснено SWOT-аналіз інноваційного потенціалу, визначено рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення бізнес-моделі з урахуванням сучасних цифрових технологій, обґрунтовано напрями підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів у системі управління.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок. Робота містить 3 таблиці, 2 рисунка. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

Ключові слова: бізнес-модель, підприємництво, інформаційні форми, інновації, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, цифрові технології, управління ефективністю.

ABSTRACT

Bobirenko K.O. Information forms and business models for conducting entrepreneurial activities

The object of research of the qualification paper is the process of formation and implementation of the business model of the enterprise LLC “REGIONPRODUKT”.

The subject of the study is the informational forms, tools, and mechanisms for building an effective business model of the enterprise under the conditions of digital transformation.

The purpose of the qualification work is to analyze the current business model and innovative forms of entrepreneurial activity of LLC “REGIONPRODUKT”, to assess their efficiency, and to determine the directions for improvement aimed at enhancing the competitiveness of the enterprise.

Research methods used in the qualification work: comparative and economic-statistical analysis, SWOT analysis, methods of the systems approach, structural and logical analysis, graphical modeling, and economic forecasting.

The paper provides an assessment of the information support of entrepreneurial activity at LLC “REGIONPRODUKT”, conducts a SWOT analysis of the enterprise’s innovation potential, and determines its level of competitiveness in the market. Recommendations for improving the business model considering modern digital technologies have been developed, and directions for increasing the efficiency of information resource utilization in the management system have been substantiated.

The thesis consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of used sources. The total volume of work is 90 pages. The work contains 3 tables, 2 figures. The list of used sources contains 23 names.

Key words: business model, entrepreneurship, informational forms, innovations, competitiveness, digital transformation, digital technologies, performance management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ФОРМ І БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	10
1.1. Теоретичні основи бізнес-моделювання та інформаційних форм підприємницької діяльності	10
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-моделі підприємства.....	16
Висновки до першого розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІНФОРМАЦІЙНИХ ФОРМ І БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ».....	23
2.2. Аналіз діючої бізнес-моделі підприємства та її ключових елементів ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ».....	28
2.3. Оцінка інформаційної діяльності ТОВ «РЕГІОН ПРОДУКТ»	36
Висновки до другого розділу.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ФОРМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ».....	56
3.1. Концептуальні підходи до вдосконалення бізнес-моделі підприємства ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ».....	56
3.2. Розробка пропозицій щодо цифровізації та інноваційного розвитку підприємницької діяльності ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ».....	59
Висновки до третього розділу.....	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	72
ДОДАТКИ.....	78

Вступ

Сучасні підприємства в Україні працюють у середовищі постійних збоїв: нестабільні ціни на сировину, складна логістика, високі вимоги ритейлу, конкуренція як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. У таких умовах бізнес-модель перестає бути “описом намірів” і перетворюється на практичний інструмент, який або забезпечує підприємству стабільність, або створює для нього постійні проблеми. Особливо це помітно у галузях, де продукт має короткий термін придатності, складну рецептуру і залежить від точності виробничих та логістичних операцій. Для виробників спецій і харчових інгредієнтів, серед яких працює ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ», якість бізнес-моделі напряду пов’язана з тим, наскільки швидко та точно працює інформаційна система підприємства, наскільки злагоджені внутрішні процеси та чи можна на них покладатись у пікові періоди навантаження.

Аналізуючи відкриті дані, установчі документи та фактичні показники діяльності ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ», видно, що підприємство має сформовану історію розвитку, досвід роботи з різними сегментами ринку, стійкі обсяги продажів та чітко вибудовані виробничі процеси. Проте фінансова динаміка останніх років демонструє нерівномірність прибутковості, коливання активів і високу залежність від точності планування та витрат. Це характерно для компаній, бізнес-модель яких сформована поступово і не завжди встигає адаптуватись до зовнішніх змін. Як наслідок, з’являються проблеми, які не пов’язані з якістю продукції, але виникають саме через те, як організовано управління інформацією, обліком та операційною діяльністю.

У багатьох українських виробничих компаній внутрішні процеси будуються за інерцією: частина операцій автоматизована, частина ведеться вручну, а деякі взагалі існують у вигляді “робочих звичок” персоналу. Через це реальна картина діяльності підприємства часто не збігається з тим, що відображено у документах. Саме тут виникає потреба у системному вивченні бізнес-моделі й інформаційних форм підприємництва - як вони взаємодіють, де виникають розриви, які рішення

приймаються на основі неповних даних та які процеси потребують модернізації.

Вибір теми дипломної роботи зумовлений тим, що для стабільного функціонування підприємства вже недостатньо мати виробництво та склад. Важливо розуміти, наскільки модель діяльності відповідає вимогам ритейлу, B2B-клієнтів, HoReCa, наскільки вона дозволяє контролювати собівартість, чи здатна компанія працювати за принципами FEFO, чи забезпечує простежуваність партій, чи існує реальна інтеграція між ERP, WMS і BI-аналітикою. Будь-які прогалини в цих елементах одразу позначаються на фінансовому результаті.

Мета дослідження полягає в тому, щоб на основі фактичних даних ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» оцінити життєздатність його бізнес-моделі, визначити проблемні зони інформаційного забезпечення та запропонувати реалістичні напрями її вдосконалення. Логіка роботи побудована таким чином, щоб не обмежуватися описом теоретичних понять, а показати реальний стан підприємства та можливості його розвитку в умовах сучасної економіки.

Перший розділ присвячений аналізу теоретичних і методичних підходів до бізнес-моделювання та інформаційних форм підприємницької діяльності. Тут розглядаються підходи сучасних науковців та практиків щодо побудови бізнес-моделі, питання її адаптивності, взаємодії зі структурою підприємства та ролі інформаційних технологій у забезпеченні керованості процесів. Також у цьому розділі обґрунтовуються методики оцінювання моделі підприємства: Balanced Scorecard, аналіз ланцюга створення цінності, KPI-метрики, оцінка цифрової зрілості та процесний підхід. Теоретичний аналіз потрібний, щоб чітко визначити, за якими критеріями у подальшому оцінюватиметься діяльність ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ».

Другий розділ має прикладний характер і містить комплексну оцінку підприємства: його організаційну структуру, виробничо-логістичний цикл, фінансові показники за останні роки, сильні й слабкі сторони поточної бізнес-моделі. Тут проводиться аналіз діючих інформаційних форм: як використовуються ERP і WMS, наскільки синхронізовані складські та виробничі

дані, яким є рівень прозорості операцій, як працює система контролю якості та простежуваності. Окремо розглядається питання цифрової дисципліни - наскільки фактичні дані збігаються з обліком, чи є інформаційні “розриви” між підрозділами, як вони впливають на фінансові показники. Цей розділ дає змогу побачити підприємство не за формальними звітами, а за реальним операційним станом.

У межах другого розділу також проводиться SWOT-аналіз діяльності підприємства, що дозволяє визначити внутрішні сильні сторони, проблеми, зовнішні виклики та потенційні можливості. SWOT використовується не як формальна таблиця, а як підготовчий інструмент для переходу до третього розділу, де розробляються напрями вдосконалення.

Третій розділ спрямований на формування практичних пропозицій щодо покращення бізнес-моделі та інформаційних форм підприємництва ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ». Пропозиції стосуються оптимізації логістичних операцій, підвищення точності складу, удосконалення ВІ-аналітики, впровадження наскрізного контролю якості, автоматизації ключових процесів, впорядкування документообігу та підвищення цифрової зрілості компанії. Особлива увага приділяється тому, як саме ці зміни вплинуть на фінансовий результат, операційну стабільність та конкурентоспроможність підприємства. У цьому розділі акцент робиться не на ідеальних рекомендаціях, а на реалістичних рішеннях, які можуть бути впроваджені з урахуванням діючої структури підприємства.

Таким чином, вступ до дипломної роботи логічно підводить до комплексного дослідження бізнес-моделі ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» на тлі викликів сучасної економіки. Актуальність теми визначається тим, що без узгодженої та цифрово підтриманої моделі діяльності підприємство не може забезпечувати стабільну якість, передбачувану логістику та фінансову результативність.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи магістра. Основні ідеї і результати досліджень обговорювалися на всеукраїнській науково-практичних конференціях: Всеукраїнська науково-практична конференція «Сталий розвиток економіки, бізнесу та управління: стратегії та пріоритети» (27 березня 2025 р.), м. Біла Церква: БНАУ; Всеукраїнська науково-практична конференція магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у ХХ столітті» (29 жовтня 2025 р.), м. Біла Церква: БНАУ.

За матеріалами конференцій опубліковано тези:

1. Василенко О.І., Бобіренко К.О. Інноваційні бізнес-моделі в Україні: особливості, виклики, перспективи. Всеукраїнська науково-практична конференція «Сталий розвиток економіки, бізнесу та управління: стратегії та пріоритети» (27 березня 2025 р.), м. Біла Церква: БНАУ.

2. Бобіренко К.О. Цифрова трансформація як механізм підвищення інноваційної зрілості бізнес-моделі. Всеукраїнська науково-практична конференція магістрантів і молодих дослідників «Наукові пошуки молоді у ХХ столітті» (29 жовтня 2025 р.), м. Біла Церква: БНАУ. С. 110 – 111.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ФОРМ І БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичні основи бізнес-моделювання та інформаційних форм підприємницької діяльності

Сучасне підприємництво розвивається в умовах цифрової економіки, де джерелом конкурентних переваг стають не лише ресурси або технології, а логіка організації бізнесу та якість управління даними [1]. Підприємство перемагає не тому, що просто «щось виробляє», а тому, що вміє поєднати свою бізнес-модель з інформаційними формами організації діяльності. Фактично йдеться про взаємодію двох вимірів: стратегічного (як підприємство створює та монетизує цінність) і технологічно-інформаційного (на основі яких даних та цифрових рішень воно це робить).

У загальному вигляді бізнес-модель можна визначити як логічну схему функціонування підприємства, що відображає взаємозв'язок між ресурсами, процесами, клієнтами, партнерами та джерелами доходів. Класичний підхід, запропонований П. Друкером, зводиться до трьох ключових питань: хто є клієнтом, яку цінність він отримує і яким чином підприємство забезпечує економічну доцільність цієї цінності. Відповідь на ці питання задає рамку, в межах якої формуються продуктова політика, операційні процеси, цінова стратегія та формат взаємодії з ринком [2, 3].

Подальший розвиток концепції бізнес-моделі пов'язують з роботою А. Остервальдера та І. Піньє, які систематизували її структуру в Canvas-модель з дев'яти блоків. Вона включає ціннісну пропозицію, сегменти клієнтів, канали збуту, відносини з клієнтами, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключових партнерів, структуру витрат та джерела доходів, модель видно на рисунку 1.1.1. Такий підхід дозволяє розглядати бізнес-модель як цілісну систему: зміна в одному блоці неминує впливає на інші. Для підприємницької

діяльності це означає, що рішення щодо асортименту, формату сервісу чи каналів збуту не можуть прийматись ізольовано від фінансів, логістики чи IT-інфраструктури [4].

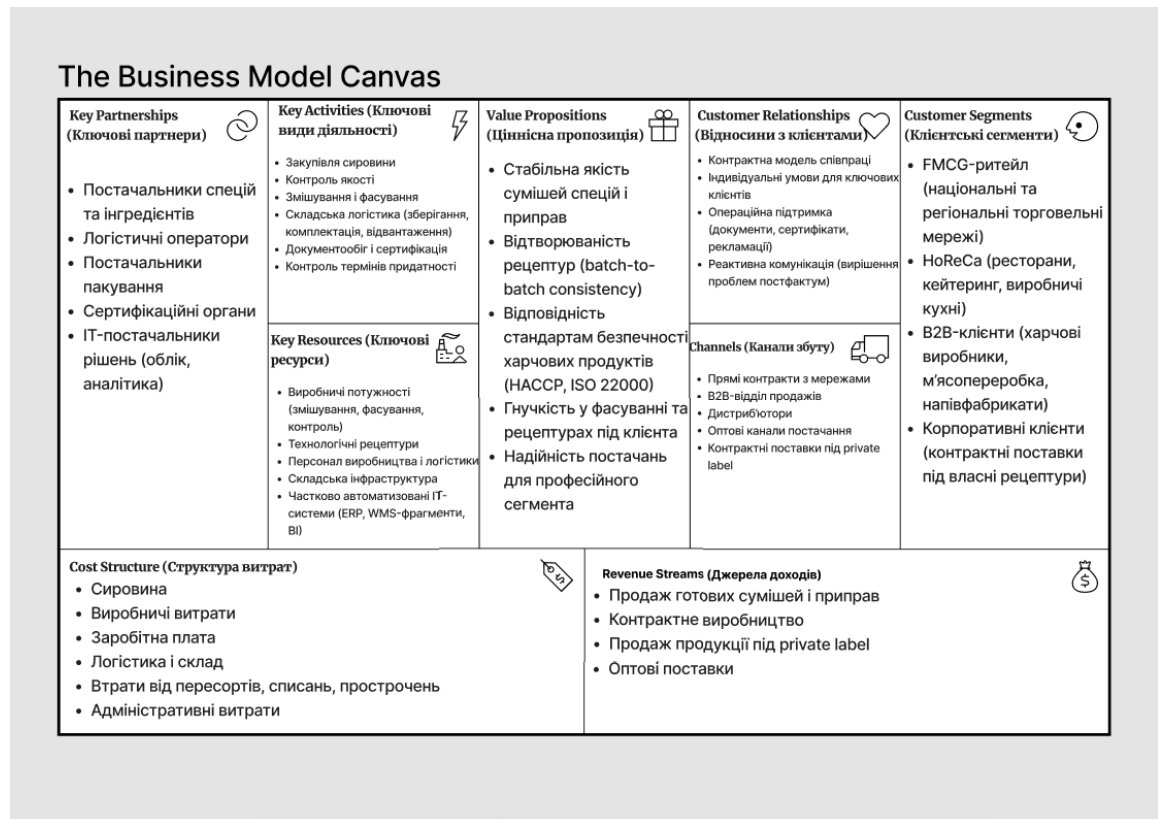


Рис. 1.1.1. Canvas-модель ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»

Структура бізнес-моделі, незалежно від галузі, включає кілька груп елементів. Перша – ринкова логіка: хто є цільовими сегментами споживачів, яку саме проблему вони прагнуть розв’язати та яку цінність пропонує підприємство. Друга – операційна архітектура: які ресурси, технології та процеси забезпечують створення цієї цінності, якою є роль партнерів, підрядників, логістичних операторів. Третя – фінансова конфігурація: як формуються доходи, які основні статті витрат, як досягається маржинальність і окупність інвестицій [5]. Четверта – інформаційно-цифровий контур, що підтримує всі інші елементи: системи обліку, управління складом, аналітика, електронний документообіг [Додаток Г].

За змістом створюваної цінності бізнес-моделі поділяють на виробничі, сервісні, посередницькі, цифрові, платформенні та гібридні. Виробничі орієнтовані на перетворення сировини на готовий продукт з прогнозованою собівартістю та контрольованою якістю. Сервісні продають доступ до результату (послуги), а не до матеріального товару. Посередницькі з'єднують попит і пропозицію, створюючи цінність за рахунок швидкості, зручності та зниження транзакційних витрат. Цифрові базуються на монетизації даних, мережевих ефектах і програмних продуктів. Платформенні створюють середовище взаємодії для великої кількості учасників і заробляють на транзакціях та сервісах. Гібридні поєднують кілька логік і найчастіше зустрічаються в харчовій промисловості й FMCG, де виробництво поєднано з сервісом, логістикою та цифровою складовою [6].

У харчовій галузі, де працюють, зокрема, виробники спецій та приправ, бізнес-модель зазвичай має гібридний характер це видно у додатку(Додаток Г).

Поряд із виробничою основою: змішування, фасування, контроль якості – тут критичну роль відіграють логістичний сервіс (точність і ритмічність поставок), дотримання вимог до безпечності (HACCP, ISO, BRCGS, IFS Food) та здатність працювати з мережевими ритейлерами, професійним сегментом HoReCa і маркетплейсами.

У такій моделі цінність для клієнта формується не лише смаком і стабільністю продукції, а й простежуваністю серій, прозорістю документів, виконанням принципу OTIF («вчасно і в повному обсязі») [7, 8, 9].

Функції бізнес-моделі відображають її роль у системі управління підприємством. Аналітична функція забезпечує оцінку витрат, доходів, ризиків і можливостей; інтеграційна – узгоджує діяльність підрозділів у єдиний управлінський контур; інформаційна – визначає, які дані є критичними і як вони мають збиратися та оброблятися; прогностична – дозволяє будувати сценарії розвитку й оцінювати наслідки ринкових або технологічних змін. Усе це прямо

залежить від того, наскільки якісно вибудована інформаційна інфраструктура підприємства.

Цифрова трансформація змінила уявлення про «статичність» бізнес-моделей. Якщо раніше модель часто сприймали як раз і назавжди задану організаційну конструкцію, то сьогодні вона є динамічною системою, яка постійно адаптується до нових вимог ринку, змін споживацької поведінки та технологічних рішень. Інструментами такої адаптації стають корпоративні інформаційні системи – ERP, WMS, CRM, BI, системи електронного документообігу, хмарні платформи, мобільні додатки для персоналу. Вони не є нейтральним «додатком» до бізнесу: від їхньої архітектури та інтеграції залежить, які саме бізнес-моделі взагалі можливі для підприємства [10].

ERP-система (Enterprise Resource Planning) формує єдину логіку фінансового й виробничого планування, поєднуючи облік закупівель, складських залишків, виробництва, збуту та фінансів. Вона відповідає за цілісність даних: якщо інформація про партію продукції змінюється на одному етапі, це автоматично відображається в інших контурах. WMS (Warehouse Management System) деталізує управління складом: адресне зберігання, контроль партій і термінів придатності, управління завданнями комплектувальників, фіксація руху кожної палети або коробки. BI (Business Intelligence) перетворює масиви даних із ERP, WMS, та інших джерел у панелі показників, звіти та моделі прогнозування [11].

У цій логіці формується поняття інформаційних форм підприємницької діяльності. Під інформаційною формою доцільно розуміти спосіб організації бізнес-процесів, за якого всі ключові операції, рішення та взаємодії між учасниками ринку здійснюються на основі цифрової обробки даних. На відміну від традиційної, паперової або фрагментовано-електронної моделі, інформаційна форма передбачає наявність інтегрованого інформаційного середовища, де виробництво, логістика, фінанси, збут і робота з клієнтами пов'язані через єдину

базу даних та узгоджені регламенти [12].

Інформаційні форми підприємництва будуються на чотирьох ключових принципах. Перший – інтеграція: уникнення «інформаційних островів», коли кожен підрозділ веде власні таблиці, що не збігаються з даними інших служб. Другий – аналітичність: рішення мають ґрунтуватися не на інтуїції окремого менеджера, а на системному аналізі показників, трендів та відхилень. Третій – адаптивність: системи мають дозволяти швидко змінювати налаштування, моделі планування, формати звітності в залежності від ринкової ситуації. Четвертий – прозорість: усі значущі дії (приймання, комплектація, відвантаження, узгодження документів) залишають цифровий слід, який можна перевірити, проаналізувати і використати для навчання персоналу та удосконалення процесів.

Базовими інструментами інформаційних форм є корпоративні інформаційні системи, електронний документообіг, хмарні технології та індустріальні стандарти маркування й простежуваності (наприклад, GS1, SSCC, QR-коди). Електронний документообіг замінює паперові акти, накладні, сертифікати якості, дозволяючи автоматично перевіряти реквізити, мінімізувати помилки й прискорювати погодження з партнерами. Хмарні рішення відкривають доступ до необхідної інформації з будь-якої локації, що актуально в умовах розподілених команд, віддалених складів і мобільних співробітників.

Запровадження інформаційних форм підприємницької діяльності дає низку відчутних переваг. Операційна узгодженість означає, що всі працюють з однаковими, актуальними даними – від складу до фінансового відділу. Прогностичність забезпечується завдяки ВІ-аналітиці: підприємство бачить не лише факт відхилення, а й тенденцію, що дозволяє завчасно коригувати плани виробництва, закупівель чи збуту. Контрольованість процесів зростає за рахунок тотальної простежуваності: коли кожна партія продукції має свій цифровий «паспорт» (серія, дата виробництва, маршрут руху, результати лабораторного

контролю), ризики рекламаций і повернень суттєво знижуються. Автоматизація документообігу та обліку скорочує транзакційні витрати – час на ручні операції, виправлення помилок, дублювання введення даних і підтримує конкурентоспроможність [13].

На цій основі формується концепція data-driven management – управління, заснованого на даних. У такій парадигмі керівники звертаються не до окремих Excel-файлів чи усних звітів, а до єдиних дашбордів, де в реальному часі відображаються ключові показники: обсяги продажів, валова маржа, рівень сервісу OTIF, швидкість обороту запасів, кількість помилок при комплектації замовлень, собівартість логістики, частота рекламаций тощо. Це дозволяє змістити фокус від «гасіння пожеж» до системної роботи з причинами відхилень.

З погляду бізнес-моделі інформаційні форми не є чимось зовнішнім чи допоміжним. Вони визначають, наскільки взагалі можлива реалізація певної моделі. Наприклад, без інтегрованої ERP–WMS–BI-архітектури підприємству складно працювати з професійними клієнтами або мережами, які висувають жорсткі вимоги до простежуваності, термінів придатності, якості маркування, регулярності поставок. У такій ситуації бізнес-модель, формально описана на папері, фактично не може бути втілена через відсутність відповідної інформаційної інфраструктури. Навпаки, добре вибудований цифровий контур розширює можливості моделі: дозволяє виходити в нові канали збуту, запроваджувати персоналізовані продукти, точніше управляти маржинальністю різних сегментів [14].

Для підприємств харчової промисловості інформаційні форми мають додатковий регуляторний вимір – це відповідність вимогам до безпечності харчових продуктів, простежуваності партій, підготовки до зовнішніх аудитів. Фактично, цифрова фіксація критичних контрольних точок (приймання сировини, термічна або парова обробка, лабораторний контроль, фасування, зберігання, відвантаження) стає невід’ємною частиною бізнес-моделі, адже без

цього підприємство не може отримати доступ до ключових клієнтів і ринків.

Таким чином, теоретичні основи бізнес-моделювання в умовах цифрової економіки неможливо розглядати відірвано від інформаційних форм підприємницької діяльності. Бізнес-модель задає стратегічну логіку створення та монетизації цінності, а інформаційна форма визначає, наскільки ця логіка може бути реалізована у реальних операціях. Стійкість і ефективність сучасних підприємств залежать від узгодження цих двох вимірів: модель має враховувати можливості й обмеження цифрової інфраструктури, а інформаційні системи – бути спроєктованими з урахуванням цілей і вимог бізнес-моделі. Саме на цій основі формуються передумови для подальшого аналізу конкретного підприємства, оцінки його цифрової зрілості та пошуку напрямів удосконалення бізнес-моделі.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-моделі підприємства

Оцінювання ефективності бізнес-моделі є ключовим елементом сучасної системи стратегічного управління. У цифровій економіці модель не може вважатися сталою конструкцією: її результативність залежить від здатності підприємства реагувати на зміни ринку, інтегрувати дані, підтримувати технологічну гнучкість і забезпечувати узгодженість між стратегією та операційною діяльністю. Методичні підходи, що використовуються для оцінки бізнес-моделі, повинні охоплювати фінансові, операційні, клієнтські, інноваційні та інформаційні критерії. Це дозволяє розглядати бізнес-модель як цілісну систему, яка формує цінність і підтримує конкурентоспроможність.

Сутність оцінювання ефективності полягає у визначенні того, наскільки бізнес-модель відповідає стратегічним цілям, доступним ресурсам і фактичним результатам. Традиційний підхід базується на системі фінансових показників – прибутковість, ліквідність, оборотність активів, структура витрат. Така оцінка дає змогу визначити економічний ефект, але не відображає причини, що його

формують. У цифровому середовищі значна частина конкурентних переваг створюється нематеріальними активами: технологіями, інтелектуальним капіталом, якістю даних, швидкістю процесів та взаємодією з клієнтами. Тому методики повинні включати нефінансові вимірники та використовувати дані інформаційних систем підприємства.

Одним із найбільш комплексних підходів є модель збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) [15, 16]. Вона передбачає оцінювання бізнес-моделі за чотири площини: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та розвитку. Така структура дозволяє визначати як результат, так і механізми, що до нього приводять. Для FMCG-компаній, таких як виробники спецій та приправ, цей підхід є релевантним, оскільки галузь характеризується нестабільним попитом, високими вимогами до якості сервісу та постійною потребою в оптимізації процесів. Важливим є й те, що BSC поєднує короткострокові та довгострокові орієнтири, дозволяючи оцінювати бізнес-модель не лише з позиції поточного прибутку, а й з точки зору стійкості.

Значну увагу приділяють процесному підходу, у межах якого бізнес-модель оцінюється як сукупність взаємопов'язаних процесів. Ефективність визначається через показники тривалості операцій, стабільності ритму роботи, рівня дефектів, якості планування, ступеня автоматизації та синхронізації. Перевага підходу полягає у можливості локалізувати вузькі місця та швидко коригувати окремі ділянки процесного ланцюга. Цифрові системи, такі як WMS чи ERP, створюють детальний цифровий слід, що дозволяє об'єктивно вимірювати час проходження замовлення, відхилення та втрати. Це робить процесний підхід одним із найбільш точних інструментів оцінки бізнес-моделі у виробничо-логістичних компаніях.

Інтегрований підхід на основі ключових показників ефективності (KPI) дозволяє конкретизувати складові бізнес-моделі та оцінити їхній внесок у загальний результат. Кожна група показників охоплює визначений аспект

діяльності. Фінансові КРІ показують здатність моделі генерувати маржу та керувати витратами. Операційні КРІ відображають точність планування, швидкість логістики, надійність виробничих процесів. Інноваційні КРІ характеризують готовність підприємства до змін та впровадження нових технологій. Інформаційні КРІ вимірюють якість даних, частоту оновлення інформації, ступінь автоматизації звітності. Клієнтські КРІ оцінюють лояльність, рівень реклаमाцій, стабільність виконання контрактів. Такий підхід дозволяє оцінювати модель не лише як конструкцію, а як функціонуючу систему, яка має тенденції, ризики та чіткі точки контролю.

Окреме місце займає аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain Analysis). Він передбачає поділ діяльності підприємства на основні й допоміжні процеси та оцінку їхнього внеску у формування кінцевої вартості продукту. Застосування цього підходу дозволяє визначити, які етапи створюють додану вартість, а які є джерелом надмірних витрат. Для виробничих підприємств цей аналіз є одним із головних інструментів оптимізації, оскільки виявляє неефективності, що не завжди видно на фінансовому рівні. Крім того, він дозволяє оцінити, наскільки бізнес-модель побудована на узгодженні процесів, а не на ізольованих операціях [17].

Інформаційно-аналітичний підхід ґрунтується на даних корпоративних цифрових систем. ERP збирає фінансово-виробничий контур, WMS фіксує рух продукції, ВІ надає аналітичні панелі для оцінки в реальному часі. У цифровій економіці саме цей підхід дає найбільш повну картину. Завдяки ВІ-аналітиці можна оцінити точність планування, швидкість обробки замовлень, завантаження складу, відхилення у виробництві, динаміку виконання контрактів. Дані логістичного модуля дозволяють аналізувати пересорти, запізнення, похибки при комплектації. Інформаційний підхід перетворює оцінку бізнес-моделі з періодичної процедури на безперервний процес.

Важливим критерієм є інформаційна прозорість бізнес-моделі. Вона

визначає, наскільки дані, що лежать в основі управлінських рішень, є повними, точними та доступними. У компаніях, де використовується цифрове маркування, QR-коди, автоматичний контроль серій, електронні сертифікати якості та фотофіксація відвантаження, ризик помилок суттєво нижчий. Інформаційна прозорість формує довіру між підприємством та його партнерами, а також підвищує здатність моделі протистояти зовнішнім ризикам.

Актуальним є і підхід до оцінки цифрової зрілості. Моделі типу Digital Maturity Model дозволяють визначити, наскільки підприємство готове до масштабування цифрових рішень. Оцінюється інтегрованість систем, культура використання даних, рівень автоматизації, рівень ІТ-захисту, здатність швидко змінювати цифрові процеси. Підприємства з високою цифровою зрілістю мають більш стійкі бізнес-моделі, оскільки здатні швидко адаптуватися до змін середовища, оптимізувати витрати й покращувати сервіс без масштабних організаційних змін [18].

Комплексна оцінка бізнес-моделі передбачає об'єднання кількох підходів у багаторівневу систему аналізу. Стратегічний рівень оцінюється через фінансові показники та ринкову позицію. Операційний рівень оцінюється через швидкість і точність процесів. Тактичний рівень – через відхилення, цифрову дисципліну та індикатори ризиків. Така система дозволяє оцінювати не лише стан моделі, а й здатність підприємства підтримувати її ефективність у довгостроковій перспективі.

У підсумку методичні підходи до оцінки ефективності бізнес-моделі відображають складність сучасного підприємництва. Модель уже не можна оцінювати тільки за прибутком – необхідно враховувати цифрові процеси, здатність до адаптації, якість даних, інноваційність та рівень узгодженості між підрозділами. Комплексний підхід на основі KPI, процесного аналізу, BSC, оцінки ціннісного ланцюга й цифрових індикаторів дає можливість об'єктивно вимірювати ефективність та формувати рішення, які підсилюють бізнес-модель і

забезпечують її стійкість [19].

Висновки до першого розділу

Дослідження теоретико-методичних засад бізнес-моделювання та інформаційних форм підприємницької діяльності дозволило сформулювати цілісне розуміння того, як сучасні підприємства створюють і підтримують цінність у цифровій економіці. У ході аналізу встановлено, що бізнес-модель перестала бути статичною організаційною схемою і трансформувалася у динамічну систему, що відображає взаємодію ресурсів, процесів, цифрової інфраструктури та клієнтських вимог. У таких умовах ефективність бізнес-моделі визначається її здатністю узгоджувати стратегічні цілі, операційну діяльність та інформаційно-технологічне середовище.

У першому підрозділі доведено, що бізнес-модель є основою логіки функціонування підприємства: вона визначає, яку цінність створює компанія, для кого вона призначена, через які канали реалізується та на яких ресурсах ґрунтується. Використання концепцій П. Друкера й Canvas-моделі А. Остервальдера та І. Піньє дозволило структурувати бізнес-модель через системні елементи - від ціннісної пропозиції до фінансової логіки. Такий підхід дав змогу показати, що модель повинна бути не лише ринково орієнтованою, а й операційно узгодженою та технологічно адаптивною. На прикладі харчової галузі встановлено, що ефективна бізнес-модель має поєднувати виробничу, сервісну й цифрову складові, що дозволяє підтримувати передбачуваність якості та ритмічність постачань.

Другий підрозділ розкрив значення інформаційних форм здійснення підприємницької діяльності, які визначають технологічну основу реалізації бізнес-моделі. Сучасне підприємство - це інформаційна система, у якій операції, планування, аналітика та контроль відбуваються на базі цифрових даних. Інтеграція ERP, WMS, BI та інших систем формує єдиний інформаційний контур, що забезпечує точність управлінських рішень, узгодженість процесів і

оперативність реакції на відхилення. Установлено, що цифрові рішення (маркування QR, принцип FEFO, фотофіксація, автоматизоване управління складом) не лише оптимізують логістику та знижують операційні витрати, а й виступають невід’ємним елементом бізнес-моделі, формуючи її інформаційну стійкість і відповідність галузевим стандартам.

Оцінювання ефективності бізнес-моделі потребує комплексного підходу, який охоплює фінансові, процесні, клієнтські та цифрові критерії. Класичні економічні показники (прибутковість, оборотність, рентабельність) відображають результат, але не дають відповіді, чому модель працює ефективно або неефективно. Тому у дослідженні використано підходи Balanced Scorecard, аналіз ланцюга створення цінності, KPI-системи й інформаційно-аналітичні методи, що спираються на дані цифрових платформ. Це дозволило підкреслити, що сучасна оцінка моделі має базуватися на якості даних, рівні автоматизації, точності операцій, гнучкості процесів та здатності підприємства адаптуватися до змін середовища.

Узагальнення проведеного аналізу дозволяє сформулювати кілька ключових висновків.

По-перше, бізнес-модель у цифровій економіці розглядається як динамічна конструкція, що постійно змінюється під впливом ринку та технологій. По-друге, інформаційна інфраструктура стає її функціональним ядром: без інтегрованих систем управління підприємство втрачає контроль над ритмом, якістю й прогнозованістю процесів. По-третє, оцінювання ефективності моделі має здійснюватися за багатовимірними критеріями - фінансовими, операційними, інноваційними, клієнтськими та інформаційними. По-четверте, стійкість і результативність бізнес-моделі залежать від рівня цифрової зрілості, прозорості даних та узгодженості процесів у межах єдиного управлінського контуру.

Досвід підприємств харчової промисловості, зокрема виробників спецій та приправ, засвідчує, що поєднання стратегічного бачення, оптимізованих

операцій та цифрових технологій створює переваги, які важко повторити конкурентам. Впровадження сучасних систем управління, автоматизація логістики, чіткий контроль серій і використання бізнес-аналітики дозволяють підтримувати стабільність якості, мінімізувати операційні втрати та підвищувати довіру партнерів. Це підтверджує, що бізнес-модель є ефективною лише тоді, коли вона підкріплена інформаційними формами діяльності та здатна адаптуватися до викликів цифрової економіки.

Можна сказати, що теоретичні та методичні результати першого розділу формують основу для подальшого практичного аналізу бізнес-моделі підприємства у другому розділі роботи, забезпечуючи методологічну базу для оцінки її ефективності та визначення напрямів удосконалення.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІНФОРМАЦІЙНИХ ФОРМ І БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»

ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» - це виробничо-логістичне підприємство середнього масштабу, яке спеціалізується на виготовленні приправ, сумішей спецій і харчових інгредієнтів для ринків FMCG, HoReCa, B2B та корпоративного сегмента. Підприємство працює у висококонкурентному середовищі, де ключовими факторами успіху є стабільність якості, точність логістики, контроль термінів придатності та прозорість операцій. Структура діяльності підприємства демонструє інтегровану модель, що поєднує виробництво, комерційну взаємодію, логістичне управління та фінансово-економічну координацію.

Організаційна побудова підприємства має функціональний характер [Додаток Д]. Управління здійснюється генеральним директором, який координує роботу всіх ключових підрозділів. Виробничий блок охоплює процеси змішування, просіювання, термічної або фізичної обробки відповідно до технологічних вимог, фасування, лабораторного контролю та внутрішньої виробничої логістики. Така структура забезпечує можливість контролювати критичні точки якості, особливо в частині дотримання рецептур, вологості, органолептичних властивостей та мікробіологічних показників.

Структурну роль у діяльності ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» відіграє виробничий блок, який формує основний обсяг доданої вартості підприємства та забезпечує конкурентні переваги на ринку. Виробництво працює як послідовний технологічний комплекс, що охоплює підготовку сировини, змішування, контроль проміжних параметрів, фасування та внутрішню виробничу логістику. Основою є дотримання стандартизованих рецептур і стабільності сенсорних

властивостей продукту, що критично важливо для роботи з мережевими ритейлерами й HoReCa [20].

Початковим етапом є приймання та підготовка сировини, що включає її очищення, перевірку вологості, гранулометричного складу, аромату та відповідності сертифікатам постачальника. Для окремих груп інгредієнтів передбачені ізольовані зони зберігання (спеції з інтенсивним запахом, алергени тощо), що мінімізує ризики перехресного контамінаційного впливу.

Змішування та формування рецептури здійснюється на спеціалізованому обладнанні, яке забезпечує рівномірність розподілу часток і точність дозування. Для кожної рецептури діє власний технологічний регламент, що визначає порядок внесення компонентів, швидкість змішування, тривалість циклу та необхідні коригування для досягнення заданих органолептичних параметрів.

Проміжний контроль якості дозволяє виявляти відхилення до фасування: визначаються активність води, відсутність грудкування, інтенсивність аромату, колір та мікробіологічні показники. Для продуктів із підвищеними вимогами можлива термічна або парова стерилізація.

Фасувальний сегмент виробництва включає лінії дрібного фасування (flow-pack, вертикальні пакувальні автомати), середнього формату (дой-паки, банки, контейнери) та промислового пакування для B2B. На кожній лінії контролюється точність дозування, стабільність запаювання, якість друку маркування та відповідність QR/GS1 ідентифікації [21].

Внутрішня виробнича логістика забезпечує рух напівфабрикатів між зонами, формування внутрішніх серій, цифрову фіксацію кожного технологічного переходу та передачу готової продукції в склад завершеної продукції. Чітка синхронізація між виробничими та логістичними операціями забезпечує рівномірність випуску, мінімізує затримки й дозволяє дотримуватися ритмічності замовлень клієнтів.

Загалом виробничий сегмент формує основу операційної моделі

підприємства, забезпечуючи стабільність рецептур, узгодженість якості, прогнозованість обсягів та відповідність вимогам HACCP, ISO 22000, BRCGS і IFS Food. Саме виробництво, а не лише логістична складова, є ключовим генератором цінності для ринку та кінцевих споживачів [22].

Логістичний блок організований на принципах адресного зберігання, повної простежуваності та цифрової фіксації руху кожної партії. Підприємство використовує принцип FEFO для мінімізації ризиків відвантаження продукції з коротким терміном придатності. Складські процеси супроводжуються QR-маркуванням, скануванням серій і фотофіксацією етапів комплектування. Це дає змогу уникати пересортів, недовкладень і підвищує надійність виконання контрактів із мережами. Логістика підприємства охоплює від приймання сировини до формування маршруту відвантаження клієнтам, включаючи добовий цикл планування: консолідацію заявок, розрахунок палетомісць та розподіл завдань комплектувальникам.

Комерційний блок відповідає за роботу з ключовими клієнтами - національними торговими мережами, дистриб'юторами, HoReCa-операторами та виробничими компаніями, які використовують спеції як сировину. Комерційний напрям підтримує планування збуту, контроль цінової політики, ведення переговорів та аналіз динаміки продажів. З урахуванням високої конкуренції у сегменті спецій стабільність комерційних процесів є критичною для підтримання ринкової частки, особливо в умовах нерівномірного попиту та сезонних коливань.

Фінансово-економічний блок відповідає за бюджетування, управління витратами, аналіз фінансових результатів і контроль виконання планів. У межах цього блоку здійснюється аналіз рентабельності асортиментних позицій, каналів збуту, окремих клієнтських груп і логістичних маршрутів. Підприємство використовує принципи індивідуального планування витрат, що дозволяє порівнювати ефективність різних напрямів діяльності та визначати найбільш

рентабельні продукти. Особливе значення має контроль собівартості, оскільки у структурі витрат домінують імпортні складники, вартість яких залежить від коливань валютних курсів.

Адміністративний блок охоплює кадрову політику, юридичні питання, внутрішній документообіг, забезпечення охорони праці та дотримання норм галузевих стандартів. Підприємство дотримується вимог державних і міжнародних стандартів щодо безпечності харчової продукції, що є обов'язковим елементом співпраці з національними мережами. Наявність процедур контролю, інструкцій, технологічних карт і внутрішніх аудитів формує основу операційної стабільності підприємства.

Уся операційна діяльність ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» базується на використанні даних. Цифрова інфраструктура підприємства включає ERP-систему, яка забезпечує облік виробництва, рух запасів і фінансові розрахунки; WMS-систему, що керує складськими процесами; BI-рішення, які формують аналітичні панелі у реальному часі. BI-аналітика дає змогу контролювати точність комплектування, швидкість виконання замовлень, рівень залишків, дотримання термінів придатності, ритмічність виробництва та інші критичні показники. Інтеграція ERP–WMS–BI забезпечує єдиний інформаційний контур, що мінімізує ризики помилок і забезпечує точність управління [23].

Економічна діяльність підприємства демонструє поєднання зростаючого доходу, стабільного попиту та поступової оптимізації витрат. Протягом 2020–2024 років підприємство наростило обсяги реалізації з 59,0 млн грн до 95,6 млн грн. Зростання доходу у 2023 році на 46 % вказує на ефективне масштабування, однак наступний рік продемонстрував перехід до більш стабілізованої моделі з контрольованим приростом. Така динаміка характерна для підприємств, що працюють у сегменті харчових інгредієнтів і здійснюють масштабування з поступовим переглядом внутрішніх процесів.

Динаміка активів показує, що підприємство не уникає коливань,

пов'язаних із виробничими й логістичними циклами. Пік активів у 2023 році (202,8 млн грн) демонструє потребу у створенні складських запасів для виконання контрактів. У 2024 році скорочення активів до 169,4 млн грн вказує на оптимізацію запасів, покращення планування закупівель і перехід до більш економного використання оборотного капіталу. Зниження активів не є негативним явищем - навпаки, воно демонструє адаптацію підприємства до ринкових умов та підвищення ефективності ресурсного використання.

Чистий прибуток підприємства має хвилеподібний характер, що є типовим для FMCG-компаній із залежністю від вартості імпортованих компонентів. Падіння прибутку у 2021–2023 роках зумовлено зростанням собівартості, інвестиціями у цифрову інфраструктуру, збільшенням вартості логістики та оновленням виробничих ліній. Проте у 2024 році підприємству вдалося стабілізувати фінансовий результат і збільшити чистий прибуток до 3,58 млн грн. Рентабельність активів також зросла - до 2,1 %, що свідчить про повернення підприємства до більш ефективної моделі використання ресурсів.

Табл 2.1.1.

Основні економічні показники ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» за 2020–2024 рр.

Рік	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Активи, тис. грн	Чиста маржа	ROA
2020	59 024,5	16 178,9	148 255,5	27,4 %	10,9 %
2021	69 246,7	8 141,6	128 920,4	11,8 %	6,3 %
2022	62 472,1	4 642,2	158 981,1	7,4 %	2,9 %
2023	91 233,3	2 232,7	202 825,3	2,4 %	1,1 %
2024	95 614,0	3 584,0	169 441,0	3,8 %	2,1 %

Аналіз таблиці демонструє, що ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» зберігає стабільність фінансової моделі, незважаючи на зовнішні та внутрішні коливання. Темпи зростання доходів залишаються позитивними, а відновлення

прибутковості у 2024 році свідчить про ефективне управління витратами. Зростання активів у 2023 році, а потім їх оптимізація у 2024 році є типовою реакцією підприємства на зміну ринкової кон'юнктури й потреби забезпечення ритмічного виробництва в умовах нестабільних поставок [24, 25].

Фінансовий та ринковий аналіз підприємства показує, що компанія зберігає високий рівень надійності та привабливості для партнерів. Підприємство має репутацію стабільного постачальника з передбачуваними операційними процесами та контрольованою якістю. Позитивна динаміка рентабельності свідчить про зміцнення внутрішньої операційної дисципліни, покращення логістики та вдосконалення планування виробництва.

Узагальнюючи, ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» демонструє стійку організаційно-економічну модель, що поєднує цифрову логіку управління, структуровані виробничі процеси та системний підхід до контролю витрат. Зростання доходів, відновлення рентабельності та оптимізація активів створюють передумови для подальшого розширення діяльності та зміцнення позицій на ринку харчових інгредієнтів. Підприємство має потенціал для вдосконалення бізнес-моделі, масштабування виробництва та подальшої цифрової інтеграції процесів.

2.2. Аналіз діючої бізнес-моделі підприємства та її ключових елементів ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»

Бізнес-модель ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» являє собою розгалужену систему управління виробничими, логістичними, фінансовими, технологічними та інформаційними процесами, які взаємодіють у межах інтегрованої операційної платформи. Її особливість полягає в поєднанні класичної виробничої моделі зі значною часткою цифрових елементів, що забезпечують прозорість, простежуваність, гнучкість та стабільність управління. В умовах підвищеної конкуренції в сегменті спецій та харчових інгредієнтів така модель формує не лише виробничу потужність, але й стратегічну здатність підприємства до

масштабування, адаптації та контролю ризиків.

На відміну від багатьох компаній харчової галузі, що працюють за принципом «імпорт – змішування – фасування», ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» застосовує розширену бізнес-модель, у якій створення цінності відбувається на кожному етапі: від первинної оцінки сировини до логістичного виконання в режимі реального часу. Це дає змогу компанії формувати додану вартість на всіх операціях, впливати на якість кінцевого продукту, гарантувати відповідність стандартам і підтримувати сервісні вимоги клієнтів. Аналіз чинної бізнес-моделі дозволяє оцінити рівень її складності, сильні сторони, інтегрованість процесів, а також визначити обмеження, які можуть стримувати потенціал розвитку.

1. Стратегічна архітектура бізнес-моделі та її функціональна логіка

Основою діючої бізнес-моделі є логіка створення цінності через контроль всього виробничо-логістичного ланцюга. На першому рівні модель визначає роль підприємства на ринку: ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» позиціонує себе як виробник спецій, здатний забезпечити стабільність якості та точність виконання замовлень у сегментах FMCG, HoReCa і B2B. На другому рівні формується операційна логіка, яка включає технологічні процеси, стандарти якості, серійний облік, контроль критичних точок та розподіл відповідальності між підрозділами. На третьому рівні формується інформаційний контур управління: ВІ-панелі, цифрова фіксація операцій, QR-кодування, ERP-логіка планування та WMS-модулі, що забезпечують глибоку інтегрованість діяльності [26].

Ключовою ідеєю моделі є принцип операційної передбачуваності. Для підприємств харчової промисловості саме передбачуваність - а не просто виробнича потужність - стає визначальним фактором довіри з боку партнерів. Діюча бізнес-модель ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» спрямована на мінімізацію операційних відхилень через автоматизацію процедур, стандартизацію процесів, розподіл зон відповідальності та фіксацію кожної операції у цифровому середовищі. Це дозволяє зменшувати ризики людського фактору, контролювати

цикли виробництва, забезпечувати стабільність якості та уникати порушень у логістиці.

2. Потокова модель створення цінності

Діючий ланцюг створення цінності (value chain) підприємства включає дев'ять взаємопов'язаних етапів, кожен з яких впливає на кінцевий результат бізнес-моделі:

1. Приймання сировини та первинний контроль.
2. Класифікація сировини за ризиковими категоріями.
3. Підготовка та обробка: помел, очищення, калібрування.
4. Термічна стерилізація (Revtech).
5. Технологічне змішування відповідно до рецептур.
6. Фасування - ручне або автоматизоване.
7. Складська логістика з повною простежуваністю серій.
8. Добовий цикл планування та комплектування замовлень.
9. Відвантаження клієнтам із фотофіксацією та SSCC-кодуванням.

Кожен етап є окремою «точкою створення цінності», де формується важлива властивість кінцевого продукту - якість, стабільність, однорідність, безпека, простежуваність або сервісний рівень. Таким чином, бізнес-модель працює не лише як операційний контур виробництва, а як багаторівнева система управління ризиками та сервісом.

3. Приймання, класифікація та організація сировинних потоків

Перший етап моделі - контроль сировини - визначає якість продукції та формує основу для технологічних операцій. Усі сировинні партії проходять огляд на відповідність документам, зважування, перевірку маркування та відбір зразків. Система кольорових етикеток (сіра, синя, жовта) створює чітку сегментацію потоків. Жовтий колір сигналізує про наявність алергенів; синій - про необхідність термообробки; сірий - про стандартні спеції з низьким ризиком.

Відразу після маркування сировина розподіляється по визначених зонах

зберігання, що виключає ймовірність випадкового змішування компонентів різних категорій. Така організація простору підсилює бізнес-модель тим, що зменшує ризики рекламаций, а також забезпечує відповідність вимогам міжнародних стандартів безпечності харчової продукції.

4. Виробничий блок: помел, очищення, стерилізація та змішування

Виробництво є однією з найбільш складних частин бізнес-моделі. Помел здійснюється на обладнанні, яке дозволяє точно регулювати фракцію порошку. Кожна партія оцінюється за вологістю, структурою, гранулометричним складом. Відхилення є підставою для повернення на повторну обробку. Наявність технології Revtech у виробничому ланцюгу є важливою конкурентною перевагою, що впливає на позиціонування бізнес-моделі: вона дає можливість виходити у сегменти, де потрібні стерилізовані спеції.

Змішування - критичний елемент моделі, оскільки визначає смак і стабільність продукту. Рецептури розробляються технологічним відділом і затверджуються у вигляді технологічних карт. Оператори не мають права змінювати пропорції чи алгоритм змішування - це одна з основних точок технологічної дисципліни, яка підсилює бізнес-модель і робить її масштабованою. Саме повторюваність рецептур дозволяє компанії працювати зі складними клієнтами, для яких важлива однорідність смаку між партіями.

5. Фасування: ручні та автоматизовані процеси

На етапі фасування реалізується баланс між гнучкістю та продуктивністю. Ручне фасування використовується для менших партій та продукції зі складними вимогами, тоді як автоматизовані лінії забезпечують високий темп виробництва для мережевого рітейлу. Присвоєння QR-коду кожній одиниці продукції створює повну простежуваність та забезпечує контроль над партіями. Це важливо не тільки з точки зору контролю якості, а й для формування довіри зі сторони клієнтів.

6. Складська логістика та виконання замовлень

Склад підприємства працює за принципом добового циклу. Усі замовлення, що надходять, консолідуються до 16:00, після чого WMS (на етапі часткового впровадження) або логістичний модуль ERP формує план комплектування. Серії контролюються через сканування, готові палети проходять фотофіксацію, а система перевіряє відповідність SSCC-кодів [27].

Ведення складських операцій за принципами FEFO гарантує, що клієнти отримують продукцію з максимальним залишковим терміном придатності. Це важлива умова співпраці з мережами, які впроваджують суворі протоколи контролю якості. Таким чином логістична частина бізнес-моделі зміцнює позицію підприємства, оскільки дозволяє уникати рекламаций, штрафів та повернень.

Важливою складовою діючої бізнес-моделі ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» є сегментація клієнтів, яка визначає логіку виробництва, планування запасів, канали збуту та рівень сервісу, який підприємство зобов'язане підтримувати. Основний сегмент - національні торговельні мережі - формує найбільшу кількість замовлень і має найбільш чітко структуровані вимоги. Мережі пред'являють високі стандарти щодо маркування, простежуваності, дотримання часових «вікон» на приймання товару, структури палет, ідентифікації товарів через SSCC-коди та відповідності термінів придатності. У межах цього сегмента бізнес-модель підприємства орієнтована на суворий контроль операцій, автоматизацію логістичних процедур і прогнозування попиту. Саме цей сегмент задає операційний ритм підприємства.

Другим сегментом є локальний ритейл, який забезпечує підприємству ширшу географію присутності та підвищує стійкість у періоди коливання попиту з боку національних мереж. Локальні магазини, як правило, менш формалізовані, однак вимагають оперативності, регулярності поставок і гнучкості в асортименті. Це впливає на бізнес-модель тим, що створює додатковий шар планування виробництва та логістики, орієнтований на змішані партії, малий опт і короткі

терміни виконання замовлень.

Третій важливий сегмент - HoReCa - потребує високої стабільності смаку, стерильності продукту, рівномірності фракції та відповідності рецептур вимогам професійної кухні. Для цього сегмента ключовими є технологічні переваги підприємства, зокрема термічна стерилізація Revtech, повна простежуваність партій та контроль критичних точок. Бізнес-модель адаптована під цей сегмент завдяки можливості виробництва сумішей під замовлення, стабільності якості та оперативності доставки.

Четвертий сегмент - B2B-клієнти, тобто виробники харчових продуктів, для яких спеції є складовою рецептури. Робота з цим сегментом вимагає ще більшої технологічної дисципліни: будь-яка зміна у характеристиках спецій може вплинути на кінцевий продукт клієнта. Тому бізнес-модель ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» забезпечує технологічну повторюваність, документальну прозорість та стабільний контроль якості [28].

Ця багатошарова сегментація ринку визначає загальну структуру діяльності підприємства та формує складну систему управління попитом. Бізнес-модель не є однорідною - вона одночасно повинна відповідати вимогам кожного ринкового сегмента. Саме тому дані відіграють центральну роль в операційній діяльності підприємства: ВІ-панелі відстежують динаміку замовлень по сегментах, аналізують сезонність, визначають пікові періоди та формують прогноз виробництва і логістики.

Не менш важливою частиною моделі є канали збуту. Підприємство поєднує прямі поставки до мереж із роботою через дистриб'юторів, що створює гнучку та стійку логістичну систему. Прямі поставки вимагають дотримання жорстких регламентів, але дають можливість отримувати вищу маржу за рахунок відсутності посередників. Дистриб'юторський канал дозволяє охопити віддалені території та зменшити логістичне навантаження на власні ресурси. Це співвідношення створює стійкість бізнес-моделі у періоди сезонних коливань або

під час піків попиту.

Фінансова логіка бізнес-моделі ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» базується на кількох ключових механізмах. Перший - контроль собівартості через оптимізацію виробничих витрат та ефективне планування закупівель. Вартість імпортової сировини зростає нерівномірно, а логістика є нестабільною, тому важливо не лише забезпечити якість, але й контролювати фінансову сторону процесу [29, 30]. Підприємство формує оптимальні партії закупівель, працює з кількома постачальниками одних і тих самих компонентів і активно використовує прогнозування, щоб мінімізувати ризик надлишкових запасів.

Другий фінансовий механізм - управління маржинальністю. Підприємство аналізує рентабельність асортиментних груп, сегментів клієнтів та каналів збуту. Різні види продукції можуть мати різні рівні маржі, тому фінансовий блок регулярно переглядає структуру витрат і коригує ціни для підтримання стійкої рентабельності.

Третій механізм - управління оборотним капіталом. Бізнес-модель орієнтована на швидкий обіг продукції та мінімізацію часу зберігання на складі. Логіка FEFO та система BI-аналітики дозволяють точно прогнозувати темпи реалізації та уникати накопичення повільних позицій.

Інформаційна архітектура - це нервова система бізнес-моделі. Підприємство поступово інтегрує ERP, WMS та BI у єдиний цифровий контур. ERP відповідає за облік, планування та контроль витрат; WMS - за складську логістику; BI - за аналіз даних, прогнозування та візуалізацію показників. Вони створюють синергію, яка дозволяє ухвалювати рішення на основі достовірних даних.

Особливо важливою є роль BI-аналітики. BI-панелі показують рівень помилок комплектування, дотримання FEFO, розподіл завдань по складу, навантаження виробництва, відхилення від плану та рівень рекламаций. Це робить бізнес-модель прогнозованою та дозволяє оперативно реагувати на

відхилення. ВІ також використовується в комерційному блоці для аналізу продажів, структури клієнтів, сезонності та роботи торгової команди.

Особливу увагу підприємство приділяє контролю ризиків, оскільки саме ефективний ризик-менеджмент формує стійкість бізнес-моделі. Одним із ключових ризиків є можливість змішування партій або помилок комплектування. Для його мінімізації застосовується сканування серій, перевірка відповідності кількості одиниць товару, фотофіксація кожної палети та використання уніфікованих протоколів відвантажень. Це створює прозору систему, яка дозволяє миттєво перевірити будь-яку операцію [31].

Іншим ключовим ризиком є нестабільність якості сировини. Щоб зменшити його вплив, підприємство застосовує процедури повторного тестування, перекваліфікації постачальників, лабораторного контролю та відбору зразків. Робота лабораторії документально фіксується, що також підсилює бізнес-модель.

Значну роль у стабільності моделі відіграє кадрова складова. Працівники виробництва проходять інструктажі та навчання, оператори обладнання несуть персональну відповідальність за виконання рецептур, комірники працюють за протоколами сканування, логісти - за регламентами документування. Чітка кадрова політика дозволяє забезпечити технологічну дисципліну та уникнути помилок.

Бізнес-модель підприємства має чіткий сервісний вимір. Усі процеси налаштовані так, щоб клієнт отримував товар точно в строк, у правильному вигляді та з повним пакетом документів. Це включає формування етикеток, відповідність упаковки, SSCC-коди, фото палет, контроль серій, сертифікати якості та дотримання логістичних вікон. Компанія дотримується принципу OTIF - «вчасно і в повному обсязі», який є ключовим показником ефективності для співпраці з мережевим рітейлом.

Окремо варто підкреслити масштабованість бізнес-моделі. Усі

технологічні, логістичні та цифрові процеси підприємства організовані так, щоб збільшення обсягів виробництва не створювало «вузьких місць». Автоматизоване фасування, цифрове планування, адресне зберігання, ВІ-аналітика та стандартизовані протоколи формують основу для масштабування.

Діюча бізнес-модель також містить стратегічний компонент - розвиток цифрового середовища. Підприємство впроваджує WMS-систему, розширює ВІ-модулі, підсилює ERP-облік, переходить до мобільних рішень для логістики, що підвищує швидкість обробки даних та точність операцій. У перспективі це дозволить компанії зменшити залежність від людського фактору, мінімізувати витрати та підвищити ефективність [32].

Загалом діюча бізнес-модель ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» демонструє високу технологічну зрілість, поєднання виробничої дисципліни та цифрової аналітики, здатність адаптуватися до коливань ринку та забезпечувати стабільність операцій. Це дозволяє підприємству ефективно працювати у конкурентному середовищі, підвищувати продуктивність, контролювати витрати та гарантувати якість продукції для різних сегментів ринку.

2.3. Оцінка інформаційної діяльності ТОВ «РЕГІОН ПРОДУКТ»

Інформаційна система ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» сформована як сукупність кількох автономних цифрових середовищ, що розвивалися поступово й нерівномірно під впливом операційних потреб підприємства. Така модель є типовою для середніх виробничо-логістичних компаній, які історично вибудовують цифрову інфраструктуру не за єдиною стратегією, а за принципом «точкових рішень». Унаслідок цього підприємство має сильні локальні елементи цифровізації - насамперед у складській логістиці, - але не володіє наскрізним інформаційним контуром, який забезпечував би синхронізацію даних між виробництвом, обліком, логістикою та управлінським контролем.

Структурно інформаційна система підприємства складається з п'яти основних блоків: облікового, виробничого, логістичного, аналітичного та

комунікаційно-документального. Кожен блок функціонує відносно автономно, має власні механізми фіксації та обробки інформації, використовує різні інструменти та канали передачі даних. Відсутність інтеграції між ними формує фрагментарність інформаційного середовища: дані дублюються, надходять із запізненням, не завжди коректно синхронізуються, а окремі операції залишаються залежними від ручного введення [33, 34].

Обліковий блок побудований на класичній ERP-логіці, характерній для підприємств середнього масштабу. Система забезпечує бухгалтерський облік, реєстрацію фінансових операцій, ведення складських залишків та формування первинної документації. Незважаючи на функціональність з позицій нормативного обліку, система працює в офлайн-парадигмі: вона не інтегрована зі сканерами штрихкодів, не отримує дані з виробництва в реальному часі та не синхронізується автоматично зі складською логістикою. Це створює часові розриви між фактичними логістичними операціями та їхнім цифровим відображенням у бухгалтерському контурі.

Логістичний інформаційний блок, навпаки, є найбільш технологічно розвиненим у структурі підприємства. Він включає адресне зберігання, QR-кодування, масове сканування палет, електронне формування складських завдань, контроль FEFO та фотофіксацію відвантажень. Ці інструменти забезпечують високу точність операцій і мінімізують людський фактор. Однак логістична система функціонує окремо й не є повноцінною WMS, оскільки не має прямої зв'язки з ERP та виробничими потоками. Це позбавляє підприємство можливості отримувати єдину картину запасів та серійності в момент здійснення фактичних операцій.

Виробничий інформаційний блок залишається найменш автоматизованим. Дані про партії сировини, лабораторні результати, технологічні параметри, рецептурні картки та результати контролю критичних точок фіксуються переважно вручну або у вигляді окремих документів і не інтегровані у спільну

цифрову систему. Така ситуація є значним ризиком для підприємства, яке працює у сфері харчової продукції, оскільки простежуваність (traceability) повинна бути повною, без часових або інформаційних розривів між етапами виробничого циклу.

Аналітичне середовище підприємства представлене ВІ-панелями, створеними для контролю ключових операційних показників. Цей інструмент підсилює логістичний блок, відображаючи оперативні дані про продуктивність складу, швидкість комплектування, дотримання FEFO, рівень помилок та виконання планів. Проте ВІ працює здебільшого у форматі описової аналітики і не має функцій прогнозування, симуляції навантаження чи моделювання сценаріїв. Це свідчить про середній рівень цифрової зрілості аналітичної діяльності.

Комунікаційно-документальний блок характеризується децентралізованими потоками інформації: інструкції, протоколи, нові регламенти та повідомлення передаються переважно через месенджери та електронну пошту. Унаслідок цього персонал не має гарантованого доступу до актуальної версії документів, що суперечить вимогам систем управління безпечністю продуктів і знижує інформаційну дисципліну.

У цілому інформаційна система ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» демонструє змішану модель цифрової зрілості. Підприємство має сучасні інструменти логістичної цифровізації, однак відсутність інтеграції з виробничими та обліковими процесами обмежує можливості створення єдиної інформаційної платформи. Це визначає важливість подальшого аналізу інформаційних потоків, ризиків та рівня цифрової зрілості, що є необхідним для формування рекомендацій у наступних підрозділах.

Виробничі інформаційні потоки ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» формують фундамент операційної точності, простежуваності та безпечності продукції, проте їхня цифрова організованість залишається нерівномірною. Підприємство працює з широким асортиментом спецій та сумішей, для яких критичними є параметри вологості, фракції, мікробіологічних показників, рецептурної точності та

відповідності технологічним режимам. Попри це, більшість інформаційних даних виробничого циклу фіксується вручну, що обмежує рівень автоматизації та створює потенційні розриви між фактичними технологічними операціями та їх цифровим відображенням.

Першим етапом виробничих інформаційних потоків є приймання сировини. Дані про постачальника, партію, країну походження, вагу, дату виготовлення та документи якості вносяться в систему вручну. На цьому етапі вже формується ризик неточності, оскільки облік серійності залежить від правильності ручного внесення. Відсутність автоматизованого імпорту даних із документів постачальника та інтеграції з лабораторними протоколами призводить до можливих помилок у подальшій простежуваності. Після первинного приймання сировина передається у зону карантинного зберігання, де проводяться внутрішні лабораторні аналізи, результати яких зберігаються у вигляді окремих файлів або паперових документів. Однак вони не інтегровані в єдину інформаційну систему, що позбавляє підприємство можливості автоматичного контролю параметрів сировини на наступних етапах.

Наступним елементом виробничих інформаційних потоків є класифікація сировини за ризиковими категоріями. Підприємство застосовує кольорову систему маркування (жовтий - алергени, синій - потребує термообробки, сірий - стандартні спеції), проте сама класифікація існує у вигляді візуальних позначень, а не як інтегрований цифровий атрибут. У сучасних системах traceability така класифікація повинна передаватися через WMS/ERP автоматично, що дозволяє уникнути людських помилок під час змішування чи відбору сировини. Відсутність цифрової підтримки цього процесу створює ризик неправильного розміщення компонентів або порушення вимог перехресного забруднення.

Однією з ключових переваг підприємства є використання технології термічної стерилізації Revtech. Ця технологія значно підвищує мікробіологічну безпеку та конкурентоспроможність продукції, зокрема у сегменті HoReCa та

B2B. Проте цифрова підтримка цього процесу є недостатньою: параметри стерилізації (температура, час, навантаження, інтенсивність обробки) фіксуються вручну й не передаються автоматично у систему. Це створює методологічну слабкість, оскільки технологічний процес, який визначає безпечність продукції, залежить не від автоматизованого збору даних, а від дисципліни персоналу. У разі відхилень або інцидентів аудиторам буде складно відтворити повну картину технологічних режимів без доступу до централізованого цифрового архіву.

На етапі змішування формуються рецептурні дані, що є одним з найбільш критичних елементів виробничого інформаційного потоку. Рецептури існують у вигляді технологічних карт і задаються технологом. Однак внесення параметрів виконання змішування (фактична маса компонентів, час змішування, контроль вологості та однорідності) здебільшого виконується вручну. Це суперечить принципам Smart Production, де рецептурна дисципліна контролюється автоматично, а відхилення фіксуються системою. За відсутності цифрового контролю компанія ризикує втратити стабільність смаку між партіями, що є ключовим фактором у сегменті FMCG.

Фасування є етапом, де виробничі та складські інформаційні потоки потенційно перетинаються. Фактичне присвоєння партії та серійного номера відбувається під час пакування, але система не формує серійний паспорт продукції автоматично. Серія фіксується або на етикетці, або в ручному записі оператора виробництва, а цифрове відображення з'являється в ERP лише після внесення даних. У разі затримки введення інформації склад не отримує оперативних даних про нові партії, що може вплинути на дотримання FEFO і призвести до помилок у комплектуванні.

Особливої уваги потребує взаємодія виробництва зі складською логістикою. В сучасних інтегрованих системах WMS → ERP → MES дані рухаються автоматично, забезпечуючи повну простежуваність. У ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» виробничі дані передаються на склад через ручне введення, а це створює

потенційний часовий лаг від кількох годин до кінця зміни. У період інтенсивного виробництва або пікових замовлень це може спричинити ситуації, коли склад працює за неактуальними залишками, а це суперечить вимогам торговельних мереж і може стати причиною штрафів чи рекламацій.

Узагальнюючи, виробничі інформаційні потоки підприємства виконують базову функціональність, однак не відповідають сучасним стандартам цифрової інтеграції. Переважна залежність від ручних операцій, відсутність автоматизованого збору параметрів з обладнання, фрагментарність документування та розрив між виробництвом і складом визначають низький рівень інформаційної точності виробничого середовища. У довгостроковій перспективі це може стати бар'єром для масштабування діяльності, впровадження нових стандартів безпечності, розширення співпраці з міжнародними мережами та переходу до моделі Smart Production.

Інформаційні потоки складської логістики ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» є найбільш цифрово розвиненим елементом внутрішньої інфраструктури підприємства та значною мірою визначають його здатність забезпечувати стабільність сервісу. Склад працює у режимі щоденного замикання логістичного циклу, де точність операцій, відповідність термінів придатності, якість комплектування та швидкість обробки замовлень формують конкурентну перевагу підприємства у взаємодії з торговими мережами. На відміну від виробничого середовища, де цифрова інтеграція обмежена, складський контур демонструє високий рівень автоматизації окремих процесів, але не має наскрізного зв'язку з обліковою системою, що створює інформаційні розриви.

Першим елементом складських інформаційних потоків є приймання продукції зі виробництва або від постачальників. На кожну палету одразу присвоюється QR-код, який містить дані про SKU, дату виробництва, серію, термін придатності, вагу, партію та інші атрибути. Сканування QR-коду через термінали збору даних забезпечує швидке відображення палети у складській

системі та дозволяє точно прив'язати її до конкретної зони зберігання. Такий підхід мінімізує ризик плутанини і створює видимість руху товару на рівні, який відповідає сучасним стандартам логістики. Однак цей цифровий фіксатор існує лише в межах внутрішнього середовища складу й не синхронізується автоматично з ERP, що блокує можливість формування єдиного інформаційного профілю продукції в момент приймання.

Система адресного зберігання є наступним ключовим елементом складської цифровізації. Кожне місце зберігання має унікальний код, який працівник сканує разом із QR-кодом палети. Це формує логіку точного просторового розташування продукції та дозволяє працівникам складу уникати хаотичного розміщення та переміщення товарів. З погляду операційної ефективності адресність є беззаперечним сильним аспектом інформаційної діяльності, оскільки зменшує трудомісткість пошуку, знижує помилки під час комплектування та забезпечує стабільну роботу складу у пікові періоди. Проте, як і інші дані складського контуру, інформація про адресність не потрапляє автоматично у центральну систему, що означає, що обліковий складський залишок та фактичний складський залишок можуть відрізнятися у часовому вимірі.

Важливою складовою складської інформаційної системи є контроль термінів придатності за принципом FEFO (First Expired - First Out), який є критичною вимогою торговельних мереж. Сканування партій, контроль серійності та суворе черговість під час відбору продукції забезпечують дотримання FEFO на практиці. Проте точність цього процесу залежить від своєчасності передачі виробничих даних у систему. У разі затримки внесення нових партій до облікового контуру FEFO може бути виконано правильно з точки зору складу, але неправильно відображено в документаційній системі. Це створює ризик невідповідності фактичного порядку відвантаження тим даним, які бачить бухгалтерія або аналітичний відділ, що несе потенційні наслідки під час зовнішніх аудитів.

Комплектування замовлень є найбільш інформаційно насиченою складською операцією. Працівник склада отримує завдання через електронний пристрій, який містить усю необхідну інформацію: назву продукту, партію, місце зберігання, кількість, вимоги щодо упаковки та додаткові інструкції. Кожна дія - від сканування локації до сканування палети - фіксується системою. Якщо працівник намагається відібрати товар іншої партії, система блокує операцію й вимагає коригування. Такий підхід практично усуває ризик пересортів та недовкладень.

Однак попри високий рівень цифрової точності, дані про комплектування зберігаються лише в рамках внутрішньої складської системи й не потрапляють у бухгалтерсько-обліковий контур у момент виконання операції. Це означає, що управлінські підрозділи не мають можливості бачити оперативний прогрес відбору, фактичний час виконання складських завдань, навантаження персоналу або структуру відвантажень у реальному часі. Логістичні дані фактично існують у «замкненому середовищі», що обмежує можливість використання цих даних для прогнозування, оптимізації розміщення товарів або управління робочою силою.

Система фотофіксації формує ще один важливий елемент інформаційної діяльності. Кожна палета фотографується перед відвантаженням, що підвищує прозорість логістики і є ключовим інструментом у взаємодії з торговими мережами. Фото підтверджує правильність комплектації й виступає доказом у випадку спорів. Проте фотографії зберігаються у зовнішніх папках або хмарних сервісах і не підв'язані до централізованої системи. Це ускладнює пошук даних під час аудитів і не дозволяє використовувати фотофіксацію як повноцінний елемент єдиної інформаційної моделі.

Відвантаження - завершальний етап складського інформаційного циклу - працює за принципом повного сканування. Палета не може потрапити у транспортний засіб, якщо її QR-код не відповідає конкретному замовленню. Це забезпечує майже абсолютну точність вихідного потоку. Проте і тут інформаційні

розриви між складом та ERP залишаються суттєвими: дані про фактичний час відвантаження, реальні партії та кількість продукції відображаються з затримкою, що суперечить принципам ефективного обліку та управління рухом товару.

Загалом інформаційні потоки складської логістики ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» демонструють високий рівень операційної зрілості, однак їхня стратегічна ефективність обмежена відсутністю інтеграції із загальною інформаційною системою підприємства. Склад є цифрово розвиненою, але ізольованою підсистемою, яка не передає свої дані іншим блокам у режимі реального часу. Така фрагментарність формує ризики: дублювання інформації, накопичення помилок у періоди підвищеного навантаження, зниження прозорості під час аудитів і потенційне порушення простежуваності.

У перспективі саме інтеграція складської системи з ERP та виробництвом є ключовою умовою для переходу до моделі Smart Logistics, побудови наскрізного управління запасами та зменшення операційних ризиків. Наразі склад формує найсильніший елемент цифрової архітектури підприємства, який, однак, не може реалізувати свій повний потенціал без об'єднання у єдину інформаційну систему.

Інформаційні ризики ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» формуються на стику технологічної асиметрії між окремими підсистемами, ручним характером значної частини виробничих операцій, відсутністю інтегрованого інформаційного контура та нерівномірним рівнем цифровізації ключових процесів. Попри високу точність складської логістики та використання сучасних систем контролю партійності, підприємство стикається з низкою ризиків, які можуть впливати на простежуваність, стабільність якості, швидкість управлінських рішень та відповідність вимогам торговельних мереж. Ці ризики мають як операційний, так і стратегічний характер.

Одним з найбільш критичних ризиків є подвійне або потрійне дублювання інформації в різних цифрових середовищах, зокрема між складом, виробництвом і бухгалтерським блоком. Оскільки склад працює в умовно ізольованому

цифровому середовищі, а виробництво здійснює фіксацію даних переважно вручну, ERP отримує інформацію із суттєвим часовим лагом. Це створює ситуацію, коли фактична наявність продукції на складі, серійність або терміни придатності не збігаються з обліковими даними. У межах рітейл-логістики така невідповідність може стати причиною штрафних санкцій або порушення складських аудитів. Для підприємства, яке працює з великим асортиментом та високою інтенсивністю замовлень, інформаційна затримка є потенційним джерелом системних помилок.

Другим суттєвим ризиком виступає залежність виробничого контуру від людського фактору, який формує критичні точки вразливості. Дані про параметри стерилізації, результати лабораторного контролю, рецептури, умови змішування та технологічні коефіцієнти записуються вручну й не перевіряються автоматизованими інструментами. Це означає, що будь-яка помилка - навіть дрібна - може порушити точність простежуваності. Для харчового підприємства, яке працює з великими мережами, прозора traceability є важливою вимогою не лише стандартів HACCP, але й BRCGS, IFS Food та вимог корпоративних аудиторів. У разі відсутності автоматизованої фіксації параметрів технологічного процесу підприємство ризикує не пройти аудити або зіткнутися з рекамаціями [35].

Третій ризик пов'язаний з відсутністю наскрізної інтеграції між виробничими та складськими інформаційними потоками. У ситуації, коли виробничі дані про серії, дати виготовлення та параметри партій передаються вручну, склад не володіє актуальними даними в момент приймання продукції. Це створює ризик порушення FEFO, неправильного розташування продукції у зоні зберігання та помилок під час комплектації. Особливо небезпечними такі розриви стають у пікові періоди, коли підприємство працює з великим навантаженням і кожна помилка множить на обсяг замовлень.

Четвертою вразливістю є інформаційна ізолюваність складської системи,

яка хоча й демонструє високий рівень цифровізації, проте не передає оперативні дані до управлінських і фінансових підрозділів. Через це керівництво не має змоги відстежувати статус виконання замовлень, продуктивність працівників, фактичні терміни обробки чи навантаження на склад у режимі реального часу. Відсутність такої інформації унеможлиблює впровадження системи оперативного управління запасами, прогнозування навантаження та оптимізації логістичних процесів.

П'ятим значущим ризиком є нестандартизованість комунікаційно-документального середовища, коли важливі документи (технологічні інструкції, оновлені протоколи, стандарти упаковки, фотографії палет, службові повідомлення) передаються через месенджери, електронну пошту або локальні файли. Це створює ризики втрати документів, відсутності єдиної актуальної версії інструкцій та помилок через використання застарілої інформації. Компанія, яка працює у харчовому сегменті, повинна мати централізований документальний портал, що гарантує контроль доступності та актуальності інформації для всіх підрозділів.

Шостий ризик пов'язаний із відсутністю прогнозної аналітики. Power BI використовується лише для описового аналізу, без моделей прогнозування попиту, сезонності, навантаження на виробництво або можливих затримок у логістиці. У сучасних умовах дані відіграють роль не просто інструменту контролю, а фактору стратегічної переваги. Відсутність прогнозної аналітики означає, що підприємство реагує на проблеми вже після їх виникнення, а не попереджає їх.

Сьома група ризиків пов'язана із відсутністю єдиного інформаційного ядра, яке об'єднувало б виробництво, логістику, облік і контроль якості. Фактично підприємство функціонує за принципом «кількох паралельних цифрових реальностей», що унеможлиблює повноцінну простежуваність та ефективну взаємодію між підрозділами.

Узагальнюючи, інформаційні ризики ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» мають

комплексний характер і виникають через відсутність інтеграції між цифровими середовищами, ручний характер виробничих процесів та неструктурованість документації. Незважаючи на високий рівень цифровізації складу, підприємство не може забезпечити повноцінну інформаційну прозорість без створення єдиної цифрової платформи. Ці вразливості є ключовими бар'єрами для переходу до Smart Production і Smart Logistics та визначають необхідність стратегічної цифрової трансформації, що розглядається у наступних підрозділах.

Оцінка цифрової зрілості ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» дає можливість визначити, наскільки підприємство готове до побудови повністю інтегрованої цифрової моделі управління, яка забезпечує безперервність даних, операційну передбачуваність та здатність до масштабування. Аналіз свідчить, що цифрова трансформація компанії пройшла нерівномірно: окремі підсистеми досягли високого рівня автоматизації та точності, тоді як інші залишаються на початкових стадіях цифрового розвитку. Це створює асиметрію всередині цифрової інфраструктури та обмежує стратегічні можливості підприємства.

Першим аспектом цифрової зрілості є операційна автоматизація логістичних процесів, де підприємство демонструє найбільш відчутний прогрес. Складська логістика працює з використанням електронного маркування, адресного зберігання, масового сканування палет, QR-кодування та фотофіксації. Ці інструменти формують високий рівень точності, мінімізують людський фактор і забезпечують оперативну доступність фактичних даних щодо руху запасів. На цьому рівні підприємство досягає показників, характерних для компаній, що належать до моделей Smart Logistics. Однак така перевага не підкріплена інтеграцією з іншими підрозділами, що не дозволяє сформувати єдине інформаційне середовище.

Другим компонентом цифрової зрілості є стан виробничих інформаційних потоків, який демонструє значно нижчий рівень цифрової інтегрованості. Незважаючи на наявність технологічних карт, контрольних журналів, серійних

номерів та внутрішніх процедур, значна частина даних фіксується вручну. Виробниче обладнання не забезпечує автоматичного збору параметрів (температура, час стерилізації, вологість, цикл змішування), що суперечить вимогам сучасних моделей Smart Production. Ручне введення даних створює залежність від персоналу, збільшує ризик помилок і формує слабкий ланцюг у загальній простежуваності. Ця нерівномірність між складом та виробництвом демонструє, що цифрова зрілість підприємства має «точковий» характер, а не системний.

Третім елементом є ступінь інтегрованості цифрових систем, який є основним критерієм зрілості у сучасній практиці цифрової трансформації. Поточна IT-архітектура складається з кількох розрізнених середовищ: бухгалтерської/облікової системи, складської цифрової платформи, системи фотофіксації та Power BI. Між цими середовищами відсутній автоматизований інформаційний обмін. Дані про рух товару, виробничі партії, серійність, відвантаження, рекламації та інциденти передаються вручну або у вигляді файлів. Це свідчить про низький рівень цифрової інтегрованості, характерний для підприємств, які перебувають на ранній стадії цифрової трансформації.

Четвертим аспектом цифрової зрілості є аналітичний рівень, який базується на використанні Power BI. Підприємство застосовує BI як інструмент оперативного контролю: дашборди відображають структуру залишків, швидкість комплектування, кількість помилок складу, динаміку виробництва, виконання добових планів та ритмічність відвантажень. Це посилює здатність менеджменту приймати рішення на основі фактів. Водночас BI не має прогностичних модулів і працює переважно як інструмент описової аналітики, що знижує стратегічну цінність даних. Підприємство може швидко аналізувати, що вже сталося, але не має можливості моделювати майбутні навантаження чи оцінювати сезонні коливання. Без прогностичної аналітики неможливо досягти рівня цифрової зрілості, притаманного компаніям, які працюють у режимі Data-driven management.

П'ятим компонентом цифрової зрілості є структура внутрішніх комунікацій та документообігу. Через відсутність корпоративного порталу інструкції, стандарти, технологічні карти та оновлення передаються у вигляді фото, скринів, повідомлень месенджерів або локальних файлів. Такий формат створює ризики втрати документів та використання застарілої інформації. Для підприємства, яке працює з ритейлом і проходить регулярні аудити, відсутність єдиної системи документування є критичною вразливістю, що знижує його цифрову стійкість. Це свідчить, що рівень цифрової культури всередині підприємства залишився на базовому рівні й не відповідає технічним можливостям логістичного контуру.

Шостою складовою цифрової зрілості є здатність до масштабування цифрових процесів. Наявна інфраструктура складу дозволяє збільшувати обсяг операцій без суттєвого погіршення точності. Проте відсутність інтеграції з обліковою системою та виробництвом означає, що зі зростанням обсягів підприємство зіткнеться з інформаційними розривами, які спричинять помилки, втрату простежуваності, порушення FEFO та ризики для співпраці з мережами. Таким чином, масштабованість обмежена фрагментованістю ІТ-ландшафту.

Оцінюючи цифрову зрілість системи загалом, підприємство можна класифікувати на рівні між базовим та середнім рівнем (Basic–Intermediate) за міжнародними шкалами Digital Maturity Model. Компанія має окремі зрілі цифрові вузли (насамперед складську логістику), але не має єдиного інформаційного середовища та не використовує дані як центральний елемент управління. Це означає, що поточний стан дозволяє підтримувати операційну стабільність, однак не формує повноцінної цифрової конкурентної переваги.

У результаті оцінки встановлено, що подальший розвиток цифрової інфраструктури ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» повинен бути спрямований на інтеграцію WMS, ERP, BI та виробничих блоків у єдиний інформаційний контур. Такий підхід дозволить зменшити залежність від ручного введення даних, забезпечити безперервність простежуваності, створити прогнозну аналітику та

підсилити стратегічну гнучкість. Підприємство має всі передумови для переходу від фрагментованої цифровізації до моделі повної цифрової синхронізації процесів, що стане ключовою умовою підвищення його конкурентоспроможності у галузі харчових інгредієнтів.

Табл 2.3.1.

SWOT-аналіз інноваційного та операційного потенціалу ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока операційна дисципліна на складі: QR-кодування, сканування партій, адресне зберігання, фотофіксація, FEFO → мінімум помилок у комплектації.	Відсутність інтегрованої ERP–WMS системи → подвійний облік, затримки між фактом і бухгалтерськими даними.
Наявність ВІ-аналізу для контролю OTIF, швидкості комплектування, відхилень, залишків.	Виробництво працює переважно у паперово-ручному режимі , що створює ризик помилок та вразливість простежуваності.
Технологічний цикл з доданою вартістю: помел, стерилізація Revtech, змішування за чіткими рецептурами, контроль вологості та мікробіології.	Відсутність автоматичного збору даних із обладнання (температура, фракція, час обробки) → низький рівень Smart Production.
Стабільна робота з національними торговими мережами - високий рівень сервісу, дотримання логістичних вікон.	Розрив між складськими процесами та даними бухгалтерського обліку → асинхронність інформації.
Розвинена логістична інфраструктура: добовий цикл планування, цифровий контроль палет, SSCC-кодування, прогнозування навантаження складу.	ВІ використовується лише як інструмент фактології, без прогнозної аналітики та моделей планування.
Висока якість та повторюваність продукції завдяки технологічним картам та внутрішнім аудиторам.	Нестандартизована цифрова полиця (маркетинг): різні фото, дубльовані SKU, неузгоджені описи.
Гнучка ринкова модель: робота в сегментах FMCG, HoReCa, B2B, локальний рітейл, дистриб'ютори.	Висока залежність від людського фактору у критичних етапах: виробництво, лабораторія, внутрішні комунікації.
Позитивна фінансова динаміка: зростання доходу (з 59 млн до 95 млн), відновлення маржі.	Немає єдиного корпоративного інформаційного порталу: інструкції передаються через месенджери або фото.
Наявність цифрових елементів у виробничо-логістичній моделі , що створює основу для Smart Logistics.	-

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Повна інтеграція ERP–WMS–BI → наскрізний облік, автоматизація планування, зниження витрат.	Порушення вимог простежуваності через ручні операції → ризик рекламацій, штрафів від мереж.
Впровадження прогнозної BI-аналітики (попит, сезонність, навантаження виробництва, FEFO-ризик).	Зростання конкуренції у категорії приправ і спецій : приватні марки копіюють SKU, тиснуть на маржу.
Автоматизація виробництва : датчики, IoT, збір параметрів, Smart Production.	Технологічні розриви між системами → ризик збоїв у пікові періоди, затримки у відвантаженнях.
Цифрова платформа для комунікацій (інструкції, HACCP, протоколи) → підвищення дисципліни й швидкості навчання персоналу.	Нестабільність вартості імпортової сировини → волатильність собівартості та рентабельності.
Розвиток Smart Logistics : мобільні ТСД, машинна перевірка палет, автоматичний контроль SSCC.	Збільшення вимог рітейлу до цифрової прозорості (SSCC, EDI, фотозвіти, FEFO) .
Оптимізація асортиментної політики на основі BI → відсів нерентабельних SKU, посилення преміального сегмента.	Кадрові ризики : текучість працівників виробництва та складу істотно впливає на стабільність процесів.
Розширення виробництва та вихід на нові ринки (B2B+, HoReCa Premium) через Revtech-стерилізацію.	Можливі збої в електронному документообігу через неінтегровані платформи.
Стандартизація цифрової полиці → підвищення конверсії в онлайн-продажах і зміцнення бренду.	Посилення контролю з боку державних органів та аудитів безпечності харчових продуктів.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язок між сильними сторонами, внутрішніми обмеженнями, ринковими можливостями та загрозами, що впливають на ефективність інформаційних форм і бізнес-моделі ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ». Отримані результати свідчать про наявність у підприємства потужного операційного фундаменту та технологічних переваг, але водночас вказують на структурні дисбаланси, що стримують цифрову зрілість і обмежують можливості масштабування.

Першою ключовою групою виступають сильні сторони, які формують основу стійкості та конкурентної переваги підприємства. До них належать високий рівень цифровізації складських процесів, впровадження адресного зберігання, QR-маркування, фотофіксації та контролю FEFO, що забезпечує

точність виконання замовлень та знижує операційні ризики. Наявність стерилізаційної технології Revtech, контроль серійності, стандартизовані рецептури та технологічні карти посилюють позиції підприємства у роботі з мережами, HoReCa і B2B-сегментом, де якість та простежуваність виступають критичними параметрами. Використання Power BI створює основу для фактологічного управління і забезпечує керівництво оперативною інформацією щодо стану логістики та виробництва.

Водночас SWOT-аналіз виявляє і внутрішні слабкі сторони, які стримують реалізацію наявного потенціалу. Ключовою проблемою є відсутність єдиної інтегрованої IT-архітектури: склад, виробництво, бухгалтерія та управління існують у різних інформаційних середовищах. Значний обсяг виробничих даних фіксується вручну, що підвищує ризики помилок і порушує логіку простежуваності. Дублювання одних і тих самих записів у обліковій системі, складській платформі та внутрішніх таблицях призводить до затримок, розбіжностей і втрати частини інформації. Відсутність корпоративного порталу та стандартизованого електронного документообігу створює хаос у інформаційних потоках та ускладнює підтримку операційної дисципліни. Недостатній рівень прогностичної аналітики в BI-середовищі формує ситуацію, коли підприємство управляє наслідками, а не попереджує відхилення.

Аналіз зовнішнього середовища свідчить, що ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» має значний ринковий потенціал для розвитку як виробничої, так і цифрової бізнес-моделі. Зростаючий попит на стандартизовані та сертифіковані спеції, підвищення вимог торгових мереж до прозорості та точності постачання створюють можливості для розширення співпраці з новими клієнтськими сегментами. Інтенсифікація процесів цифрової трансформації у FMCG та харчовій промисловості відкриває перспективи впровадження інтегрованих рішень, зокрема WMS-ERP-BI систем, автоматизованого виробничого контролю, машинної аналітики та електронного документообігу з партнерами. Зростає і

можливість створення прозорої “цифрової полиці” для маркетплейсів, що дозволить підвищити контроль над онлайн-присутністю та посилити бренд компанії.

Разом з тим SWOT-аналіз показує наявність зовнішніх загроз, характерних для ринку харчових інгредієнтів та сегменту спецій. Зростання конкуренції з боку імпортерів постачальників та виробників приватних марок створює тиск на маржинальність і вимагає високого рівня операційної точності, швидкості та відповідності стандартам. Торгові мережі підсилюють вимоги до простежуваності, маркування, SSCC-кодування, фотофіксації та операційної дисципліни - у випадку інформаційної невідповідності це може призвести до штрафів або втрати контрактів. Зміни валютних курсів та вартість імпортованої сировини впливають на собівартість і вимагають точного обліку, прогнозування та планування виробництва. Посилюється і ризик інформаційних інцидентів: некоректна серія, неправильний FEFO, помилка у партії чи відсутність цифрового підтвердження операції можуть спричинити значні фінансові та репутаційні втрати.

Узагальнюючи, SWOT-аналіз показав, що підприємство має потужний технологічний та операційний потенціал, але його реалізація стримується фрагментованістю інформаційних систем та відсутністю наскрізної цифрової інтеграції. Сильні сторони можуть забезпечити суттєву перевагу у конкурентному середовищі, проте для цього необхідно усунути слабкі ланки - передусім виробничо-аналітичні розриви та обмеження в обліковому контурі. Водночас ринкові можливості підтверджують, що перехід до єдиного цифрового середовища управління, впровадження інтегрованої WMS-ERP платформи, автоматизація виробничих даних і розвиток прогнозової аналітики здатні значно підсилити бізнес-модель підприємства.

Таким чином, результати SWOT-аналізу формують чітке розуміння векторів подальшої цифрової трансформації ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ». Вони

вказують, що розвиток підприємства залежить не лише від модернізації технологічного обладнання, а насамперед - від створення цілісної й інтегрованої інформаційної екосистеми, яка забезпечить стійкість операцій, передбачуваність, високу якість сервісу та стратегічну гнучкість. Саме на ці напрями орієнтовані заходи, які будуть розроблені у третьому розділі дипломної роботи.

Висновки до другого розділу

Оцінка інформаційної діяльності та цифрової інфраструктури ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» показала, що підприємство володіє низкою суттєвих операційних і технологічних переваг, але його інформаційна модель залишається фрагментованою та недостатньо інтегрованою для повної реалізації потенціалу бізнес-моделі. Найбільш зрілий елемент цифрової системи - складська логістика, де застосовуються QR-маркування, адресне зберігання, фотофіксація та контроль FEFO. Ці рішення забезпечують високу точність виконання замовлень, мінімізацію людського фактору та відповідність вимогам торгових мереж. Водночас виробничий контур продовжує працювати в умовах значної залежності від ручного введення даних, що формує високі інформаційні ризики й обмежує простежуваність у критичних процесах.

Суттєвою проблемою є відсутність єдиного цифрового середовища: облікова система, склад, виробництво, аналітика та комунікаційні канали функціонують окремо, що призводить до дублювання інформації, асинхронності даних та порушення логіки управління. Наявні ВІ-інструменти виконують лише описову функцію та не забезпечують прогностичної аналітики, яка є ключовою для сучасних підприємств FMCG-сегменту. Аналіз інформаційних ризиків доводить, що будь-яке відхилення або помилка у введенні даних накопичується та впливає на роботу складу, виконання контрактів і фінансовий результат. Це знижує стратегічну гнучкість підприємства та обмежує можливість масштабування.

SWOT-аналіз підтвердив, що сильні сторони підприємства - технологічна база, логістична дисципліна, стандартизовані виробничі процеси та

впровадження цифрових інструментів - здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу, але лише за умови усунення слабких ланок. Основними стримуючими факторами є відсутність інтеграції між ІТ-системами, ручний характер виробничих операцій, недостатній рівень прогнозної аналітики та нестандартизований документообіг. Усі ці елементи знижують рівень цифрової зрілості та формують бар'єри для переходу до моделі Smart Production + Smart Logistics.

У цілому результати аналізу засвідчили, що ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» має міцний операційний фундамент і значний цифровий потенціал, але потребує комплексної модернізації інформаційної архітектури. Інтеграція WMS-ERP-BI, автоматизація виробничих даних, впровадження прогнозної аналітики та створення єдиного корпоративного інформаційного середовища є ключовими умовами підвищення ефективності бізнес-моделі. Саме ці напрямки стають основою для розробки рекомендацій у розділі 3, де буде визначено стратегічні підходи до оптимізації та цифрової трансформації діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ФОРМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»

3.1. Концептуальні підходи до вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»

Оцінювання чинної бізнес-моделі ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ», проведене у попередньому розділі, показало чіткий дисбаланс між фактичним рівнем операційної зрілості компанії та тією моделлю, в межах якої здійснюється управління виробництвом, логістикою, запасами й інформаційними потоками. Підприємство має сильні виробничі й логістичні практики, володіє технологічними можливостями (парова стерилізація, контроль критичних точок, серійний облік, QR-маркування, фотофіксація), однак структура бізнес-моделі залишається фрагментованою. Кожен функціональний блок працює ефективно у власних межах, але не створює інтегрованого циклу, у якому дані та процеси взаємно підсилюють один одного. Саме тому концептуальним завданням удосконалення бізнес-моделі є не збільшення кількості інструментів чи процедур, а перехід до системної логіки, де інформація, операції та управління взаємно узгоджені.

Ключовою концептуальною проблемою ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» є те, що бізнес-модель історично формувалася через підлаштування під окремі операційні потреби, а не як єдина стратегічна архітектура. Виробництво працює за логікою партійності та технологічної дисципліни, склад - за логікою адресної логістики та сканування, комерційний блок - за логікою клієнтських зобов'язань, а бухгалтерія - за логікою документального підтвердження. У результаті формується не цілісний бізнес-процес, а ланцюг паралельних процесів, які узгоджуються вручну [Е]. Це призводить до втрати керованості на рівні системи, зниження точності планування, підвищення залежності від людського фактору та

неможливості масштабувати діяльність без пропорційного зростання витрат.

Сучасні принципи побудови бізнес-моделі для виробничо-логістичних підприємств передбачають, що управління має ґрунтуватися не на окремих операціях, а на безперервному контурі створення цінності. У випадку ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» такий контур має включати прогнозування попиту, планування виробництва, управління запасами, контроль критичних точок, серійність, FEFO-логіку, адресне зберігання, комплектування, відвантаження, транспортну логістику та аналіз сервісних показників. Усі ці елементи мають працювати в єдиному цифровому середовищі, а не у вигляді розрізнених модулів. Отже, першим концептуальним підходом до вдосконалення бізнес-моделі є побудова інтегрованої цифрової операційної системи, яка забезпечуватиме синхронність даних і процесів.

Другим концептуальним напрямом є переорієнтація моделі з виробничо-орієнтованої на попитово-орієнтовану. Аналіз логістичних і складських процесів підприємства показав, що виробничі партії часто визначають структуру запасів, а не реальна швидкість обігу продукції. Це створює ситуації, коли окремі SKU накопичуються на складі, тоді як інші потребують термінового виробництва. Така асиметрія підвищує внутрішні витрати, збільшує ризик втрати залишкового терміну придатності й ускладнює планування. Сучасний підхід до побудови бізнес-моделі передбачає перехід до прогнозного виробництва, яке базується на даних ВІ-аналітики, поведінці клієнтів, ритмічності продажів і сезонності попиту. Це дозволяє синхронізувати виробництво зі складом і збутом, мінімізуючи надлишкові запаси та покращуючи обіговість капіталу.

Третім принциповим підходом є уніфікація номенклатурної та інформаційної моделі даних. Наявність дубльованих кодів, відмінностей у найменуваннях та відсутність стандартизованих атрибутів не дозволяє побудувати прогнозну аналітику, знижує точність комплектування та створює ризики пересорту. Вдосконалена бізнес-модель передбачає створення єдиного

корпоративного довідника SKU, який міститиме повну товарну інформацію, структуру упаковки, маркування, вагові параметри, фотографії та специфікації. Саме через структуру даних формується можливість цифрової автоматизації, тому наведення ладу у номенклатурі є базовим етапом удосконалення бізнес-моделі.

Четвертим концептуальним вектором є перехід до процесної логіки управління, коли відповідальність за результат визначається не окремими співробітниками, а чітко прописаними, вимірюваними та цифровими етапами процесу. Сучасна бізнес-модель повинна містити перелік ключових операцій, їхню тривалість, залежності, точки контролю, цифрові підтвердження та відповідальних ролей. Це мінімізує ручні рішення, усуває непередбачуваність, зменшує операційну варіативність та дозволяє впроваджувати алгоритмічний контроль. Такий підхід підсилює стійкість моделі та зменшує ризики, пов'язані з кадровими змінами або людським фактором.

П'ятим напрямом є розширення ролі логістики у структурі бізнес-моделі. У сучасному FMCG-сегменті сервіс і швидкість поставок формують не меншу частку цінності, ніж якість продукту. Отже, логістика повинна бути не допоміжною функцією, а стратегічним елементом бізнес-моделі. Для ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» це означає інтеграцію планування маршрутів, контролю часу у ланцюгу постачання, аналізу транспортних затримок, управління OTIF-показниками та цифрової взаємодії з перевізниками. Таким чином логістичний блок стає не витратною статтею, а джерелом конкурентних переваг.

Завершальним концептуальним підходом є посилення ролі персоналу в контексті цифрової бізнес-моделі. Автоматизація і стандартизація не зменшують важливість людського капіталу - навпаки, вимагають системного навчання, доступу до цифрових інструкцій, єдиних процедур та управління компетенціями. У межах оновленої моделі персонал стає не «виконавцем операцій», а оператором цифрового процесу, що гарантує його правильність. Це формує

новий рівень операційної культури й підвищує надійність моделі в цілому.

У підсумку концептуальні підходи до вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» зводяться до формування цілісної, інтегрованої та прогнозовної моделі, у якій дані, процеси й технології працюють як єдина система. Перехід до такої архітектури створює підґрунтя для цифрової трансформації, підвищення конкурентоспроможності, зниження операційних витрат та формування стійких механізмів масштабування.

3.2. Розробка пропозицій щодо цифровізації та інноваційного розвитку підприємницької діяльності ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»

Подальший розвиток ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» неможливий без переходу до цифрової моделі управління, у якій інформаційні потоки, операційні процеси та взаємодія з клієнтами функціонують у межах єдиного середовища даних. Аналіз, проведений у попередніх розділах, засвідчив, що підприємство має окремі компоненти цифрової інфраструктури - серійний облік, QR-маркування, Power BI, адресне зберігання, фотофіксацію операцій - однак їхній вплив залишається локальним і не створює наскрізного інформаційного контуру. У таких умовах цифровізація не може розглядатися як впровадження окремих систем; вона повинна формувати цілісну архітектуру, яка підтримує бізнес-модель та забезпечує інтегроване керування всіма елементами ланцюга створення цінності.

Першим напрямом інноваційного розвитку є інтеграція складської системи (WMS) з обліковою системою підприємства. Така інтеграція забезпечить автоматичний рух даних від моменту приймання сировини до фінального відвантаження готової продукції, а отже - усуне дублювання дій, зменшить імовірність помилок, підвищить швидкість проведення операцій та створить єдину актуальну базу даних. Сьогодні значна частина операцій виконується у паралельних контурах, що потребує ручного перенесення інформації, породжує розбіжності між фактичними й бухгалтерськими залишками та створює

додаткові витрати. Удосконалена цифрова модель дозволяє не лише усунути ці недоліки, а й створити умови для подальшої автоматизації процесів планування, контролю запасів та аналізу операційної ефективності.

Другий напрям стосується виробничого контуру, який нині зберігає високий рівень ручних процедур та документального супроводу. Запровадження електронного паспорта партії є одним із ключових елементів цифрової трансформації. Він має містити дані про постачальника сировини, результати лабораторних аналізів, температурні та технологічні параметри виробництва, дату фасування, обсяги партії та всі операції контролю якості. Автоматичний збір цих даних знижує ризики внутрішніх помилок, прискорює аудит, забезпечує відповідність стандартам HACCP, ISO 22000, BRCGS та створює прозорий цифровий ланцюг, який можна перевірити у будь-який момент. Такий підхід дозволяє підприємству перейти від формальної фіксації показників до повноцінної системи простежуваності, яка є базовим вимогливим елементом у співпраці з торговельними мережами та міжнародними партнерами [36, 37, 38].

Третім напрямом є цифровізація складської логістики, яка на сьогодні є найбільш розвиненою сферою підприємства, але потребує переходу від локальної автоматизації до концепції Smart Logistics. Для цього необхідно включити до WMS автоматичний розрахунок маршрутів комплектування, детальний моніторинг часу виконання кожної операції, інтегровану фотофіксацію, контроль FEFO у реальному часі та запровадження SSCC-кодування для палетного рівня. Це дозволить значно підвищити точність комплектації, усунути ризики пересорту, скоротити часові втрати та забезпечити стабільність відвантажень незалежно від зміни персоналу. Smart Logistics формує прозору логістичну модель, у якій кожна операція залишає цифровий слід, що суттєво підвищує керованість і прогнозованість роботи складу.

Четвертий напрям охоплює розвиток аналітичної моделі підприємства. Наявний інструментарій Power BI вже забезпечує контроль фактів, однак його

потенціал використовується лише частково. Інноваційний розвиток передбачає адаптацію ВІ до завдань прогнозування: оцінка сезонних коливань попиту, аналіз ймовірності дефіциту, прогнозування ризиків логістичних затримок, моделювання різних сценаріїв завантаження складу та виробництва. Перехід до прогнозової аналітики дозволяє компанії працювати на випередження, скорочуючи витрати на надлишкові залишки, оптимізуючи ритм виробництва та забезпечуючи стабільність сервісу. У середовищі FMCG така аналітика стає основним фактором підтримки конкурентоспроможності [39].

П'ятим напрямом є розвиток цифрової якості. Нині інформація про рекламації, інциденти та результати контролю якості зберігається у розрізненому вигляді, що ускладнює аналіз причин та повторюваних проблем. Впровадження електронної системи управління інцидентами, інтегрованих журналів НАССР та автоматичних перевірок дозволить формувати повну картину внутрішніх відхилень та здійснювати коригувальні дії на основі даних, а не інтуїтивних рішень. Це знижує кількість рекламацій, покращує імідж підприємства й створює додаткові переваги при роботі з торговельними мережами.

Шостий напрям стосується цифрової полиці та управління товарними даними. У сучасному FMCG-просторі якість цифрової інформації часто впливає на обсяги продажів більше, ніж традиційний маркетинг. Підприємству необхідно створити уніфікований електронний каталог SKU, у якому міститимуться опис продуктів, технічні характеристики, структура упаковки, сертифікація, фотографії та атрибутивні дані для маркетплейсів і мереж. Це усуває невідповідності у товарній інформації, пришвидшує виведення нових продуктів та забезпечує більш ефективну взаємодію з ритейлом.

Сьомий напрям передбачає цифровий контроль транспорту й розвиток системи OTIF. Запровадження GPS-моніторингу, автоматичного аналізу затримок та електронних чек-поінтів дозволяє контролювати маршрутні ризики, оптимізувати транспортне плече та забезпечити виконання контрактних умов.

Високий OTIF є критичним показником для торговельних мереж, тому цифрова підтримка логістики створює прямий економічний і репутаційний ефект.

Завершальним напрямом інноваційного розвитку є створення єдиного корпоративного цифрового порталу. Усі внутрішні інструкції, стандарти, технологічні карти, регламенти, відеоінструкції та матеріали НАССР мають бути об'єднані у єдиному ресурсі з контрольованим доступом. Такий підхід знижує ризики неправильного виконання операцій, підвищує якість навчання персоналу та забезпечує стабільність процесів незалежно від кадрових змін [40 , 41, 42].

Узагальнюючи, цифровізація та інноваційний розвиток ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» мають комплексний характер і повинні охоплювати виробництво, склад, логістику, аналітику, управління якістю, цифрову поліцію та внутрішні корпоративні процеси. Перехід до інтегрованої цифрової моделі дозволить підприємству не лише знизити операційні витрати, а й сформувати новий рівень сервісу, необхідний для роботи з торговельними мережами, покращити прогнозованість операцій, підвищити точність даних та забезпечити масштабованість бізнес-моделі в майбутньому.

Таблиця 3.2.1

Економічне обґрунтування ключових заходів цифровізації ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»

№	Технологія / захід	Обсяг інвестицій, грн	Орієнтовний річний економічний ефект, грн	Орієнтовний строк окупності, років	Коментар щодо ефекту
1	Інтеграція WMS з обліковою системою (ERP/бухгалтерією)	1 500 000	764 800	≈ 2,0	Зменшення дублювання операцій, помилок у залишках, прискорення закриття періодів, економія трудових витрат.
2	Smart Logistics: онлайн-FEFO, автоматичні маршрути	1 200 000	860 400	≈ 1,4	Підвищення продуктивності складу, зниження пересортів і помилок відвантаження,

	комплектування, SSCC-кодування палет				скорочення списань через недотримання FEFO.
3	Розвиток BI до прогнозування попиту (попитово-орієнтоване виробництво)	600 000	478 000	$\approx 1,3$	Зменшення надлишкових і «мертвих» запасів, зниження ризику дефіцитів, оптимізація структури виробництва та запасів.
4	Електронний паспорт партії та цифрова система управління якістю й інцидентами	900 000	478 000	$\approx 1,9$	Зниження втрат від браку й відкликань, скорочення штрафів, спрощення проходження аудитів за рахунок повної простежуваності.
5	CRM-система для управління клієнтськими відносинами	500 000	334 600	$\approx 1,5$	Зменшення ризику втрати клієнтів, підвищення керованості сервісом, кращий аналіз прибутковості клієнтів і каналів збуту.
	Разом	4 700 000	2 915 800	$\approx 1,6$ (усереднений строк)	Сукупний пакет цифрових проєктів окупається менш ніж за два роки та формує базу для подальшого зростання.

Дані табл. 3.2.1 демонструють, що запропоновані заходи цифровізації мають не лише організаційно-технологічну, а й чітко вимірювану економічну доцільність. Сукупний обсяг інвестицій у п'ять ключових проєктів (інтеграція WMS–ERP, Smart Logistics, прогнозне BI, електронний паспорт партії та CRM) оцінюється на рівні близько 4,7 млн грн, тоді як орієнтовний сумарний річний економічний ефект становить близько 2,92 млн грн. Середній строк окупності пакета заходів становить приблизно 1,6 року, що є прийнятним показником для підприємства FMCG-сегмента. Найшвидшу окупність забезпечують Smart Logistics та розвиток BI, тоді як найбільш капіталомісткий проєкт інтеграції WMS з обліковою системою формує базу для подальшої автоматизації й підвищення керованості запасами. Впровадження електронного паспорта партії,

цифрової системи якості та CRM-системи, хоч і дає дещо менший прямий фінансовий ефект, суттєво знижує операційні, регуляторні та репутаційні ризики. У сукупності це підтверджує, що перехід до інтегрованої цифрової моделі управління для ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» є економічно обґрунтованим і забезпечує швидку окупність вкладень у цифрову трансформацію [43, 44, 45].

На основі встановлених результатів пропонується комплекс заходів, спрямованих на формування інтегрованої цифрової моделі управління (рис. 3.2.1). Запропонована інтегральна цифрова операційна модель ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» переводить підприємство від розрізненого управління окремими процесами до єдиного наскрізного контуру створення цінності. У цьому контурі прогнозування попиту, виробниче планування, управління запасами, контроль критичних точок, серійність, FEFO, адресне зберігання, комплектування, відвантаження, транспорт і сервісні показники працюють як одна узгоджена система. Замість інерційного партійного підходу завантажуються виробництво, орієнтоване на реальний попит і дані ВІ-аналітики. Це дає змогу синхронізувати роботу виробництва, складу та збуту, скорочувати надлишкові залишки й вивільняти оборотний капітал [46].

Smart Logistics з онлайн-FEFO, автоматизованими маршрутами комплектування, вимірювання операційного часу та SSCC-кодуванням зменшує трудомісткість і кількість помилок, перетворюючи логістику з допоміжної функції та стратегічний елемент бізнес-моделі. Інтеграція WMS з обліковою системою усуває потребу у ручному дублюванні даних і створює єдине достовірне джерело інформації про рух запасів. Розвиток ВІ від фіксації фактів до прогнозної аналітики забезпечує проактивне управління попитом, дефіцитами, навантаженням складу та виробництва [47].

Запуск CRM-системи ліквідує розрив між внутрішніми процесами та ринком: формується єдина база клієнтів, історія замовлень і рекламацій, сервісні показники. Ці дані безпосередньо підтримують ВІ, планування виробництва та

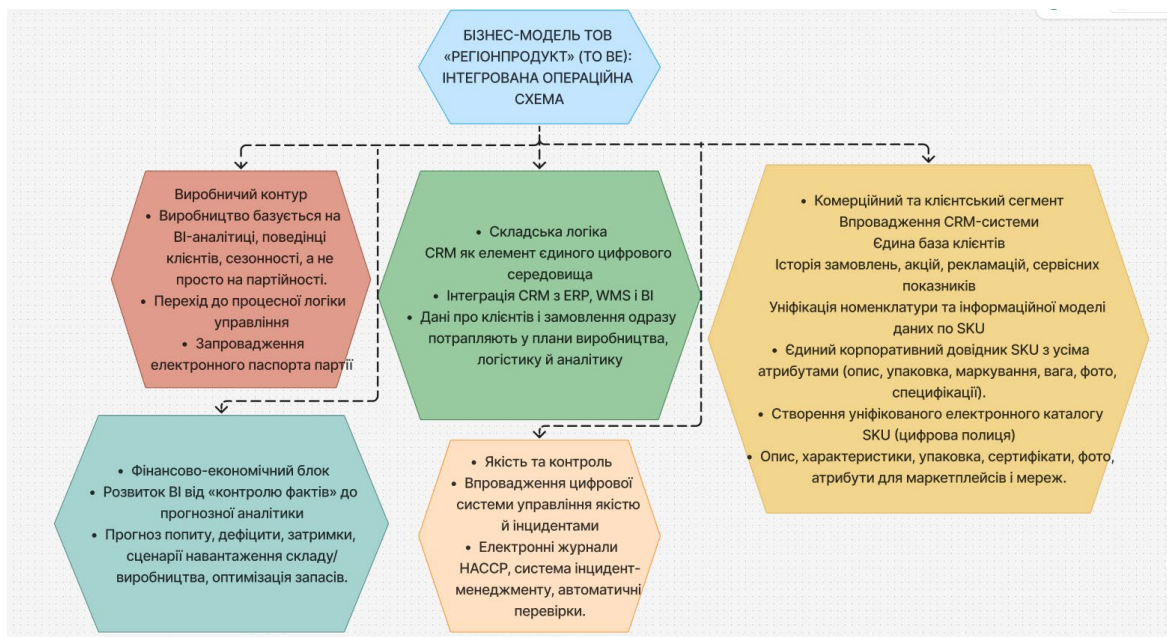


Рис. 3.2.1. Бізнес-модель ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»(ТО BE)

логістику, що дозволяє будувати політику сервісу й оптимізувати портфель SKU на основі об'єктивних даних, а не окремих запитів менеджерів [48].

Електронний паспорт партії, цифрова система контролю якості та управління інцидентами, НАССР-журнали й корпоративний портал фіксують усі ключові події в цифровому середовищі, забезпечують повну простежуваність і спрощують проходження аудитів. Посилення ролі персоналу як операторів цифрових процесів, що працюють за єдиними стандартами й процедурами, закріплює створену архітектуру на операційному рівні: будь-яка дія співробітника одразу потрапляє в масив даних, який використовується для прийняття управлінських рішень [49, 50].

У підсумку інтеграція цифрової системи управління, Smart Logistics, CRM, прогностичної ВІ-аналітики та цифрового контролю якості перетворює бізнес-модель ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» з набору окремих рішень на цілісну цифрову систему, що дозволить знизити операційні ризики, підвищити керованість і сформувати міцний запас стійкості та масштабованості для роботи в сучасних умовах FMCG-ринку.

Висновки до третього розділу

У межах третього розділу було сформовано комплексну систему рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-моделі та підвищення рівня цифрової інтегрованості ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ», що дало змогу оцінити стратегічні перспективи розвитку підприємства в умовах сучасного FMCG-ринку. Аналіз довів, що ключовою перешкодою для ефективного функціонування компанії є фрагментованість інформаційних потоків, розриви між підрозділами та значна частка ручних операцій, які формують несистемну модель управління. Незважаючи на наявність сучасних елементів автоматизації, вони не формують цілісної операційної архітектури, через що дані не виконують роль інтегрувального механізму, а залишаються побічним продуктом окремих процесів.

Удосконалення бізнес-моделі передбачає перехід до концепції, у якій цифрова інфраструктура не просто підтримує процеси, а задає логіку прийняття рішень та визначає ритм діяльності підприємства. У ході дослідження було показано, що значна частина операційних проблем - від перевантаження складу до неточностей у плануванні та збільшення реклаमाцій - має не технічну, а системну природу та виникає через неузгодженість інформаційних контурів. Саме тому запропоновані напрями цифровізації ґрунтуються на побудові єдиного управлінського середовища, у якому кожна функція підприємства працює на основі спільних даних, узгоджених процесів та регламентованих точок контролю.

Інтеграція WMS та ERP визначена ключовим стратегічним кроком, оскільки формує основу для створення цілісного інформаційного ланцюга - від приймання сировини до відвантаження готової продукції. У межах дослідження доведено, що така інтеграція не лише усуває дублювання даних, але й забезпечує прозорість матеріальних потоків, підвищуючи точність управлінських рішень. Це дозволяє скоротити операційні витрати, зменшити залежність від людського фактору та забезпечити стабільність показників навіть у умовах коливань попиту або зміни персоналу.

Суттєве місце у цифровій трансформації займає розбудова системи простежуваності: електронний паспорт партії, автоматичний контроль технологічних параметрів, цифрові журнали HACCP та впровадження SSCC-кодування. Висновки розділу засвідчують, що ці елементи не лише знижують ризики виробничих та логістичних інцидентів, а й підвищують довіру з боку торговельних мереж, для яких система простежуваності є обов'язковою умовою співпраці. Простежуваність формує конкурентну перевагу, оскільки дозволяє швидко проводити аналіз інцидентів, зменшує кількість рекламацій та забезпечує відповідність міжнародним стандартам безпечності харчових продуктів.

Важливою частиною запропонованих змін є формування прогнозної

аналітичної моделі, що дозволяє підприємству перейти від реактивного до проактивного управління. У роботі обґрунтовано, що поєднання ВІ-аналітики з автоматизованими потоками даних створює основу для прогнозування сезонності, моделювання сценаріїв навантаження на склад і виробництво, визначення ризиків логістичних затримок та оптимізації структури запасів. Такий підхід дозволяє значно покращити обіговість капіталу, упереджувати дефіцити та знижувати витрати на зберігання чи термінове виробництво.

Не менш важливими є висновки щодо цифрового розвитку логістики. Запропонована концепція Smart Logistics, яка включає GPS-моніторинг, автоматичний аналіз маршрутизованих затримок, цифрові чек-поінти та контроль OTIF, формує новий рівень сервісної дисципліни. Високий OTIF є одним із визначальних чинників співпраці з ритейлом, тому впровадження цифрових інструментів управління доставками має прямий вплив на позицію підприємства на ринку. Крім того, цифрова логістика зменшує варіативність виконання операцій та підсилює загальну керованість бізнес-моделі.

Цифровізація внутрішніх процесів - створення корпоративного порталу, стандартизація інструкцій, навчальні цифрові модулі для персоналу - визначена у дослідженні як необхідна умова сталості операційної моделі. Усі технічні зміни не матимуть ефекту без відповідної підготовки людського капіталу, а цифровий портал забезпечує єдиний доступ до знань, стабільність процедур і прозорість регламентів.

Загалом висновки третього розділу доводять, що цифрова трансформація ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» не є точковим процесом або модернізацією окремих модулів, а комплексним стратегічним переходом до системи управління, у якій кожен процес - від планування до логістики - підпорядкований єдиній інформаційній логіці. Такі зміни забезпечують підприємству зниження витрат, підвищення точності операцій, покращення взаємодії з партнерами, пришвидшення аналітики та готовність до масштабування. Найважливішим

результатом є формування цифрової зрілості, яка стає не просто перевагою, а необхідною умовою виживання та розвитку підприємства в сучасних умовах ринку FMCG.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Комплексне дослідження бізнес-моделі та інформаційних форм діяльності ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» дало змогу сформувати системне бачення рівня його технологічної зрілості, внутрішніх операційних процесів, конкурентоспроможності та здатності до цифрової трансформації. Проведений аналіз у межах трьох розділів показав, що підприємство має сильний виробничо-логістичний фундамент, однак його бізнес-модель побудована на фрагментованих інформаційних потоках і не забезпечує повної інтеграції між ключовими підрозділами. Саме це стримує його розвиток, підвищує ризики операційних відхилень та обмежує масштабування діяльності.

У результаті оцінки ринкового середовища встановлено, що категорія спецій і приправ характеризується високою конкуренцією, домінуванням приватних марок ритейлу, зростанням вимог до простежуваності, цифрової прозорості та дисципліни постачання (“OTIF”). У таких умовах успішність підприємства визначається не лише якістю продукції, а й здатністю працювати в єдиній цифровій логіці, що забезпечує точність даних та оперативність прийняття рішень. ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» частково відповідає цим вимогам - має ВІ-аналітику, сучасні складські інструменти, QR-маркування та технологічний контроль. Водночас виробничий контур, бухгалтерія та частина логістики залишаються прив’язаними до ручного введення інформації та паперових протоколів.

Фінансово-економічний аналіз підтвердив: підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, контролює собівартість, має стійкий рівень маржинальності, однак значно залежить від зовнішніх факторів - курсових коливань, вартості імпортової сировини, витрат на логістику та структури

замовлень з боку мереж. Основні резерви підвищення прибутковості приховані у цифровізації процесів, оптимізації SKU-портфеля, скороченні операційних витрат і переході від ручного до автоматизованого управління даними.

Значний вплив на стратегічні висновки мала оцінка інформаційної діяльності. Виявлено, що ключові інформаційні середовища підприємства - виробництво, склад, логістика, бухгалтерія, маркетинг, комерційний відділ - функціонують окремо. Дані дублюються, передаються вручну або через месенджери, синхронізація затримується, а ВІ працює як постфактум-аналітика без прогнозного компонента. Це створює ризики розривів у простежуваності, неточностей у залишках, відхилень у комплектації та складності під час аудитів.

Проведений SWOT-аналіз показав, що сильні сторони підприємства - технологічна стерилізація, контроль серійності, QR-маркування, FEFO, фотофіксація вантажів, ВІ-панелі - формують вагому конкурентну позицію. Однак слабкі сторони, пов'язані з відсутністю єдиної WMS, ручною фіксацією виробничих даних, невпорядкованістю номенклатури та відсутністю прогнозової аналітики, обмежують потенціал розвитку. Загрози - посилення ролі приватних марок, підвищення вимог ритейлу, нестабільність логістичних плечей - роблять цифрову трансформацію не бажаною, а необхідною умовою виживання.

Пропозиції щодо вдосконалення бізнес-моделі та цифрових форм діяльності

На основі встановлених результатів пропонується комплекс заходів, спрямованих на формування інтегрованої цифрової моделі управління.

Запропонована інтегрована цифрова операційна модель ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» переводить підприємство від фрагментованого управління окремими функціями до єдиного наскрізного контуру створення цінності, у якому прогноз попиту, планування виробництва, управління запасами, контроль критичних точок, серійність, FEFO, адресне зберігання, комплектування, відвантаження, транспорт і сервісні показники працюють як одна пов'язана система. Попитово-орієнтована логіка виробництва, що

спирається на ВІ-аналітику та реальну поведінку клієнтів, замінює партійну інерцію й дає змогу синхронізувати виробництво зі складом і збутом, скорочуючи надлишкові залишки та звільняючи оборотний капітал. Smart Logistics з онлайн-FEFO, автоматичними маршрутами комплектування, вимірюванням часу операцій і SSCC-кодуванням зменшує трудомісткість і кількість помилок, піднімає логістику до рівня стратегічного елемента бізнес-моделі замість допоміжної функції. Інтеграція WMS з обліковою системою виключає ручне дублювання даних і формує єдине джерело правди щодо руху запасів, а розвиток ВІ від контролю фактів до прогнозної аналітики забезпечує проактивне управління попитом, дефіцитами, завантаженням складу й виробництва. Впровадження CRM-системи закриває розрив між внутрішніми операціями та ринком: з'являється єдина база клієнтів, історія замовлень і рекламаций, сервісні показники, які напряду підживлюють ВІ, планування виробництва та логістику, дозволяючи будувати політику сервісу і портфель SKU на основі даних, а не окремих запитів менеджерів. Електронний паспорт партії, цифрова система управління якістю та інцидентами, журнали НАССР і корпоративний портал фіксують усі критичні події в цифровому форматі, забезпечують прозору простежуваність і спрощують проходження аудитів. Посилення ролі персоналу як операторів цифрових процесів, що працюють за єдиними інструкціями й процедурами, закріплює цю архітектуру на операційному рівні: будь-яка дія співробітника відразу стає частиною даних, на основі яких приймаються управлінські рішення. У сукупності впровадження інтегрованої цифрової системи, Smart Logistics, CRM, прогнозної ВІ-аналізи та цифрової якості перетворює бізнес-модель ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» із набору окремих технологічних рішень на цілісну цифрову систему управління, що знижує операційні ризики, підвищує керованість і створює реальний запас стійкості та масштабованості в умовах сучасного FMCG-ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(51). DOI: 10.32782/2224-7426/2024-51-25.
2. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005. Vol. 16. P. 1–25. DOI: 10.17705/1CAIS.01601.
3. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
4. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
5. Білий Д. І., Гарафонова О. І. Методологічні аспекти цифрової трансформації підприємств у різних секторах економіки. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 35–52. DOI: 10.53920/ES-2025-1-3.
6. Шостак Л. В., Біло І. О., Уляницький А. О. Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3702>
7. Нечипорук А. В. Підвищення логістичної стійкості ланцюгів постачання на ринку FMCG. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2025. № 10. DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11497.
8. Regulation (EC) No 178/2002 of the European Parliament and of the Council of 28 January 2002 laying down the general principles and requirements of food law, establishing the European Food Safety Authority and laying down procedures in matters of food safety. *Official Journal of the European Communities*. 2002. L 31. P. 1–24.

9. Regulation (EC) No 852/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the hygiene of foodstuffs. *Official Journal of the European Union*. 2004. L 139. P. 1–54.
10. Височин І. В., Лях Т. М. Адаптивність бізнес-моделей підприємств до цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6730>
11. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471–482.
12. Савік К. О. Інформаційні системи як інструмент оптимізації управління підприємством. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2025. № 1. С. 69–72. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/17608>
13. Бреус С. В., Іваненко А. С. Інформаційні системи у торгівлі в умовах цифрової трансформації: виклики, ризики та потенціал зростання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-46.
14. Вербівська Л. В., Буринська О. В. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-84.
15. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37, No. 4. P. 1015–1042. DOI: 10.1177/0149206311406265.
16. Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*. 2016. Vol. 49, No. 1–2. P. 36–54. DOI: 10.1016/j.lrp.2015.04.001.
17. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92, No. 11. P. 64–88.

18. Бугріменко Р. В., Смірнова П. Ю. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3386>
19. Сільченко В. О. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-10.
20. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Цифровізація економіки як нова реальність України в умовах сьогодення. *Економічний простір*. 2024. № 190. DOI: 10.32782/2224-6282/190-43.
21. GS1. GS1 General Specifications. Version 24.0. Brussels: GS1 AISBL, 2024. URL: <https://www.gs1.org/standards/gs1-general-specifications>
22. Codex Alimentarius Commission. General Principles of Food Hygiene CXC 1-1969. Annex 1: Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) System and Guidelines for its Application. Rome: FAO/WHO, 2020. URL: <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-texts/codes-of-practice/en/>
23. Дугинець Г. В. Стратегії розвитку ланцюгів постачання на основі процесного управління та цифрової аналітики. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2025. № 10. DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11507.
24. Воронкова В., Ніколаєнко Є. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 1(16). С. 9–17. DOI: 10.32782/dees.16-2.
25. Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Сісюк В. І. Цифровізація малого та середнього бізнесу: виклики та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 82–87. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.2.82.
26. Королович О., Галай Ю. Аналіз ефекту фінансового важеля виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-6.

27. Бахур Н., Цюцяк О. Фінансовий контроль в умовах діджиталізації економіки: ризики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-15.

28. Ільченко Т. В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3406>

29. Дворський В. О., Пономаренко М. М., Верхуша О. О. Інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху. *Economic Synergy*. 2024. № 3. С. 109–120. DOI: 10.53920/ES-2024-3-7.

30. Швед Т. В., Біла І. С. Детермінанти прийняття рішень в бізнесі в умовах цифровізації. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2025. № 10. DOI: 10.25313/2520-2294-2025-10-11505.

31. Сірук О. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-85.

32. Талах Т. В. Цифровізація обліку для забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-101.

33. Тяжкун Є. І. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3468>

34. Васильців Н. М., Заставний В. С. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3466>

35. IFS.

Standard. Version 8. Berlin: IFS Management GmbH, 2023. URL: <https://www.ifs-certification.com/en/standards/ifs-food>

36. Кайда І. В. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-99.
37. ISO 22000:2018. Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
38. FSSC 22000. FSSC 22000 Scheme. Version 6.0. Foundation FSSC, 2023. URL: <https://www.fssc.com/schemes/fssc-22000/>
39. BRCGS. Global Standard for Food Safety. Issue 9. London: BRCGS, 2022. URL: <https://www.brcgs.com/product/food-safety-issue-9/>
40. Благун І. Інтеграція логістичного маркетингу та інформаційного управління у стратегічний розвиток суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6248>
41. Macedon V. V. Integration of digital tools into international logistics activities. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-109. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4486>
42. Osterwalder A. *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. PhD thesis. Lausanne: Université de Lausanne, 2004.
43. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 216–226. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.
44. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 354–363. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.010.
45. Baden-Fuller C., Morgan M. S. Business Models as Models. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2–3. P. 156–171.

46. Mortimore S., Wallace C. *HACCP: A Practical Approach*. 3rd ed. New York: Springer, 2013.
47. Wallace C., Sperber W. H., Mortimore S. *Food Safety for the 21st Century: Managing HACCP and Food Safety Throughout the Global Supply Chain*. 2nd ed. Chichester: Wiley-Blackwell, 2018.
48. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. *Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0: Securing the Future of German Manufacturing Industry*. Final report of the Industrie 4.0 Working Group. Berlin: acatech, 2013.
49. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2016.
50. European Commission. *2030 Digital Compass: The European Way for the Digital Decade*. Communication from the Commission COM(2021) 118 final. Brussels: European Commission, 2021.

Додатки
Додаток А
Фінансова звітність підприємства за 2024 рік (Форма 1)

Додаток Б

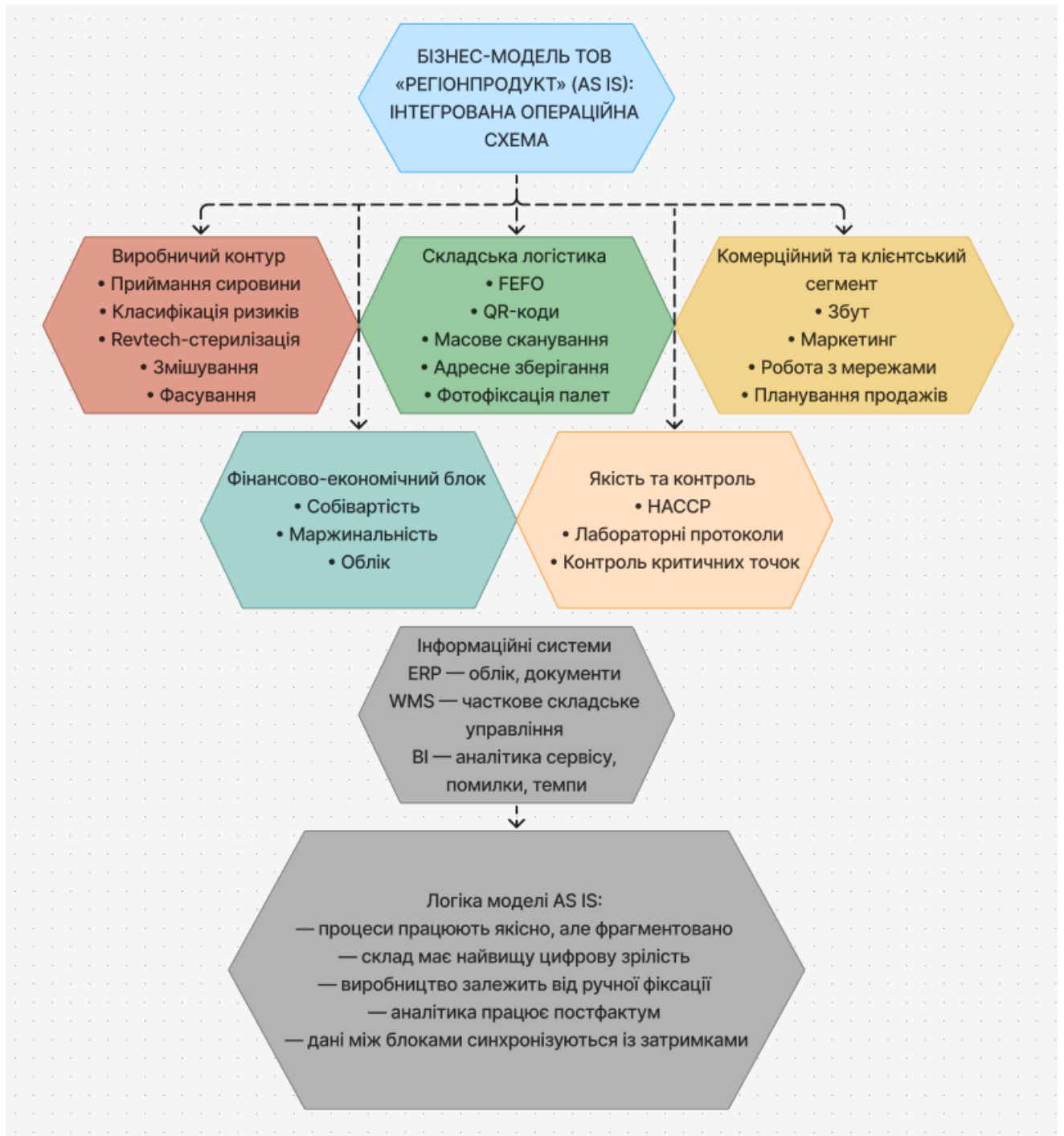
Фінансова звітність підприємства за 2024 рік (Форма 2)

Додаток В

Фінансова звітність підприємства за 2024 рік (Форма 3)

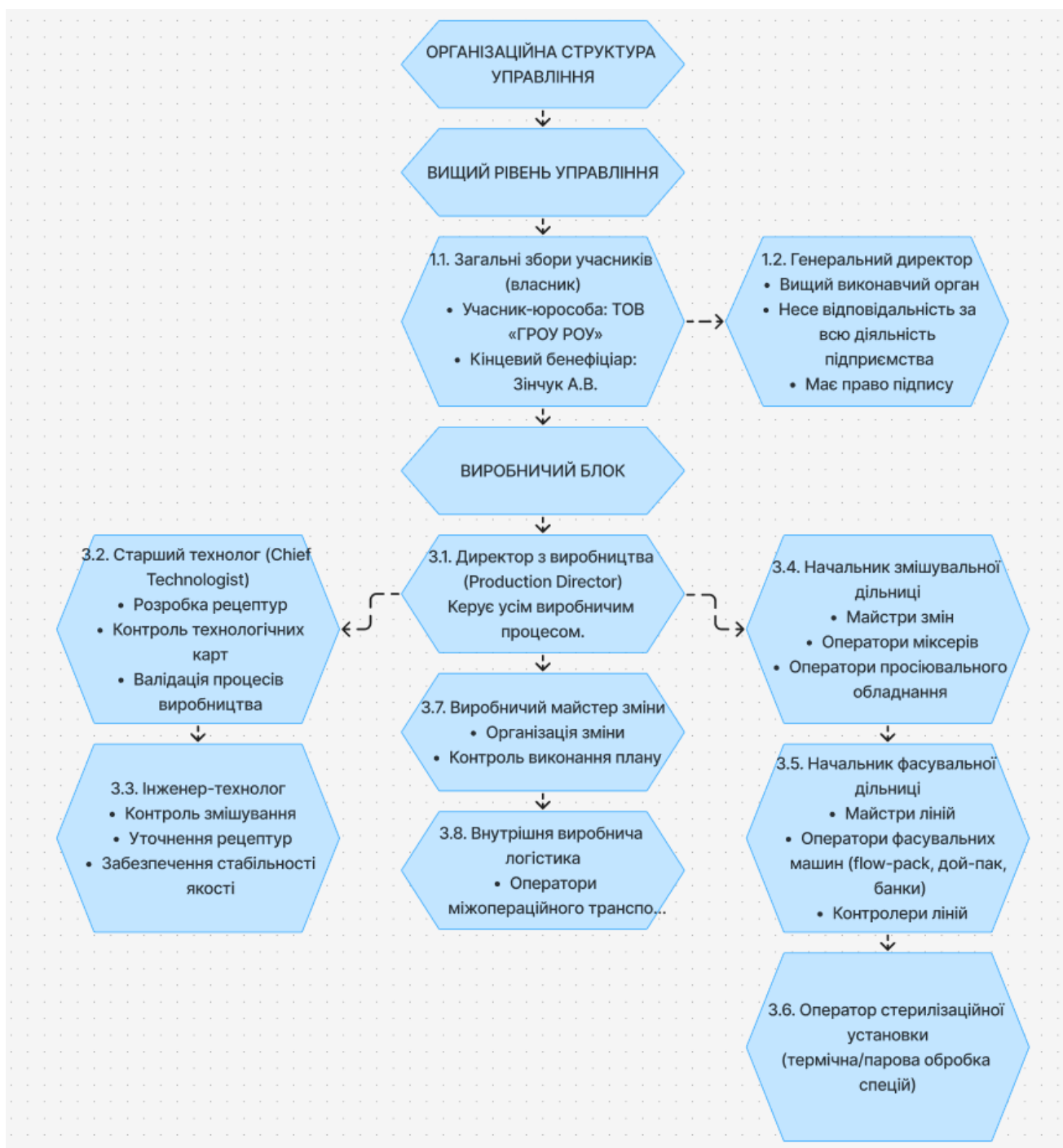
Додаток Г

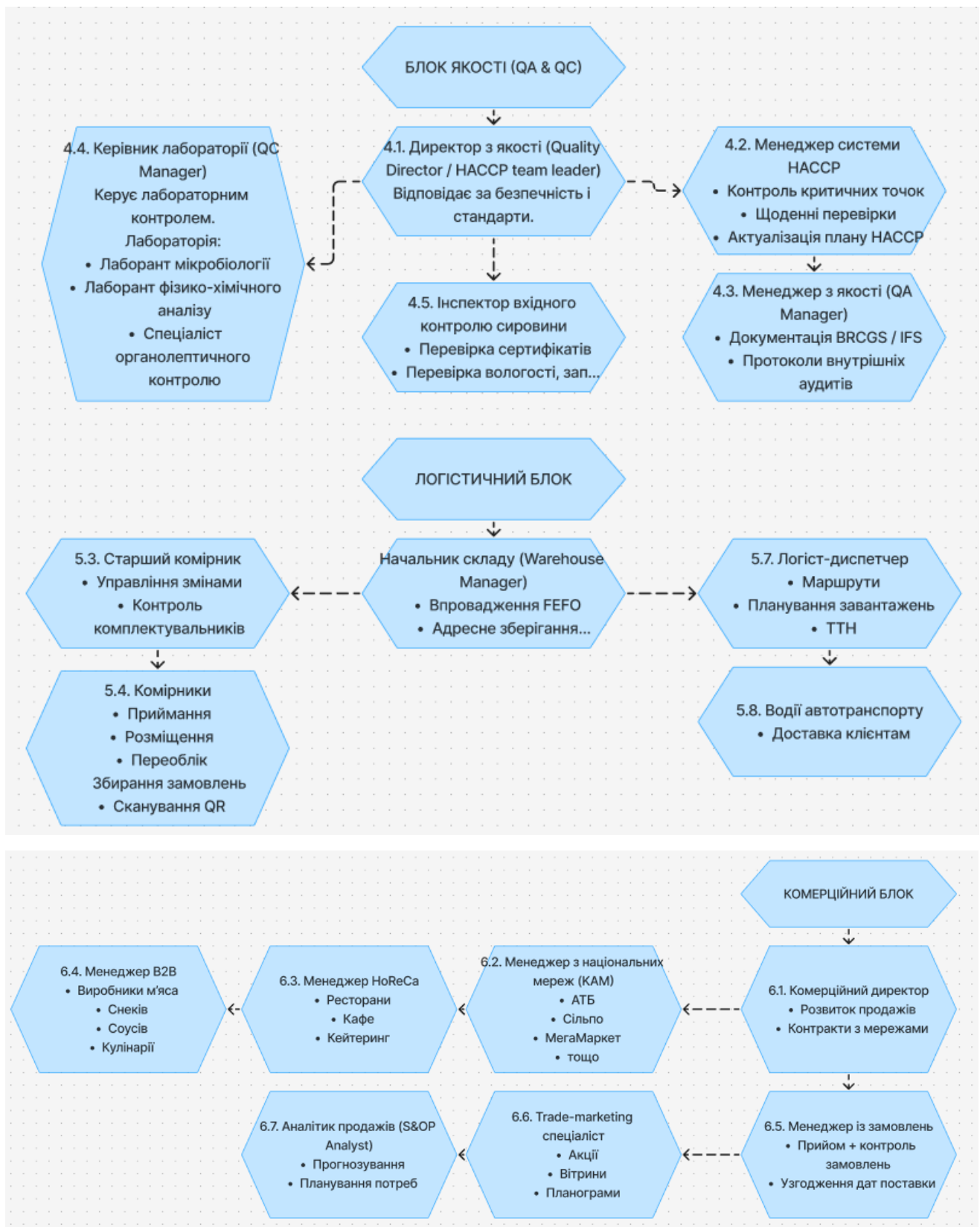
Бізнес-модель інтегрована операційна схема ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» (AS-IS)



Додаток Д

Організаційна структура управління ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ»

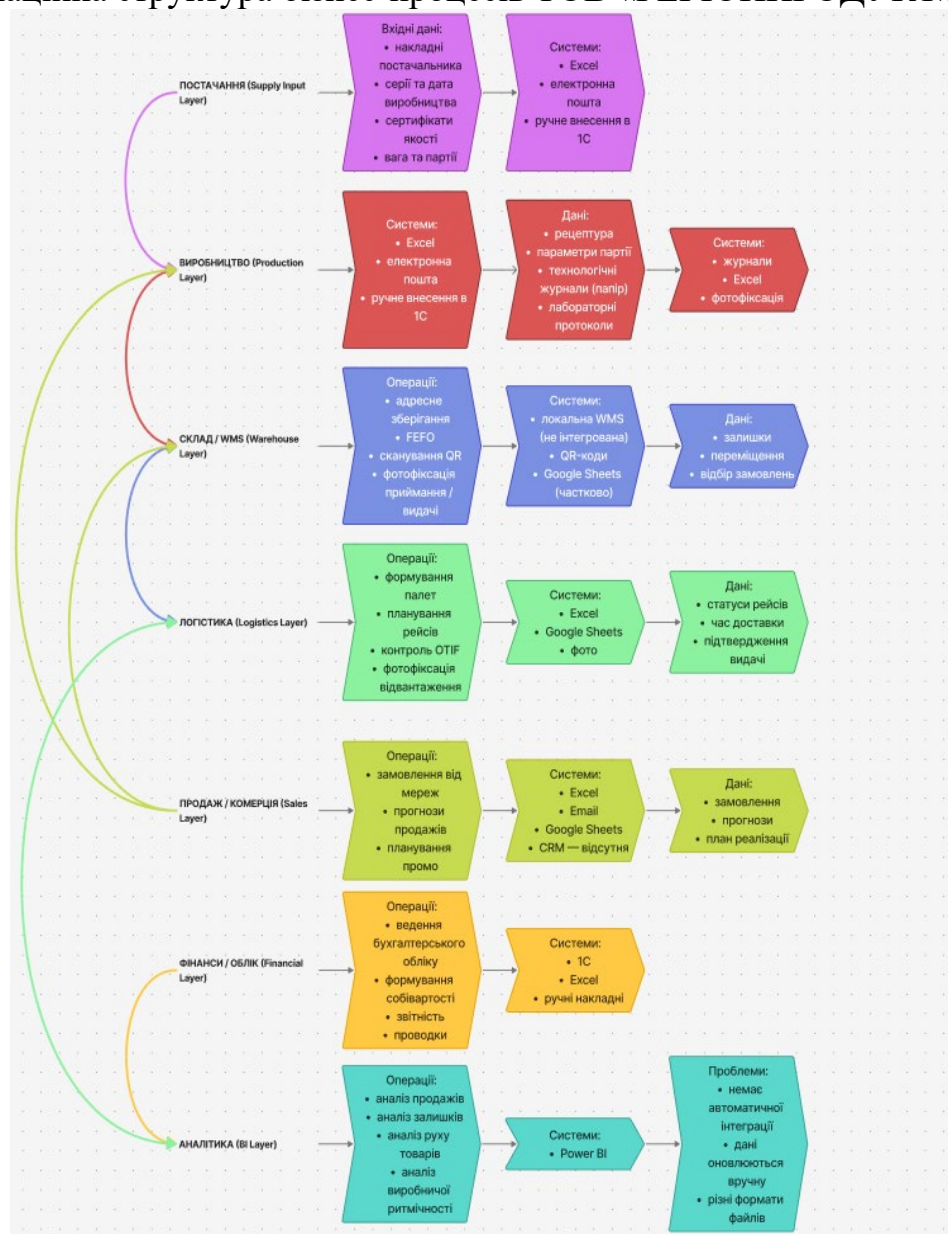






Додаток Е

Інформаційна структура бізнес-процесів ТОВ «РЕГІОНПРОДУКТ» (AS-IS)



Додаток Ж.1



**Міністерство освіти і науки України,
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»,
Білоцерківський національний аграрний університет,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка,
Криворізький національний університет**



ПРОГРАМА ЗАХОДІВ

**Всеукраїнської науково-практичної конференції
«СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА
УПРАВЛІННЯ: СТРАТЕГІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ»**

27 березня 2025 року,

**Білоцерківський
національний аграрний університет**

Біла Церква
2025

ПАНЕЛЬ № 1

Теорія і практика сталого розвитку підприємництва та торгівлі в умовах посилення трансформаційних викликів

Початок роботи – 16:00

Корпус № 4, ауд. 84

Керівник секції – Сатир Л. М., д-р екон. наук, професор

Доступ учасників до онлайн трансляції буде здійснюватися

через використання програми ZOOM за посиланням:

<https://us04web.zoom.us/j/73197135527?pwd=wYdbKYLcVQTacB59ALAbKGMI4VHcSp.1>

Ідентифікатор конференції: **731 9713 5527** Код доступу: **mtta07h**

Регламент роботи: доповіді – до 10 хв

виступи в обговореннях – до 3 хв

1. СТІЙКІСТЬ ТА СТАЛІСТЬ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: ЕКОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

Височин І. В., д-р екон. наук

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

10. DIGITAL-MARKETING ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІШНОСТІ В БІЗНЕСІ

Непочапенко А. В., канд. екон. наук

Непочапенко В. А., д-р фіз.-мат. наук

Кузьмінський А. В., магістрант

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, Україна

11. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОСУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДУ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Падалка К. О., магістрант

Науковий керівник: **Задорожна Р. П.,** канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, Україна

12. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Бацай Я. О., магістрантка

Науковий керівник: **Однорог М. А.,** канд. екон. наук, доцент

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, Україна

13. ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Василенко О. І., доктор філософії

Бобіренко К. О., магістрант

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, Україна

14. СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ЛАНЦЮГІВ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ

Горбач О. О., здобувачка 2 курсу

Садгєєва Ю. А., викладач I кваліфікаційної категорії

Відокремлений структурний підрозділ «Технологічно-економічний фаховий коледж

Білоцерківського НАУ», м. Біла Церква, Україна

15. СУЧАСНІ ТРЕНДИ МЕРЕЖЕНОГО РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Кенко В. М., канд. екон. наук,

Задорожна Р. П., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет, м. Біла Церква, Україна

Додаток Ж.2

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**



ПРОГРАМА

**Всеукраїнської науково-практичної конференції
магістрантів і молодих дослідників**

**«НАУКОВІ ПОШУКИ МОЛОДІ У ХХІ СТОЛІТТІ»
Інноваційні пріоритети у розвитку економіки
та менеджменту**

29 жовтня 2025 року

**Біла Церква
2025**

Секція: **Інноваційні пріоритети у розвитку економіки
та менеджменту**

29 жовтня 2025 р.

1. Проблеми аграрної економічної політики щодо стимулювання органічного виробництва.

Байрамов Е.К., магістрант

Науковий керівник – **Батажок С.Г.**, канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

2. Нетрадиційне сільськогосподарське землекористування в умовах зеленої економіки.

Юзвенко П.І., магістрант

Науковий керівник – **Юхименко П.І.**, д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

3. Основні чинники впливу на ефективність інноваційної діяльності агропідприємства.

Арсібеков А.Ю., магістрант

Науковий керівник – **Юхименко П.І.**, д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

4. Мале фермерське господарство в новому бізнес-середовищі: переваги та недоліки.

Лизогуб С.О., магістрант

Науковий керівник – **Юхименко П.І.**, д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

5. Економічні ризики впровадження інновацій на агропідприємстві.

Черкас В.А., магістрант

Науковий керівник – **Юхименко П.І.**, д-р екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

6. Ефективність використання земельних ресурсів ПрАТ «МХП».

Корбут А.С., магістрант

Науковий керівник – **Юхименко П.І.**, д-р екон. наук

Падалка Н.М., магістрантка
 Науковий керівник – **Свиноус І.В.**, д-р. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

59. Організація і шляхи вдосконалення обліку, аудиту та аналізу банківських кредитів і позикових коштів на підприємстві.

Поліщук О.В., магістрант
 Науковий керівник – **Свиноус І.В.**, д-р. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

60. Аналіз точки беззбитковості при вирощуванні картоплі за різними технологіями.

Кучер Т.Р., здобувач вищої освіти
 Науковий керівник – **Панчук Т.В.**, доктор філософії
Національний університет біоресурсів і природокористування України

61. Цифрова трансформація як механізм підвищення інноваційної зрілості бізнес-моделі.

Бобіренко К.О., магістрант
 Науковий керівник – **Василенко О.І.**, доктор філософії
Білоцерківський національний аграрний університет

62. Шляхи удосконалення збутової діяльності з урахуванням сучасних тенденцій ринку.

Сердюк О.О., магістрант
 Науковий керівник – **Василенко О.І.**, доктор філософії
Білоцерківський національний аграрний університет

63. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Мілк Груп».

Сагдсєва Ю.А., здобувач вищої освіти
 Науковий керівник – **Задорожна Р.П.**, канд. екон. наук
Білоцерківський національний аграрний університет

64. Оптимізація комерційної діяльності підприємства на основі сучасних інструментів маркетингу та логістики.

Помаз В.М., магістрантка
 Науковий керівник – **Шевченко А.О.**, канд. екон. наук