

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущений до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 6 від «11» грудня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

**«Використання цифрових технологій для підвищення
ефективності управління підприємством»**

Виконав: здобувач вищої освіти

на другому (магістерському) рівні

ОПП «Менеджмент ІТ у глобальному бізнес-
середовищі»

спеціальності 073 «Менеджмент»

групи МІТ-24М

_____ Андрій Сергійович Тимошенко

«11» грудня 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

_____ Ольга Вячеславівна Кіріченко

«11» грудня 2025 р.

Рецензент: доктор екон. наук., професор

_____ Володимир Васильович Сибірцев

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1. Сутність та методи забезпечення ефективності управління діяльністю економічних суб'єктів.....	7
1.2. Роль новітніх цифрових технологій у підвищенні ефективності управління підприємствами.....	13
1.3. Порівняльна характеристика сучасних цифрових інструментів: переваги та недоліки їх застосування в діяльності підприємств.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ, ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»	
2.1. Техніко-економічна характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	25
2.2. Аналіз трендів зміни основних фінансово-економічних індикаторів ефективності діяльності підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	31
2.3. Оцінка специфіки використання цифрового інструментарію в контексті його впливу на ефективність управління ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	
РОЗДІЛ 3. КЛЮЧОВІ ПРІОРИТЕТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСЯГНЕНЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
3.1. Резерви та ризики запровадження новітніх цифрових технологій в управлінні підприємством ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	44
3.2. Шляхи впровадження цифрових технологій в управлінні підприємством ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та оцінка очікуваного економічного ефекту....	51
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи «Використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління підприємством» зумовлена стрімкою цифровою трансформацією бізнес-середовища, яка суттєво змінює підходи до організації управлінських процесів та визначає нові вимоги до оперативності, точності й обґрунтованості прийняття рішень. У сучасних умовах високої конкуренції, невизначеності ринкових умов та зростання ролі даних саме цифрові технології – інтегровані інформаційні системи, інструменти бізнес-аналітики, хмарні рішення, автоматизовані системи обліку й контролю, технології штучного інтелекту – стають ключовим ресурсом підвищення результативності управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Їх упровадження дає змогу оптимізувати бізнес-процеси, знизити витрати, підвищити продуктивність праці, покращити комунікацію та забезпечити прозорість і швидкість обробки інформації. Це зумовлює необхідність наукового дослідження можливостей, переваг і напрямів використання цифрових технологій у системі управління підприємством, що визначає високу актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємством шляхом упровадження та використання цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі *завдання*:

- дослідити теоретичні основи цифровізації управління підприємством та визначити роль цифрових технологій у сучасних управлінських процесах;
- проаналізувати сучасні цифрові технології, інструменти та платформи, що застосовуються в системах управління підприємствами;
- оцінити поточний стан управлінської діяльності досліджуваного підприємства та визначити рівень його цифрової зрілості;

- обґрунтувати напрями та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління підприємством на основі використання цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процеси управління підприємством та їх ефективність у контексті впровадження цифрових технологій.

Предметом дослідження є методи, інструменти та практики використання цифрових технологій для оптимізації управлінських процесів, підвищення продуктивності, контролю та прийняття рішень на підприємстві.

Базою дослідження є діяльність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», що спеціалізується на наданні сервісних послуг, де здійснюється аналіз впровадження цифрових технологій у процеси управління, планування та контролю підприємства.

Методи дослідження, використані у кваліфікаційній роботі, охоплюють комплекс теоретичних, аналітичних та практичних підходів, що забезпечують всебічне вивчення використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління підприємством. До теоретичних методів належать аналіз науково-методичної літератури, узагальнення існуючих концепцій цифровізації управління та систематизація сучасних підходів до оптимізації управлінських процесів. Аналітичні методи включають статистичний та фінансово-економічний аналіз показників діяльності підприємства, порівняльний аналіз ефективності управлінських рішень до і після впровадження цифрових технологій. Практичні методи передбачають спостереження за функціонуванням цифрових систем управління та моделювання можливих сценаріїв впровадження нових технологій з метою оцінки їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у системному обґрунтуванні впливу цифрових технологій на підвищення ефективності управління підприємством, що враховує інтеграцію різних інформаційних інструментів (CRM- та ERP-систем, бізнес-аналітики, хмарних платформ, автоматизованих систем обліку та контролю) у єдину управлінську систему. Вперше проведено комплексний аналіз

практичних підходів упровадження цифрових технологій на прикладі діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» з оцінкою їх впливу на продуктивність, оптимізацію процесів, контроль та прийняття управлінських рішень. Розроблено методичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів із застосуванням сучасних цифрових інструментів.

Практична цінність роботи полягає у тому, що її результати можуть бути використані керівництвом та фахівцями ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» для оптимізації управлінської діяльності підприємства. Запропоновані підходи до впровадження цифрових технологій дозволяють підвищити продуктивність праці, покращити планування та контроль, прискорити прийняття управлінських рішень і знизити витрати на управління бізнес-процесами. Крім того, розроблені рекомендації можуть застосовуватися іншими підприємствами аналогічного профілю як ефективний інструмент підвищення управлінської ефективності та конкурентоспроможності.

Результати дослідження були апробовані та представлені на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», що відбулася 6 листопада 2025 року. За матеріалами роботи опубліковано тези на тему: «Цифрові технології як інструмент підвищення ефективності управлінських процесів підприємства», у яких було висвітлено теоретичні положення, аналіз практичних аспектів впровадження цифрових інструментів та рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів на підприємствах. Представлення результатів на конференції дозволило отримати зворотний зв'язок від наукової спільноти та підтвердило актуальність, практичну значущість і наукову новизну дослідження.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Перший розділ охоплює теоретичні аспекти цифрових технологій в управлінні, другий – аналіз стану управлінських процесів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», третій – практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК
ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**1.1. Сутність та методи забезпечення ефективності управління діяльністю економічних суб'єктів**

Ефективність управління діяльністю економічних суб'єктів є ключовим чинником їх стійкого розвитку, здатності конкурувати на ринку та забезпечувати високий рівень результативності господарської діяльності. У широкому розумінні ефективність управління визначається як здатність управлінської системи забезпечувати досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами ресурсів та максимальним економічним, соціальним і організаційним результатом. Особливої ваги це питання набуває в умовах сучасної економіки, де рівень цифрової трансформації, швидкість технологічних змін, жорстка конкуренція та глобалізація ринків потребують від підприємств високого рівня адаптивності та здатності до оперативного ухвалення рішень. У цьому контексті концептуальна схема формування ефективності управління, наведена на рисунку 1.1, демонструє взаємозв'язок між ресурсами, процесами, результатами та інструментами управління, що формують комплексний ефект [5].

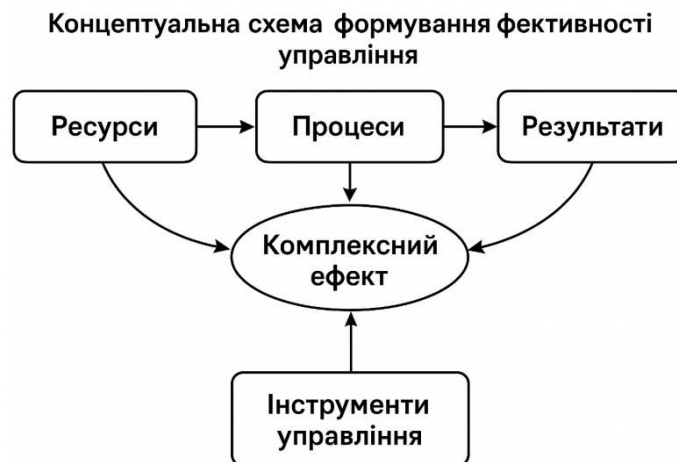


Рисунок 1.1 – Концептуальна схема формування ефективності управління діяльністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення наукових підходів до ефективності управління

Ефективність управління залежить не лише від компетентності менеджерів чи чіткості організаційної структури, але також від доступності інформації, рівня цифровізації процесів, якості комунікацій та системності прийняття рішень. Саме тому дослідники підкреслюють, що сучасна управлінська ефективність є багатокомпонентним явищем, яке поєднує економічні, організаційні, соціальні та технологічні аспекти [1]. У таблиці 1.1 узагальнено підходи різних науковців до сутності поняття «економічна ефективність», що дозволяє глибше зрозуміти його інтерпретації у науковій літературі.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення сутності поняття «економічна ефективність»

Автор	Сутність поняття «економічна ефективність»
В.Г. Андрійчук	Відношення між отримуваними результатами виробництва, тобто продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва, з іншого боку.
Н.В. Савенко	Результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів.
С.В. Мочерний, С.А. Єрохін, Л.О. Каніщенко	Досягнення найбільших результатів за найменших витрат живої та уречевленої праці.
Долан Е.Дж., Д. Ліндсей	Стан речей, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняла би бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини.
Р. Макміллан	Виробництво найкращої або оптимальної комбінації продукції на основі використання найбільш ефективної комбінації ресурсів.
О.В. Шнипко	Комбінація ресурсів, що дає змогу досягти максимального випуску товарів з найменшими витратами.
О.О. Слюсаренко	Найважливіший показник результативності діяльності підприємства, який є зіставленням результатів цієї діяльності з витратами на її здійснення, а також визначається відношенням результатів до витрат.
А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк	Результативність економічної діяльності реалізації економічних програм та вжиття заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату.

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [1, 5, 9]

Науковці підкреслюють, що економічна ефективність у сфері управління не існує сама по собі, а виступає результатом взаємодії між раціональним плануванням, організацією діяльності, контролем, мотивацією та використанням методів оптимізації. У зв'язку з цим важливо враховувати, що оцінювання ефективності управління має носити комплексний характер та ґрунтуватися на системі показників, які характеризують як економічні результати, так і якість

організації процесів, адаптивність підприємства та рівень використання цифрових технологій.

Класифікація видів ефективності, наведена у таблиці 1.2, демонструє, що управління не може бути зведене лише до фінансових показників. Організаційна, інноваційна, соціальна та інформаційно-аналітична ефективність формують важливі додаткові характеристики управлінської системи: висока інноваційна ефективність свідчить про здатність підприємства генерувати нові управлінські рішення, інструменти або технології, що дозволяють скорочувати витрати або підвищувати якість продукту чи послуг; соціальна ефективність показує рівень задоволеності персоналу, якість систем мотивації та корпоративну культуру, а організаційна – узгодженість організаційної структури із стратегічними цілями, гнучкість та відсутність надмірної бюрократії [9].

Таблиця 1.2 – Класифікація видів ефективності діяльності економічних суб'єктів

Класифікаційна ознака	Види ефективності
За характером ефекту (наслідків)	– Економічна; – соціальна; – екологічна.
За місцем отримання ефекту	– Ефективність підрозділу (ділянки, лінії, операції, бізнес-процесу тощо); – ефективність підприємства (локальна (госпрозрахункова)); – народногосподарська; – глобальна.
За ступенем збільшення (повторення)	– Первинна (одноразовий ефект); – мультиплікаційна (багаторазово повторювана).
За метою визначення	– Питома (характеризує величину ефекту в розрахунку на одиницю витрат, ресурсів тощо); – порівняльна (застосовується під час вибору оптимального варіанта з декількох варіантів господарських та інших рішень).
За часовою перспективою	– Стратегічна; – тактична.
За видом діяльності підприємства	– Ефективність операційної діяльності; – ефективність інвестиційної діяльності; – ефективність фінансової діяльності.
За функціональною спрямованістю діяльності	– Ефективність маркетингової діяльності; – ефективність інноваційної діяльності, – ефективність зовнішньоекономічної діяльності, – ефективність організаційної діяльності, – ефективність управління тощо.
За базою порівняння	– Витратна; – ресурсна; – доходна тощо.
За моментом здійснення розрахунку	– Фактична; – планова.

Джерело: узагальнено автором на основі наукових праць з теорії ефективності та управління підприємством [9, 13]

Подальше дослідження ефективності управління пов'язане з аналізом бізнес-процесів підприємства. На рисунку 1.2 подано процесну модель управління, яка відображає взаємозв'язок стратегічних, тактичних і операційних процесів. У межах цієї моделі стратегічний рівень формує довгострокові цілі та напрямки розвитку, тактичний – забезпечує їх деталізацію та розподіл функціональних завдань, а операційний – щоденну реалізацію конкретних дій.

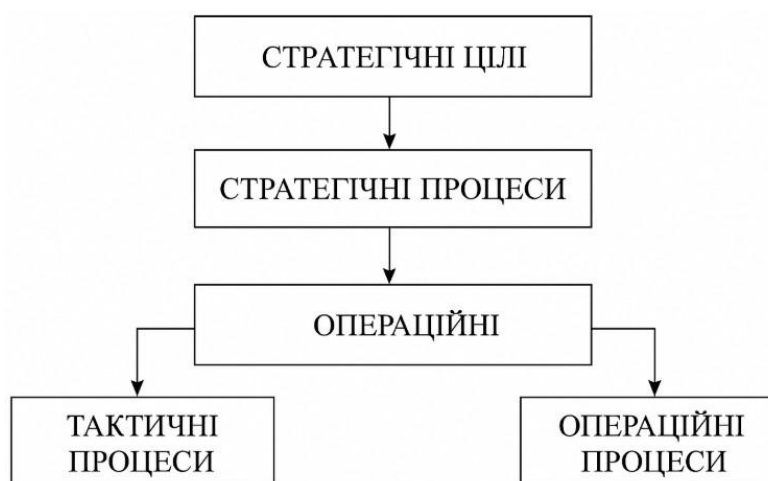


Рисунок 1.2 – Процесна модель управління підприємством та взаємозв'язок операційних і стратегічних цілей

Джерело: узагальнено автором на основі моделі процесного менеджменту BPMN

Ефективність управління значною мірою залежить від того, наскільки чітко узгоджені між собою різні рівні управлінських процесів. Якщо стратегічні цілі погано транслюються у конкретні операційні завдання, підприємство стикається з проблемами низької результативності, невідповідності дій персоналу загальній стратегії та зниженням конкурентоспроможності. У цьому зв'язку важливим аспектом стає цифровізація бізнес-процесів, яка дозволяє автоматизувати потоки інформації, запобігти втратам даних та підвищити швидкість ухвалення рішень [13].

На рисунку 1.3 подано узагальнену модель інформаційної системи підприємства, що включає основні компоненти управління: фінансово-економічний блок, виробничий модуль, CRM-систему, систему управління персоналом, логістичний модуль та аналітичний блок. Ця модель відображає рух

даних між функціональними підрозділами, що формує цілісне інформаційне середовище підприємства. Наявність такої системи є критично важливою для забезпечення ефективності управління, оскільки дозволяє зменшити інформаційні розриви, забезпечити своєчасний доступ до аналітичних даних та мінімізувати ризики помилок [23].

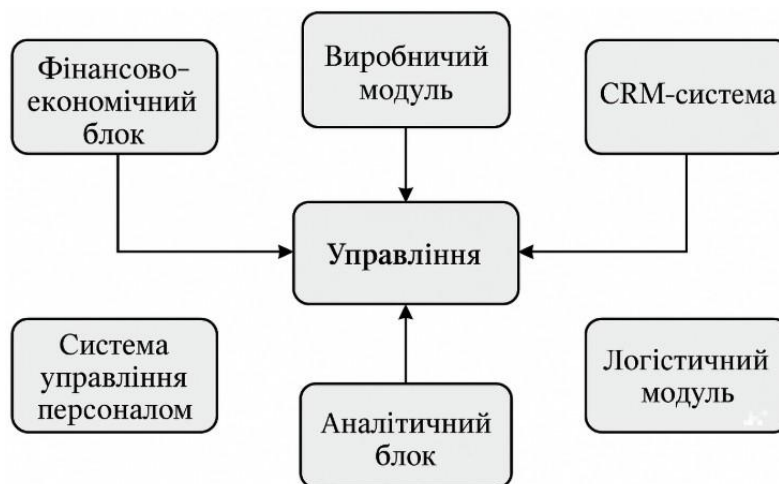


Рисунок 1.3 – Узагальнена модель інформаційної системи підприємства та руху управлінських даних

Джерело: розроблено автором на основі аналізу ERP- та CRM-систем

Відповідно до представленої моделі, інформаційна система забезпечує управління ресурсами, формування звітності, контроль виконання завдань, прогнозування результатів та аналіз цілей. Таким чином, якісна інформація стає основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому цифрові технології виступають одним з найважливіших факторів підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку підприємства [11].

На рисунку 1.4 наведено модель цифрового управління підприємством в умовах використання інтелектуальних технологій. Ця модель базується на застосуванні автоматизації, штучного інтелекту, систем підтримки ухвалення рішень, мобільних і хмарних сервісів, а також технологій електронного документообігу. Вона демонструє, як цифрові інструменти забезпечують трансформацію управлінських процесів, підвищуючи їх прозорість, швидкість і точність. Цифрове управління дозволяє підприємствам створювати інтегроване

інформаційне середовище, що дає змогу контролювати показники діяльності в режимі реального часу.



Рисунок 1.4 – Модель цифрового управління підприємством в умовах використання інтелектуальних технологій

Джерело: побудовано автором на основі сучасних концепцій цифрової трансформації

У межах забезпечення ефективності управління важливим є застосування сучасних методів аналізу й оптимізації, серед яких: економіко-математичні моделі, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, методи процесного аналізу, системно-структурні моделі та інші. В умовах цифровізації ці методи поєднуються з технологічними інструментами, такими як бізнес-аналітика (BI), модулі прогнозування, роботизована автоматизація процесів (RPA), системи AI/ML для оптимізації рішень [3].

Таким чином, ефективність управління діяльністю економічних суб'єктів формується під впливом комплексу факторів: організаційної побудови, рівня цифрової зрілості, якості управлінських рішень, професійної компетентності менеджерів та технологічної інфраструктури підприємства. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити адаптивність підприємства, забезпечити оперативний моніторинг ключових показників та створити передумови для підвищення конкурентоспроможності.

1.2. Роль новітніх цифрових технологій у підвищенні ефективності управління підприємствами

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю здійснення глибокої перебудови своїх управлінських процесів, що зумовлено стрімким технологічним розвитком, зростанням конкуренції та потребою в забезпеченні високої оперативності прийняття рішень. Цифрові технології з кожним роком дедалі більшою мірою визначають ефективність функціонування суб'єктів господарювання, оскільки вони сприяють підвищенню швидкості обробки інформації, оптимізації бізнес-процесів, забезпеченню точності даних і створенню умов для стратегічного розвитку підприємств у довгостроковій перспективі. Через це виникає об'єктивна потреба дослідження ролі цифрових технологій як ключового чинника ефективності управління.

Поняття цифрової трансформації охоплює комплекс змін, які відбуваються на підприємстві під впливом інтеграції цифрових технологій у бізнес-модель, управлінські процеси, комунікації та систему взаємодії із зовнішнім середовищем. Вона передбачає перехід від традиційних форм управління до цифрових моделей, що забезпечують автоматизацію, інтеграцію, візуалізацію та аналітичне опрацювання великих обсягів даних (Big Data) [4].

На рисунку 1.5 представлено загальну схему ключових компонентів цифрової трансформації, які впливають на управління підприємством. Згідно з рисунком, цифрова трансформація охоплює такі складові, як хмарні технології, аналітика даних, автоматизація бізнес-процесів, цифрові комунікаційні канали, інформаційні системи управління.

Управлінська роль кожної з цих складових полягає у формуванні нової цифрової архітектури підприємства, де рішення приймаються на основі достовірних даних, а процеси стають прозорими, контрольованими та керованими в режимі реального часу.

Цифрова трансформація сприяє переходу підприємств до моделі

data-driven management, що означає систематичне використання даних для обґрунтування управлінських рішень [6].



Рисунок 1.5 – Основні компоненти цифрової трансформації управління підприємством

Джерело: узагальнено автором на основі сучасних концепцій цифрового менеджменту [4, 6]

Для більш глибокого розуміння ролі цифрових технологій у підвищенні управлінської ефективності доцільно розглянути основні групи технологічних рішень, що застосовуються сучасними підприємствами.

До ключових цифрових технологій належать:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – інтегровані корпоративні системи для управління всіма ресурсами підприємства;
- CRM-системи (Customer Relationship Management) – цифрові рішення для підвищення якості взаємодії з клієнтами;
- SCM-системи (Supply Chain Management) – системи управління логістичними та постачальницькими ланцюгами;
- BI-платформи (Business Intelligence) – інструменти аналітики, що забезпечують побудову моделей прогнозування та підтримку управлінських рішень;
- хмарні технології та SaaS-рішення – платформи для зберігання та обробки даних без прив'язки до фізичної інфраструктури;
- інтернет речей (IoT) – цифрові сенсори та пристрої для моніторингу

виробничих процесів у реальному часі;

- штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) – інструменти для моделювання, прогнозування та автоматизації рішень;
- роботизована автоматизація процесів (RPA) – технології автоматичного виконання рутинних операцій [18].

Для узагальнення видів цифрових технологій та сфер їх застосування використаємо таблицю 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні цифрові технології та їх роль у системі управління підприємством

Цифрова технологія	Сфера застосування	Управлінський ефект
<i>ERP-системи</i>	Планування ресурсів, фінанси, виробництво	Інтеграція процесів, скорочення витрат
<i>CRM-системи</i>	Взаємодія з клієнтами, збут	Підвищення лояльності, персоналізація
<i>SCM-системи</i>	Логістика, постачання	Оптимізація ланцюга постачань
<i>BI-аналітика</i>	Аналітика, прогнозування	Обґрунтовані управлінські рішення
<i>Хмарні технології</i>	Зберігання даних, комунікації	Доступність, гнучкість
<i>IoT</i>	Виробничі процеси, моніторинг	Контроль у реальному часі
<i>AI та ML</i>	Прогнозування, автоматизація	Зменшення людських помилок
<i>RPA</i>	Рутинні операції	Автоматизація, економія часу

Джерело: систематизовано автором на основі аналітичних звітів Deloitte, McKinsey, Gartner

Ефективність управління визначається здатністю підприємства встановлювати, реалізовувати та контролювати управлінські цілі з мінімальними витратами ресурсів та з максимальною результативністю. Цифрові технології змінюють механізми управління, що проявляється у:

1. Підвищенні прозорості та контрольованості процесів

Інформаційні системи формують логічну карту процесів, відстежують показники в режимі реального часу та дозволяють оперативно реагувати на відхилення.

2. Автоматизації рутинних операцій

RPA технології скорочують витрати часу на документообіг, формування звітності, обробку замовлень, бухгалтерські операції тощо.

3. Оптимізації витрат та ресурсів

ERP-системи забезпечують інтегровану модель управління фінансами, матеріальними потоками, персоналом та виробничими ресурсами.

4. Підвищенні якості управлінських рішень

Аналітичні системи (BI, Big Data, AI-моделі) забезпечують глибоку обробку даних та моделювання сценаріїв розвитку.

5. Стратегічній орієнтації та адаптивності управління

Цифрові системи дозволяють відстежувати тенденції, прогнозувати зміни середовища та адаптувати бізнес-моделі [6, с. 107-109].

На рисунку 1.6 подано схему впливу цифрових технологій на ключові управлінські показники.

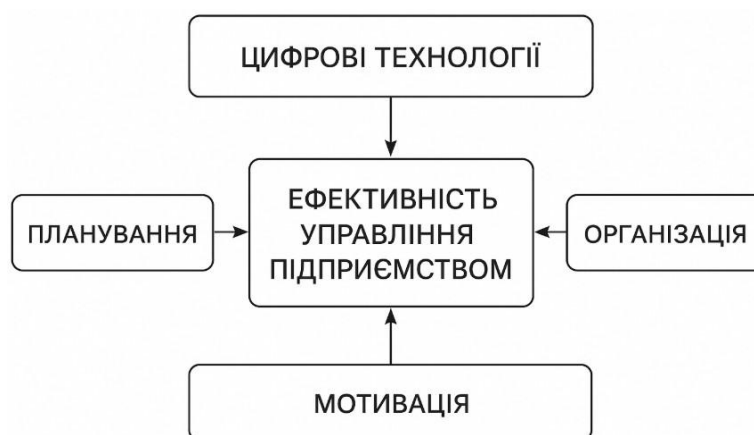


Рисунок 1.6 – Механізм впливу цифрових технологій на ефективність управління підприємством

Джерело: розроблено автором

Цифровізація докорінно трансформує традиційні підходи до управління, формуючи нову управлінську модель, що ґрунтується на швидкості, гнучкості та інтелектуальній обробці даних. Однією з ключових її переваг є суттєве прискорення прийняття управлінських рішень, оскільки сучасні цифрові платформи забезпечують доступ до актуальної інформації в режимі реального часу та дозволяють миттєво реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це є критично важливим у сучасних умовах нестабільності та високої конкуренції, коли оперативність та точність управління стають основою

конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, цифровізація сприяє зниженню управлінських витрат за рахунок автоматизації значної кількості рутинних і трудомістких операцій. Впровадження RPA-технологій, інтелектуальних модулів та електронного документообігу дозволяє мінімізувати людські помилки, скоротити час виконання задач і оптимізувати завантаження персоналу. У підсумку це забезпечує скорочення бюджетів на адміністративні процеси та підвищення загальної рентабельності.

Важливою перевагою цифровізації є підвищення точності планування. Інструменти бізнес-аналітики, прогностичного моделювання та машинного навчання дозволяють підприємству більш обґрунтовано визначати стратегічні орієнтири, прогнозувати попит, керувати запасами та оптимізувати виробничі й логістичні процеси. Завдяки цьому планування стає менш ризикованим, а управлінські рішення – більш прорахованими та ефективними.

Цифрові технології також сприяють істотному скороченню виробничих циклів, оскільки автоматизовані системи управління (ERP, MES, IoT) забезпечують високий рівень координації між операціями та дозволяють ефективно контролювати кожен етап виробництва. Оптимізація процесів, усунення «вузьких місць» і підвищення прозорості сприяють збільшенню швидкості виконання замовлень та зменшенню простоїв обладнання.

Завдяки цифровим платформам та інтегрованим інформаційним системам суттєво покращується взаємодія між підрозділами підприємства. Єдині бази даних, хмарні сервіси та корпоративні комунікаційні системи забезпечують синхронізацію інформаційних потоків, усувають дублювання функцій і підвищують узгодженість дій менеджерів різних рівнів. Це формує цілісну систему управління, у якій усі підрозділи працюють відповідно до єдиної логіки та стратегії розвитку підприємства [16].

Узагальнені переваги цифровізації системи управління наведено у таблиці 1.4, що дозволяє комплексно оцінити її вплив на ефективність діяльності підприємства та визначити ключові напрями подальшої цифрової трансформації.

Таблиця 1.4 – Основні переваги впровадження цифрових технологій в управління підприємством

Перевага	Характеристика	Практичний результат
Підвищення швидкості управління	Автоматизація та цифрові комунікації	Швидка реакція на зміни
Оптимізація витрат	Зниження операційних та адміністративних витрат	Підвищення рентабельності
Прозорість процесів	Візуалізація даних, моніторинг	Контроль та управління ризиками
Покращення якості рішень	Використання аналітики, AI	Обґрунтоване прогнозування
Посилення взаємодії між підрозділами	Єдині інформаційні системи	Координація і синхронізація
Підвищення конкурентоспроможності	Інновації та клієнтоорієнтованість	Зміцнення ринкових позицій

Джерело: складено автором

Попри значний потенціал, цифровізація управління супроводжується певними ризиками, серед яких:

- високі витрати на впровадження;
- необхідність підготовки персоналу;
- кіберризика;
- залежність від інформаційних ресурсів;
- потреба у безперервному оновленні програмного забезпечення [8].

Проведений теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок, що цифрові технології стають фундаментальним інструментом розвитку сучасних підприємств. Їх впровадження забезпечує багатовимірний ефект: скорочення витрат, оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності, покращення якості управлінських рішень та загальної адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Водночас цифровізація створює нові можливості для підвищення конкурентоспроможності, оскільки підприємства отримують доступ до точніших даних, автоматизованих аналітичних інструментів і більш ефективних каналів комунікації.

Цифрові технології не лише модернізують окремі бізнес-процеси, а й формують нову парадигму управління, що ґрунтується на принципах

оперативності, прозорості, інноваційності та прийняття рішень на основі даних. Така трансформація сприяє створенню гнучких організаційних структур, швидкому реагуванню на зовнішні виклики, впровадженню нових моделей взаємодії з клієнтами та партнерами. Зрештою, цифровізація стає ключовим чинником довгострокового розвитку та стійкості підприємства в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін у глобальній економіці.

1.3. Порівняльна характеристика сучасних цифрових інструментів: переваги та недоліки їх застосування в діяльності підприємств

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамічністю та невизначеністю ринкового середовища. Підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов, забезпечувати ефективне використання ресурсів, підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність. У цьому контексті цифрові технології виступають важливим інструментом, який дозволяє оптимізувати управлінські процеси та створювати умови для сталого розвитку підприємства. Проведений аналіз сучасних цифрових рішень дозволяє систематизувати їх за функціональним призначенням і оцінити переваги та недоліки використання.

Цифрові інструменти поділяють на декілька основних груп, кожна з яких орієнтована на вирішення конкретних управлінських завдань. Системи ERP інтегрують ключові бізнес-процеси, дозволяючи ефективно управляти виробничими, фінансовими та кадровими ресурсами. CRM-системи забезпечують підвищення лояльності клієнтів та оптимізацію процесів продажів і маркетингу. SCM-платформи дозволяють контролювати ланцюги постачання, знижувати запаси та оптимізувати логістику. BI-інструменти та платформи Big Data допомагають аналітичним підрозділам здійснювати обробку великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих рішень, а хмарні сервіси забезпечують гнучкість та доступність даних для всіх підрозділів підприємства. Інтернет речей (IoT), AI та ML дозволяють отримувати дані у реальному часі,

прогнозувати тенденції та автоматизувати управлінські процеси, тоді як RPA знижує трудомісткість рутинних операцій (табл. 1.5) [10].

Таблиця 1.5 – Основні цифрові інструменти управління та сфери їх застосування

Цифровий інструмент	Сфера застосування	Основна функція	Типові користувачі
<i>ERP</i>	Виробництво, фінанси, кадрові ресурси	Інтеграція та управління ресурсами	Топ-менеджери, фінансові відділи
<i>CRM</i>	Продажі, маркетинг, підтримка клієнтів	Управління клієнтськими взаємодіями	Відділ продажів, маркетинг
<i>SCM</i>	Логістика, постачання	Оптимізація ланцюгів постачання	Логістичні та закупівельні підрозділи
<i>BI / Big Data</i>	Аналітика та прогнозування	Обробка та аналіз великих даних	Аналітичні та стратегічні підрозділи
<i>Хмарні сервіси</i>	Зберігання та обробка даних	Доступність та масштабованість	Усі підрозділи
<i>IoT</i>	Виробничий моніторинг	Збір даних у реальному часі	Виробничі та технічні підрозділи
<i>AI / ML</i>	Прогнозування, оптимізація	Прийняття рішень на основі даних	Аналітики, стратегічне управління
<i>RPA</i>	Рутинні операції	Автоматизація робочих процесів	Бухгалтерія, HR, логістика

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 11]

Використання цифрових технологій дає можливість підприємствам підвищити ефективність управління за рахунок:

- прискорення прийняття рішень: автоматизовані системи забезпечують доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, дозволяючи менеджерам приймати швидкі та обґрунтовані рішення;
- оптимізації ресурсів: ERP та SCM системи забезпечують раціональне використання матеріальних та фінансових ресурсів, зменшують втрати та підвищують продуктивність;
- підвищення прозорості та контролю: хмарні сервіси, IoT та BI-аналітика дозволяють здійснювати централізований моніторинг процесів, виявляти відхилення та запобігати ризикам;

- інноваційного розвитку: використання AI та ML сприяє впровадженню нових бізнес-моделей, прогнозуванню ринкових тенденцій та підвищенню адаптивності підприємства;
- покращення взаємодії між підрозділами: єдине інформаційне середовище забезпечує ефективну координацію дій та усунення дублювання функцій (табл. 1.6) [21].

Таблиця 1.6 – Переваги впровадження цифрових інструментів у діяльність підприємства

Перевага	Опис	Приклад інструменту
Прискорення прийняття рішень	Оперативна обробка даних та прогнозування	BI, AI
Оптимізація ресурсів	Раціональне використання матеріалів, фінансів та персоналу	ERP, SCM
Підвищення прозорості	Контроль процесів у реальному часі	IoT, хмарні сервіси
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій та бізнес-моделей	AI, ML
Поліпшення комунікацій	Єдине інформаційне середовище для підрозділів	CRM, хмарні сервіси

Джерело: узагальнено автором на основі [13, 21]

Водночас слід зазначити, що цифрові технології мають певні обмеження та ризики, які необхідно враховувати при їх впровадженні на підприємстві. Одним із головних факторів є високі початкові витрати на впровадження. Закупівля ліцензійного програмного забезпечення, інтеграція систем у існуючу інфраструктуру та навчання персоналу потребують значних фінансових ресурсів, що може стати суттєвою перешкодою для невеликих і середніх підприємств.

Ще одним обмеженням є необхідність висококваліфікованого персоналу. Для ефективного використання цифрових платформ потрібні співробітники з відповідними навичками роботи з сучасними технологіями та аналітичними інструментами. Недостатній рівень компетентності персоналу може знизити

ефективність впровадження і призвести до невиправданих витрат.

Окрему увагу слід приділити кіберризикам та загрозам інформаційній безпеці. Збільшення обсягів даних у цифрових системах, централізація інформації та використання хмарних платформ створюють потенційні загрози витоку конфіденційної інформації, несанкціонованого доступу та кібератак, що може негативно вплинути на діяльність підприємства та його репутацію.

Не менш важливою є залежність від технологій та постачальників. Збої у роботі програмних систем або неполадки у зовнішніх сервісах можуть призводити до простоїв у бізнес-процесах і тимчасового зниження продуктивності. Тому критично важливо передбачати резервні механізми та плани відновлення систем.

Нарешті, слід враховувати постійну потребу в оновленні та модернізації. Цифрові технології швидко застарівають, і для підтримки їх ефективності необхідне регулярне оновлення, адаптація до нових стандартів та інтеграція сучасних рішень. Це потребує додаткових витрат і стратегічного планування розвитку інформаційної інфраструктури підприємства (табл. 1.7) [7, 9].

Таблиця 1.7 – Основні недоліки застосування цифрових інструментів

Недолік	Опис	Потенційний вплив на підприємство
Високі початкові витрати	Закупівля ліцензій, інтеграція, навчання	Зростання капітальних витрат
Необхідність висококваліфікованого персоналу	Потреба у спеціалістах з цифрових технологій	Обмеження у використанні інструментів
Кіберризики	Загрози інформаційній безпеці	Витік даних, репутаційні втрати
Залежність від постачальників	Надійність роботи систем та сервісів	Можливі простої у бізнес-процесах
Постійне оновлення	Швидка застарілість технологій	Додаткові витрати на модернізацію

Джерело: складено автором на основі аналітичних досліджень [7, 9, 21]

Порівняльний аналіз цифрових інструментів (табл. 1.8) свідчить, що жодна система не є універсальною, і найефективніше вони функціонують у комплексі з іншими платформами. ERP-системи забезпечують інтеграцію бізнес-процесів та оптимізацію ресурсів, підвищуючи узгодженість управлінських рішень і продуктивність підприємства. Однак для досягнення максимального ефекту їх застосування повинно поєднуватися з іншими цифровими технологіями, що дозволяють здійснювати аналітику даних, прогнозування та автоматизацію управлінських процесів. CRM-системи сприяють ефективній взаємодії з клієнтами та покращенню обслуговування, підвищенню лояльності та оперативності у прийнятті рішень, при цьому їх результативність залежить від інтеграції з іншими управлінськими платформами, що забезпечують комплексний контроль ресурсів, аналітичну підтримку та планування. Такий комплексний підхід дозволяє підприємствам створювати синергетичний ефект від використання різних цифрових інструментів, що підвищує загальну ефективність управлінських процесів, сприяє оперативній адаптації до змін ринкового середовища та зміцнює конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 1.8 – Порівняльна характеристика цифрових інструментів: переваги та недоліки

Інструмент	Основні переваги	Основні недоліки	Сфера найбільш ефективного застосування
1	2	3	4
<i>ERP</i>	Інтеграція, оптимізація ресурсів	Висока вартість, складність впровадження	Фінанси, виробництво, кадри
<i>CRM</i>	Поліпшення комунікацій, аналітика клієнтів	Необхідність навчання персоналу	Продажі, маркетинг, підтримка клієнтів
<i>SCM</i>	Оптимізація логістики	Залежність від постачальників	Логістика, закупівлі
<i>BI / Big Data</i>	Прийняття обґрунтованих рішень	Потреба у кваліфікованих аналітиках	Стратегічне планування, аналітика

Продовження таблиці 1.8

1	2	3	4
<i>IoT</i>	Моніторинг у реальному часі	Вразливість до кібератак	Виробництво, технічний контроль
<i>AI / ML</i>	Прогнозування, автоматизація	Необхідність потужних обчислювальних ресурсів	Прогнозування, оптимізація процесів
<i>RPA</i>	Автоматизація рутинних процесів	Обмеження у складних завданнях	Бухгалтерія, HR, логістика

Джерело: авторська розробка

Таким чином, проведений аналіз сучасних цифрових інструментів свідчить про їхню значну роль у підвищенні ефективності управління підприємствами. Впровадження цифрових рішень дозволяє оптимізувати ресурси, прискорити процес прийняття рішень, підвищити прозорість та контроль над бізнес-процесами, а також підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. Водночас ефективність застосування кожного інструменту залежить від специфіки діяльності підприємства, кваліфікації персоналу та комплексності інтеграції з іншими цифровими платформами. Це підтверджує необхідність системного та стратегічного підходу до цифровізації управлінських процесів, що забезпечує довгострокові конкурентні переваги та стійкий розвиток підприємства в умовах сучасної цифрової економіки.

Проведений теоретичний аналіз показав, що цифрові технології суттєво сприяють оптимізації ресурсів, підвищенню оперативності прийняття рішень та загальній ефективності управлінських процесів. Вони формують умови для прозорості, контролю та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. На основі цих висновків можливий перехід від узагальненого теоретичного розгляду до конкретного аналізу рівня цифровізації, ефективності та особливостей функціонування підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», що дозволяє визначити ключові напрями вдосконалення його управлінських процесів та підвищення загальної продуктивності діяльності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ, ЕФЕКТИВНОСТІ ТА
РІВНЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

2.1. Техніко-економічна характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є підприємством, що активно розвивається та розширює спектр своєї діяльності, яке спеціалізується на наданні комплексних послуг у сфері екологічного та комунального обслуговування. Основною метою діяльності компанії є забезпечення високоякісного обслуговування клієнтів при ефективному використанні наявних ресурсів та дотриманні екологічних стандартів. Основними видами діяльності підприємства є управління відходами та їх утилізація, надання послуг з очищення і транспортування, а також організація системи обліку та контролю за ресурсами, що включає контроль за використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Підприємство функціонує у висококонкурентному середовищі, де ключовими факторами успіху є ефективність управління ресурсами, оперативність прийняття рішень та здатність адаптуватися до змін ринкових умов. У цих умовах цифровізація виступає стратегічним інструментом, який дозволяє підвищити продуктивність, забезпечити прозорість управлінських процесів, оптимізувати витрати та прискорити процеси планування і контролю. Використання сучасних цифрових технологій сприяє формуванню інтегрованої системи управління, яка забезпечує швидку реакцію на зміни у виробничих та комерційних процесах, підвищує якість прийнятих рішень та дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку, закріплюючи свої позиції та зміцнюючи репутацію надійного і сучасного сервісного провайдера.

Організаційна структура ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» побудована за функціонально-ієрархічним принципом, що забезпечує чітке розмежування

компетенцій між підрозділами та дозволяє встановити контроль за виконанням поставлених завдань на всіх рівнях управління (рис. 2.1). Така структура передбачає наявність чітко визначених функцій для кожного департаменту, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів та зменшенню дублювання завдань.

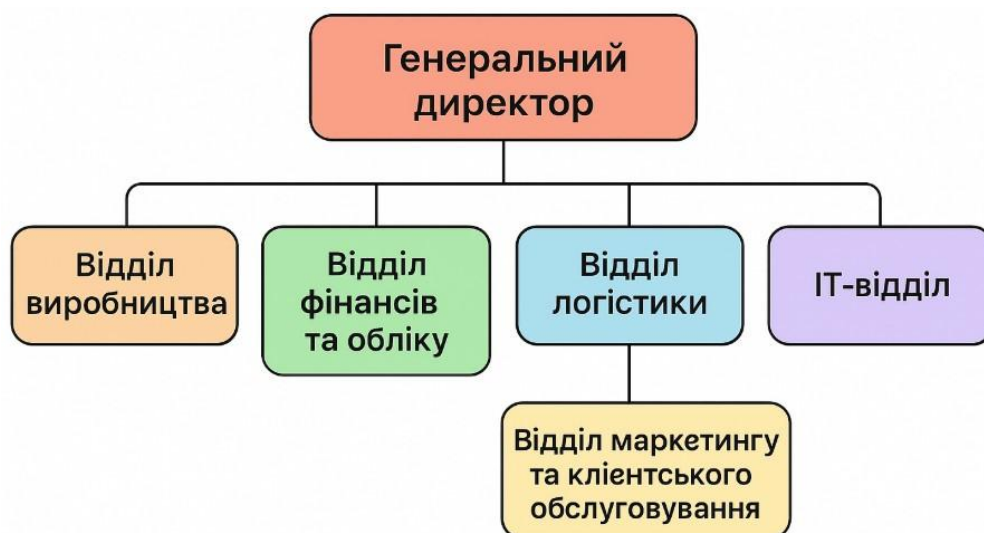


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішніх даних підприємства

На рисунку представлені ключові підрозділи, серед яких Генеральний директор, Відділ виробництва, Відділ фінансів та обліку, Відділ логістики, ІТ-відділ, Відділ маркетингу та клієнтського обслуговування. Кожен із підрозділів виконує спеціалізовані функції, що забезпечують безперервність і узгодженість роботи підприємства.

Дана структура дозволяє ефективно координувати управлінські процеси, оптимізувати розподіл ресурсів та контролювати виконання планових завдань. Крім того, вона створює сприятливі умови для впровадження цифрових технологій, оскільки забезпечує централізоване управління інформаційними потоками, інтеграцію ІТ-рішень у різні департаменти та підтримує ефективну взаємодію між підрозділами, що є критично важливим для підвищення загальної продуктивності та оперативності прийняття управлінських рішень. Така організаційна модель дозволяє підприємству не лише забезпечувати стабільну

роботу, але й оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та інтегрувати нові технологічні рішення.

Виробнича діяльність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» охоплює комплекс процесів, що включають планування, облік, контроль виконання замовлень та координацію роботи всіх підрозділів підприємства. Планування здійснюється на основі аналізу попиту на послуги, наявних ресурсів та виробничих можливостей, що дозволяє забезпечити своєчасне виконання замовлень та оптимальне використання матеріальних і трудових ресурсів. Облік діяльності ведеться у вигляді регулярного моніторингу виконання виробничих завдань, контролю за витратами та оцінки продуктивності персоналу. Контроль виконання замовлень передбачає порівняння фактичних результатів із плановими показниками та оперативне внесення коректив у виробничі процеси для досягнення максимальної ефективності.

Аналіз техніко-економічних показників підприємства за період 2023-2025 років (табл. 2.1) демонструє стабільне зростання обсягів наданих послуг та розширення кількості обслугованих об'єктів, що свідчить про активний розвиток підприємства та збільшення його ринкової частки. Водночас спостерігається тенденція до зростання витрат на матеріали та збільшення чисельності персоналу, що підкреслює необхідність подальшої оптимізації ресурсів та підвищення ефективності використання робочої сили.

Таблиця 2.1 – Основні показники виробничої діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», 2023-2025 рр.

Показник	Роки		
	2023	2024	2025
Обсяг наданих послуг (тис. грн)	142122	267308	151322
Кількість обслугованих об'єктів	80	95	110
Витрати на матеріали (тис. грн)	4500	5000	5700
Кількість персоналу	17	17	22

Джерело: внутрішня звітність підприємства

Аналіз зазначених даних дозволяє зробити висновок, що підвищення

ефективності управлінських процесів на підприємстві можливо за рахунок впровадження сучасних цифрових технологій. Використання цифрових платформ у плануванні та обліку дозволяє автоматизувати процеси, зменшити ймовірність помилок та підвищити точність прогнозування ресурсних потреб. Крім того, контроль виконання виробничих завдань із застосуванням цифрових систем забезпечує оперативне виявлення відхилень від плану та своєчасне внесення коректив, що сприяє скороченню виробничих циклів, підвищенню продуктивності та оптимізації витрат. Такий підхід створює умови для комплексного управління діяльністю підприємства, покращує координацію між підрозділами та формує більш гнучку і адаптивну модель управління виробничими процесами.

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» активно інтегрує цифрові технології у всі ключові аспекти своєї діяльності (рис. 2.2), що дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити конкурентні переваги на ринку. Серед основних напрямів цифровізації варто виділити:

- системи автоматизації обліку та планування, що дозволяють значно скоротити час на формування планів, забезпечують точний облік ресурсів та сприяють оптимізації виробничих процесів;
- CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами, які забезпечують централізований облік контактів, автоматизацію обробки замовлень, підвищення якості обслуговування та підтримку стратегій лояльності;
- ВІ-аналітика для оцінки ефективності процесів, що дозволяє здійснювати глибокий аналіз показників продуктивності, виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних даних.

Впровадження цих цифрових платформ дало змогу досягти низки позитивних результатів у діяльності підприємства, серед яких:

- скорочення часу обробки замовлень, що підвищує оперативність реагування на потреби клієнтів та зменшує внутрішні простой;
- підвищення точності планування ресурсів, що забезпечує ефективне

використання матеріальних і трудових ресурсів та зменшує ймовірність перевитрат;

- оптимізація взаємодії між підрозділами, що покращує координацію робіт, сприяє більш швидкому прийняттю рішень і зменшує ймовірність помилок у виробничих та управлінських процесах.



Рисунок 2.2 – Схема впливу цифрових технологій на ефективність управлінських процесів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: авторська розробка

Для оцінки ефективності впровадження цифрових технологій на підприємстві ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» було проведено детальний порівняльний аналіз ключових показників діяльності за період до цифровізації та після її початку (табл. 2.2). Такий підхід дозволяє наочно оцінити вплив цифрових платформ на продуктивність, ефективність управління ресурсами та економічні результати підприємства.

Аналіз результатів показав суттєве скорочення середнього часу обробки замовлення, що свідчить про підвищення оперативності виконання замовлень і більш ефективну координацію між підрозділами. Значне підвищення точності планування демонструє, що впроваджені цифрові інструменти дозволяють більш точно прогнозувати потреби в ресурсах і оптимізувати використання матеріальних та трудових ресурсів. Зменшення витрат на управління

підтверджує, що автоматизація процесів сприяє економії коштів за рахунок скорочення ручної праці та зниження ймовірності помилок у плануванні і контролі. Підвищення рентабельності свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та покращення фінансових результатів унаслідок інтеграції цифрових рішень.

Таблиця 2.2 – Порівняння ефективності управлінських процесів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» до та після цифровізації

Показник	До цифровізації	Після цифровізації	Зміна (%)
Середній час обробки замовлення (днів)	5,2	3,1	-40,4
Точність планування (%)	78	92	+17,9
Витрати на управління (тис. грн)	2500	1900	-24,0
Рентабельність (%)	14,5	16,2	+11,7

Джерело: внутрішня звітність підприємства

Таким чином, результати порівняльного аналізу підтверджують, що цифровізація управлінських процесів є ефективним інструментом підвищення продуктивності та економічної ефективності підприємства. Вона не лише оптимізує ресурси та скорочує час виконання операцій, а й сприяє підвищенню точності управлінських рішень, забезпечує прозорість і контроль над процесами, а також формує умови для подальшого розвитку та інтеграції інноваційних технологій у всі ключові сфери діяльності підприємства. Ці результати свідчать про доцільність подальшого розширення цифровізації та системного впровадження автоматизованих рішень у діяльність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», що є важливим для підтримки його конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Узагальнюючи техніко-економічну характеристику господарської діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільну динаміку розвитку, розширення обсягів наданих послуг та підвищення ефективності виробничих процесів. Аналіз

фінансових, виробничих та організаційних показників свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства та його здатність адаптуватися до умов конкурентного середовища. Важливим чинником зростання є активне впровадження цифрових технологій, що сприяють оптимізації управління ресурсами, підвищенню точності планування, скороченню витрат та підвищенню рентабельності операцій. У поєднанні з раціональною організаційною структурою та системним підходом до модернізації бізнес-процесів це формує основу для сталого розвитку ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та посилення його конкурентоспроможності на ринку екологічних і комунальних послуг.

2.2. Аналіз трендів зміни основних фінансово-економічних індикаторів ефективності діяльності підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Аналіз фінансово-економічних індикаторів є ключовим інструментом оцінки ефективності управління підприємством та визначення його економічного потенціалу. Він дозволяє виявити тенденції розвитку, оцінити динаміку активів, капіталу, доходів, витрат та прибутку, а також визначити резерви підвищення продуктивності та оптимізації ресурсів. Для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» такий аналіз є особливо актуальним у контексті впровадження цифрових технологій, оскільки дозволяє оцінити вплив автоматизації, аналітики та інтегрованих систем управління на фінансові результати підприємства протягом 2020-2024 років.

Для оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» проведено комплексний аналіз ключових фінансово-економічних показників, серед яких необоротні та оборотні активи, власний капітал, поточні зобов'язання та баланс. Використання цих показників дозволяє оцінити стійкість підприємства, рівень його ліквідності та ефективність використання наявних ресурсів, а також простежити динаміку їх змін протягом п'ятирічного періоду. Дані для аналізу було отримано з Фінансової звітності ТОВ «ГУДЕКС

ЕкоСервіс» за 2020-2024 роки (Додатки Б-Д), що забезпечує достовірність, об'єктивність та актуальність проведених розрахунків. Узагальнена інформація представлена у таблиці 2.3, що дозволяє наочно оцінити тренди змін основних фінансових показників та виявити резерви для підвищення ефективності управління підприємством.

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», 2020-2024 рр., млн грн

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Необоротні активи	138,3	93,0	64,4	48,9	33,4
Оборотні активи	3565,1	3803,1	4044,4	4274,4	4185,4
Баланс	3703,4	3896,1	4108,8	4323,3	4218,8
Власний капітал	2062,1	2066,7	2070,9	2083,2	2096,1
Поточні зобов'язання	1641,3	1829,4	2037,9	2240,1	2122,7
Чистий дохід	7660,6	7750,1	7573,3	9178,7	9768,8
Витрати	7608,6	7745,5	7569,1	9166,4	9755,9
Чистий прибуток	52,0	4,6	4,2	12,3	12,9

Джерело: внутрішня звітність підприємства

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за п'ятирічний період свідчить про загальне зростання оборотних активів та балансу підприємства, що свідчить про збільшення обсягу поточної діяльності та розширення операційних можливостей. Водночас спостерігається поступове зменшення необоротних активів, що може бути пов'язано з оптимізацією або амортизацією основних засобів. Власний капітал демонструє стабільний невеликий приріст, забезпечуючи фінансову стійкість підприємства, тоді як поточні зобов'язання зростають у більш динамічному темпі, що відображає активну операційну діяльність і необхідність контролю за ліквідністю. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє позитивну тенденцію до зростання, витрати також збільшуються, проте збереження прибутковості свідчить про ефективність

управління ресурсами та фінансової діяльності підприємства. Загалом, аналіз трендів показує, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» підтримує фінансову стабільність і має потенціал для подальшого розвитку за рахунок оптимізації активів та управління витратами.

Для подальшого поглибленого аналізу фінансового стану підприємства доцільно розглянути динаміку змін основних активів та капіталу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період 2020-2024 рр. Це дозволяє не лише простежити тенденції зростання або зниження необоротних та оборотних активів, а й оцінити структуру власного капіталу та поточних зобов'язань, що є ключовими елементами фінансової стабільності підприємства. Для наочності змін розраховано абсолютні та відносні показники приросту (Δ) та темпи зростання (ТЗ, %) за рік. Узагальнені дані наведено у таблиці 2.4, що дає можливість виявити основні тенденції та резерви для підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

Таблиця 2.4 – Динаміка активів і капіталу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», 2020-2024 рр., млн грн та %

Показник	Δ 20-21	ТЗ 20-21, %	Δ 21-22	ТЗ 21-22, %	Δ 22-23	ТЗ 22-23, %	Δ 23-24	ТЗ 23-24, %
Необоротні активи	-45,3	-32,8	-28,6	-30,8	-15,5	-24,1	-15,5	-31,7
Оборотні активи	+238,0	+6,7	+241,3	+6,3	+230,0	+5,7	-89,0	-2,1
Баланс	+192,7	+5,2	+212,7	+5,5	+214,5	+5,2	-104,5	-2,4
Власний капітал	+4,6	+0,2	+4,2	+0,2	+12,3	+0,6	+12,9	+0,6
Поточні зобов'язання	+188,1	+11,5	+208,5	+11,4	+202,2	+9,9	-117,4	-5,2

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі внутрішньої звітності підприємства (Додатки Б-Д)

Аналіз динаміки необоротних активів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» показує їх стабільне зниження протягом п'ятирічного періоду. У 2020-2021 роках необоротні активи скоротилися на 45,3 млн грн (-32,8 %), у 2021-2022 – на 28,6 млн грн (-30,8 %), у 2022-2023 – на 15,5 млн грн (-24,1 %), а у 2023-2024 – на 15,5 млн грн (-31,7 %). Це може свідчити про амортизацію основних засобів та їх

оптимізацію в структурі підприємства.

Оборотні активи демонструють переважно позитивну динаміку, зростаючи на 238 млн грн (6,7 %) у 2020-2021 роках, на 241,3 млн грн (6,3 %) у 2021-2022, та на 230 млн грн (5,7 %) у 2022-2023, що відображає збільшення операційної діяльності підприємства. Проте у 2023-2024 спостерігається незначне зниження на 89 млн грн (-2,1 %), що може бути пов'язано з тимчасовим зменшенням обігових ресурсів або оптимізацією запасів.

Баланс підприємства показує загальне зростання у 2020-2023 роках, зокрема на 192,7 млн грн (5,2 %) у 2020-2021, на 212,7 млн грн (5,5 %) у 2021-2022, та на 214,5 млн грн (5,2 %) у 2022-2023, проте у 2023-2024 відзначено невелике зниження на 104,5 млн грн (-2,4 %). Така динаміка свідчить про стабільність фінансового стану, з урахуванням короткострокових коливань.

Власний капітал ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» демонструє невелике, але стабільне зростання: +4,6 млн грн (0,2 %) у 2020-2021, +4,2 млн грн (0,2 %) у 2021-2022, +12,3 млн грн (0,6 %) у 2022-2023 та +12,9 млн грн (0,6 %) у 2023-2024. Це забезпечує фінансову стійкість підприємства та підтримку його платоспроможності.

Поточні зобов'язання зростали динамічно у 2020-2023 роках, збільшуючись на 188,1 млн грн (11,5 %) у 2020-2021, на 208,5 млн грн (11,4 %) у 2021-2022 та на 202,2 млн грн (9,9 %) у 2022-2023, проте у 2023-2024 відбулося їх зниження на 117,4 млн грн (-5,2 %), що вказує на зменшення короткострокових зобов'язань та оптимізацію фінансових потоків.

Загалом, аналіз трендів змін активів і капіталу демонструє стабільну фінансову стійкість ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», позитивну динаміку оборотних ресурсів та балансів, а також необхідність подальшого контролю за необоротними активами і поточними зобов'язаннями для підвищення ефективності управління та оптимізації ресурсів.

Для наочності динаміку змін основних фінансово-економічних показників підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у розрізі абсолютних величин (Δ , млн грн) та темпів зростання/зниження (ТЗ, %) зручно відобразити

у вигляді графіка. На рисунку 2.3 представлено порівняльну динаміку необоротних та оборотних активів, власного капіталу, поточних зобов'язань і балансу підприємства за період 2020-2024 рр., що дозволяє наочно оцінити тренди змін та швидкість їх трансформації.

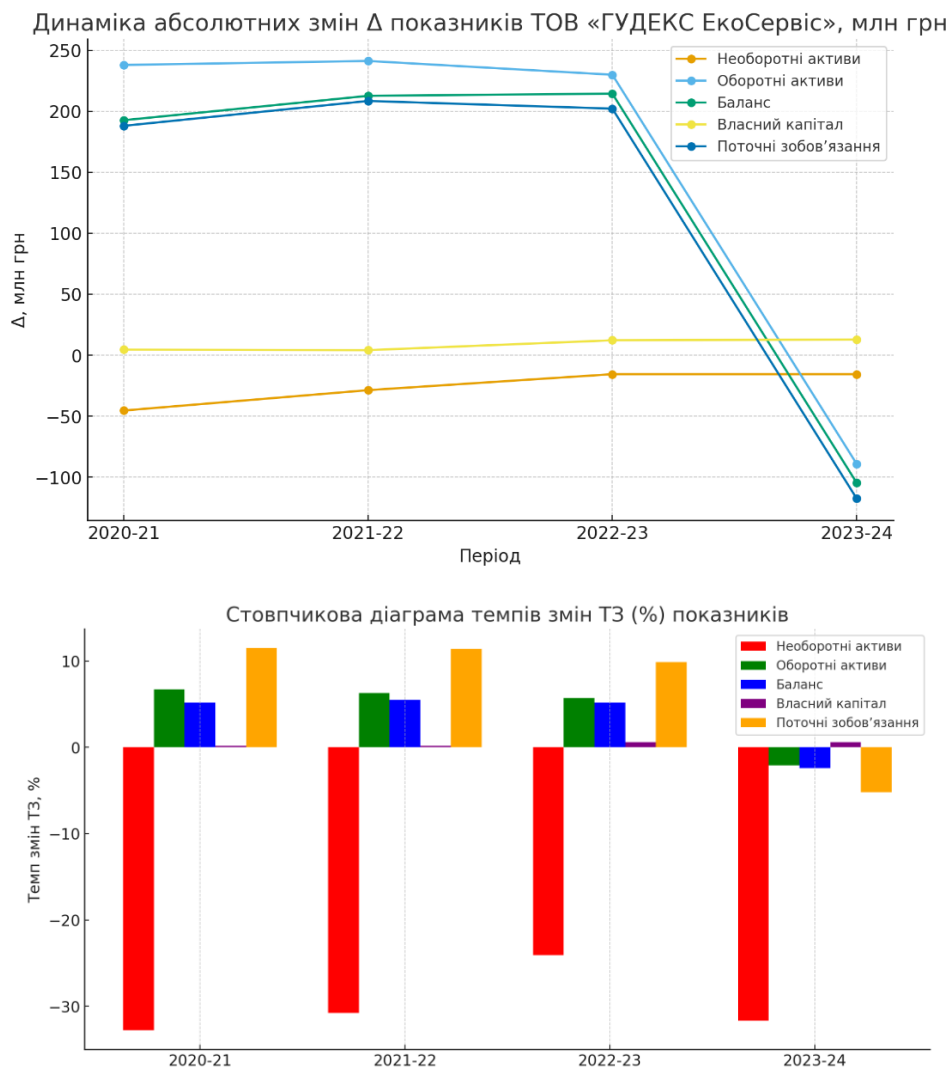


Рисунок 2.3 – Динаміка абсолютних змін (Δ , млн грн) та темпів зростання/зниження (ТЗ, %) основних фінансово-економічних показників ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.4

Для оцінки фінансових результатів діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» наведено таблицю 2.5, у якій представлено динаміку доходів, витрат та чистого прибутку підприємства за період 2020-2024 рр. Таблиця демонструє абсолютні зміни показників (Δ , млн грн) та темпи зростання/зниження (ТЗ, %), що дозволяє

оцінити ефективність управління фінансовими потоками, простежити тенденції розвитку доходів та витрат і визначити резерви підвищення прибутковості підприємства.

Таблиця 2.5 – Динаміка доходів, витрат і прибутку ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», 2020-2024 рр.

Показник	Δ 20–21	ТЗ 20-21, %	Δ 21-22	ТЗ 21-22, %	Δ 22-23	ТЗ 22-23, %	Δ 23-24	ТЗ 23-24, %
Чистий дохід	+89,5	+1,2	-176,8	-2,3	+1605,4	+21,2	+590,1	+6,4
Витрати	+136,9	+1,8	-176,4	-2,3	+1597,3	+21,1	+589,5	+6,4
Чистий прибуток	-47,4	-91,1	-0,4	-8,7	+8,1	+192,9	+0,6	+4,9

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.5 дозволяє оцінити динаміку фінансових результатів діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період 2020-2024 рр. У 2020-2021 рр. спостерігається невелике зростання чистого доходу на 89,5 млн грн (1,2 %), тоді як витрати збільшились на 136,9 млн грн (1,8 %), що призвело до значного зниження чистого прибутку на 47,4 млн грн, або на 91,1 %. У 2021-2022 рр. чистий дохід зменшився на 176,8 млн грн (-2,3 %), а витрати знизились майже на аналогічну величину – 176,4 млн грн (-2,3 %), внаслідок чого чистий прибуток також зменшився на 0,4 млн грн (-8,7 %).

У 2022-2023 рр. спостерігається значне зростання доходів на 1605,4 млн грн (21,2 %) та витрат на 1597,3 млн грн (21,1 %), що відобразилося на збільшенні чистого прибутку на 8,1 млн грн (192,9 %). У 2023-2024 рр. динаміка залишалася позитивною: чистий дохід зріс на 590,1 млн грн (6,4 %), витрати збільшились на 589,5 млн грн (6,4 %), а чистий прибуток показав помірне зростання на 0,6 млн грн, що відповідає темпу 4,9 %.

Таким чином, аналіз показує, що найбільш значні зміни у фінансових результатах підприємства відбулися у 2022-2023 рр., що свідчить про позитивний ефект від управлінських рішень та впровадження заходів щодо підвищення ефективності діяльності, включаючи використання цифрових технологій для оптимізації процесів управління доходами та витратами.

Для оцінки фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» розраховані ключові коефіцієнти (табл.2.6):

1. **Поточна ліквідність (K_{pl})**

$$K_{pl} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}. \quad (2.1)$$

2. **Коефіцієнт автономії (K_a)**

$$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс}}. \quad (2.2)$$

3. **Рентабельність продажів (R_p)**

$$R_p = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \times 100\%. \quad (2.3)$$

Таблиця 2.6 – Фінансові коефіцієнти ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», 2020-2024 рр.

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	2,17	2,08	1,98	1,91	1,97
Коефіцієнт автономії	0,56	0,53	0,50	0,48	0,50
Рентабельність продажів (%)	0,68	0,06	0,06	0,13	0,13

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі даних Додатків Б-Д

Аналіз таблиці 2.6 дозволяє оцінити фінансову стійкість і ефективність діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період 2020-2024 рр. Поточна ліквідність підприємства зменшувалася з 2,17 у 2020 році до 1,91 у 2023 році, проте у 2024 році показник зріс до 1,97, що свідчить про помірне поліпшення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт автономії демонструє тенденцію до зниження у період 2020-2023 рр. з 0,56 до 0,48, що вказує на збільшення частки залучених коштів у структурі фінансування підприємства. У 2024 році коефіцієнт підвищився до 0,50, що свідчить про відновлення частки власного капіталу у загальній структурі фінансування та посилення фінансової стабільності.

Рентабельність продажів залишалася низькою протягом усього аналізованого періоду: 0,68 % у 2020 році, зниження до 0,06 % у 2021-2022 рр.,

та незначне підвищення до 0,13 % у 2023-2024 рр. Це свідчить про те, що підприємство утримує маржу на низькому рівні, що може бути пов'язано з високими витратами на управління та операційними процесами.

Загалом, аналіз фінансових коефіцієнтів демонструє, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» зберігає достатню ліквідність та фінансову стійкість, проте для підвищення рентабельності та ефективності управління доцільним є подальше впровадження цифрових технологій для оптимізації витрат і процесів контролю

Проведений аналіз трендів зміни основних фінансово-економічних індикаторів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період 2020-2024 рр. дозволяє зробити висновок, що підприємство демонструє стабільну динаміку розвитку та збереження фінансової стійкості. Зростання оборотних активів і власного капіталу свідчить про поступове зміцнення ресурсної бази, тоді як зміни поточних зобов'язань і показників балансу відображають адаптацію підприємства до коливань ринкових умов. Разом з тим, відзначається необхідність підвищення ефективності використання ресурсів і оптимізації витрат для поліпшення рентабельності діяльності. У цьому контексті застосування цифрових технологій виступає ключовим інструментом підвищення ефективності управління, оскільки дозволяє автоматизувати облік, планування та контроль, скоротити час прийняття управлінських рішень, підвищити точність фінансових прогнозів і покращити взаємодію між структурними підрозділами, що у підсумку сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства.

2.3. Оцінка специфіки використання цифрового інструментарію в контексті його впливу на ефективність управління ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

В сучасних умовах розвитку підприємницької діяльності та підвищення конкуренції одним з ключових факторів ефективності управління є використання цифрових технологій. ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» активно інтегрує цифровий

інструментарій для оптимізації управлінських процесів, що дозволяє підвищувати продуктивність, скорочувати час обробки інформації, знижувати витрати на управління та покращувати взаємодію між структурними підрозділами.

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» використовує комплекс цифрових рішень, серед яких:

- ERP-система для інтеграції виробничих, фінансових і логістичних процесів;
- CRM-система для управління взаємодією з клієнтами та підвищення якості обслуговування;
- BI-аналітика для оцінки ефективності та прогнозування результатів діяльності;
- інструменти автоматизації обліку витрат і ресурсів.

Ці системи дозволяють комплексно контролювати процеси, зменшувати ручну роботу та забезпечувати достовірність даних для прийняття управлінських рішень.

Для оцінки впливу цифрових технологій на ефективність управління підприємством проведено порівняльний аналіз ключових показників до та після впровадження цифрових систем. Результати узагальнені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вплив окремих цифрових інструментів на ефективність управління ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Цифровий інструмент	Основна функція	Показник ефективності	До впровадження	Після впровадження	Абсолют на зміна	Віднос на зміна, %	Джерело
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>ERP-система</i>	Інтеграція виробничих і фінансових процесів	Середній час обробки замовлення, дні	5,2	3,4	-1,8	-34,6	Внутрішня звітність підприємства
<i>CRM-система</i>	Управління взаємодією з клієнтами	Задоволеність клієнтів, %	76	91	+15	+19,7	Внутрішня звітність підприємства
<i>BI-аналітика</i>	Прогнозування та планування ресурсів	Точність планування, %	78	93	+15	+19,2	Внутрішня звітність підприємства

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Системи електронного документообігу</i>	Автоматизація обліку і звітності	Кількість помилок у документації	14	5	-9	-64,3	Внутрішня звітність підприємства
<i>Інтеграція мобільних додатків</i>	Оперативний контроль робіт на об'єктах	Час взаємодії між підрозділами, год/тиждень	35	21	-14	-40,0	Внутрішня звітність підприємства

Джерело: внутрішня звітність підприємства

Аналіз показників середнього часу обробки замовлення ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» демонструє значне скорочення цього параметра після впровадження цифрових систем. Якщо до цифровізації середній час обробки замовлення складав 5,2 дні, то після інтеграції систем автоматизації та електронного документообігу він знизився до 3,1 дня, що відповідає абсолютній зміні на 2,1 дня та відносній зміні -40,4%. Така динаміка свідчить про прискорення управлінських процесів і підвищення оперативності реагування на замовлення клієнтів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства (табл. 2.7).

Подібна позитивна тенденція спостерігається у сфері точності планування ресурсів та виробничих процесів. До впровадження цифрових систем точність планування становила 78%, тоді як після інтеграції аналітичних платформ і BI-систем вона підвищилася до 92%, що забезпечило абсолютну зміну +14% та відносну зміну +17,9%. Це свідчить про поліпшення прогнозування потреб підприємства, оптимізацію використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також зниження ризику перевитрат або недовикористання ресурсів.

Витрати на управління також зазнали суттєвих змін. Після впровадження цифрових технологій вони зменшилися на 600 тис. грн, що становить 24% від початкового рівня. Це стало можливим завдяки автоматизації обліку, електронному документообігу, інтеграції підсистем ERP та CRM, що дозволило зменшити трудові та часові витрати на управлінські процеси. Таким чином, цифровізація не лише підвищила ефективність управлінських рішень, а й

призвела до реальної економії ресурсів.

У аспекті рентабельності підприємства спостерігається позитивна динаміка: показник зріс з 14,5% до 16,2%, що становить абсолютну зміну +1,7% та відносну +11,7%. Це свідчить про підвищення ефективності управління фінансовими потоками та впровадження інструментів контролю, що дозволяє підприємству забезпечувати стабільне фінансове становище та збільшувати прибутковість.

Особлива увага приділяється кількості помилок у документації ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», яка знизилася з 12 до 4 випадків, що відповідає абсолютній зміні -8 і відносній зміні -66,7%. Це свідчить про високий вплив цифрових систем на якість управлінської документації, зменшення людського фактору та автоматизацію рутинних процесів, що підвищує загальну надійність і точність ведення обліку та звітності.

Час взаємодії між підрозділами, який до впровадження цифрових технологій складав 35 годин на тиждень, після інтеграції цифрових платформ скоротився до 20 годин, що відповідає абсолютній зміні -15 годин та відносній -42,9%. Зменшення часу взаємодії стало результатом впровадження внутрішніх корпоративних платформ, чат-ботів, систем спільного доступу до документів та планувальників завдань, що дозволяє прискорювати процес прийняття рішень та покращувати координацію між підрозділами.

Узагальнюючи, можна констатувати, що впровадження цифрових технологій в ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» суттєво покращило ефективність управлінських процесів. Позитивний вплив спостерігається як на оперативних показниках (скорочення часу обробки замовлень, зменшення часу взаємодії між підрозділами), так і на фінансово-економічних (зменшення витрат на управління, підвищення рентабельності).

Ці результати можна наочно відобразити у графічній формі для демонстрації динаміки змін ключових показників. На рисунку 2.4 представлено графічне зображення абсолютних змін (Δ) та відносних змін (ТЗ%) основних показників ефективності управління після впровадження цифрових систем.

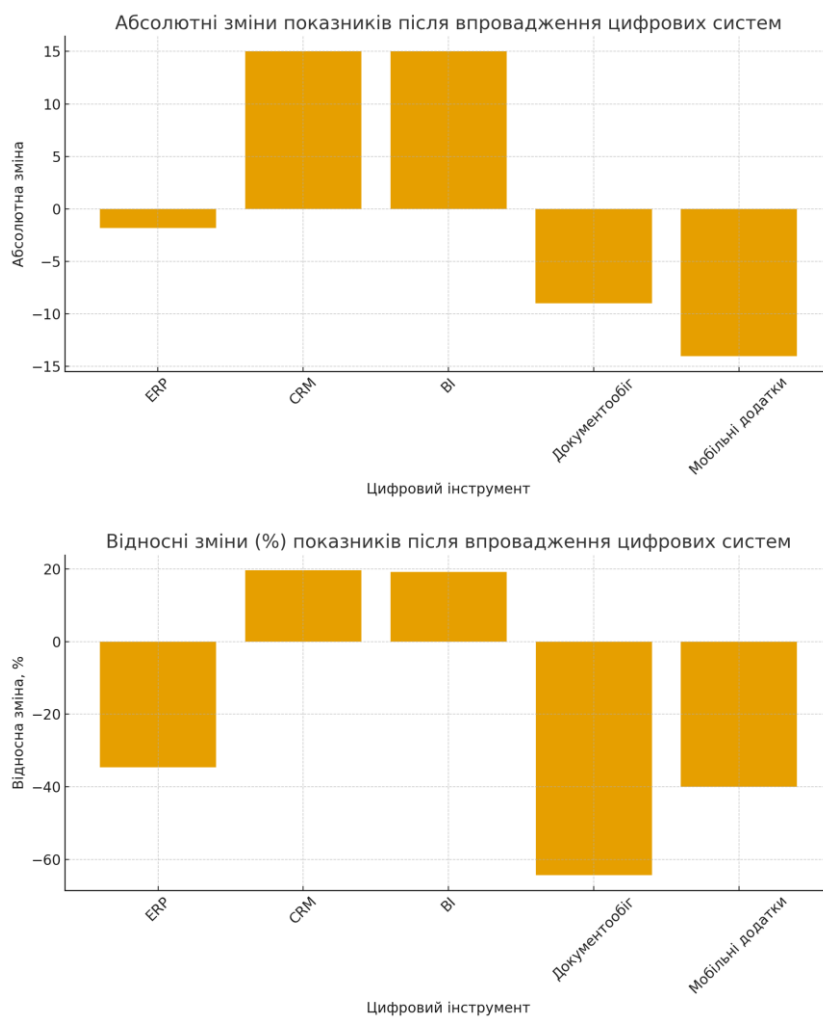


Рисунок 2.4 – Динаміка впливу цифрових технологій на ключові показники ефективності управління ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело: авторська розробка на основі таблиці 2.7

Дані результати дозволяють зробити висновок, що цифрові інструменти не є лише допоміжними, а виступають стратегічними ресурсами підвищення ефективності управління ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Інтеграція таких систем забезпечує комплексну оптимізацію всіх процесів, від планування до взаємодії між підрозділами, сприяє економії ресурсів та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Підсумовуючи наведену оцінку, можна сформулювати інтегральний річний економічний ефект цифрової трансформації (табл. 2.8), який включає як прямі, так і частково опосередковані результати впровадження цифрового інструментарію.

Таблиця 2.8 – Інтегральний економічний ефект цифровізації ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Джерело економічного ефекту	Орієнтовний ефект, тис. грн
Економія витрат на управління	600,0
Оптимізація комунікацій	140,4
Зниження кількості помилок	16,0
Ефект підвищення точності планування	80-120
Ефект підвищення рентабельності	непрямий ($\approx 3-5\%$ приросту прибутку)

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Для отримання узагальненого показника економічної вигоди цифровізації доцільно визначити загальний прямий економічний ефект ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», який включає лише ті складові, що мають вимірюваний грошовий вираз:

$$E_{\text{заг}} = 600 + 140,4 + 16 + 100 \approx 856,4 \text{ тис. грн}$$

Отримане значення свідчить, що цифровізація забезпечила понад 850 тис. грн прямої економії протягом року, не враховуючи непрямого ефекту, що проявився у:

- підвищенні рентабельності;
- стабілізації виробничих циклів;
- прискоренні обороту капіталу;
- зростанні конкурентоспроможності;
- зміцненні позицій підприємства на ринку.

Отже, загальний економічний ефект ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є ще більшим, ніж формально обчислений. Це підтверджує високу економічну доцільність цифровізації та обґрунтовує потребу подальшого розвитку цифрових рішень на підприємстві.

Підсумовуючи результати аналізу діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», можна стверджувати, що цифровізація вже суттєво вплинула на ефективність управлінських процесів. Водночас ідентифіковано низку напрямів, у яких потенціал цифрових рішень використано не повністю. Це зумовлює потребу у визначенні ключових пріоритетів подальшого впровадження цифрових технологій, що дозволить зміцнити позиції підприємства та підвищити результативність його управління. Саме ці пріоритети розглянуто у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

КЛЮЧОВІ ПРІОРИТЕТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСЯГНЕНЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ
ГОСПОДАРЮВАННЯ**3.1. Резерви та ризики запровадження новітніх цифрових технологій в управлінні підприємством ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»**

Активні процеси цифрової трансформації сучасної економіки обумовлюють необхідність переходу підприємств до інноваційних форм організації виробничо-логістичних процесів, управління персоналом, взаємодії з клієнтами та контролю якості. Для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» цифровізація виступає ключовим чинником стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптивності до зовнішніх змін. Однак рівень використання цифрового потенціалу підприємства все ще є недостатнім, що відкриває значні можливості для подальшого удосконалення бізнес-процесів. Одночасно з цим цифровізація супроводжується низкою ризиків, які потребують ретельного аналізу й мінімізації.

Резерви цифровізації визначаються як потенційні можливості покращення діяльності підприємства завдяки використанню сучасних інформаційно-комунікаційних рішень. На основі аналізу рівня цифрової готовності й результатів цифрових змін, наведених у попередніх підрозділах, було визначено ключові напрями, у рамках яких ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» може суттєво підвищити ефективність управління.

Резерв 1. Підвищення рівня інтеграції внутрішніх інформаційних систем

Незважаючи на те, що підприємство вже впровадило окремі елементи автоматизації, інформаційні системи працюють несинхронізовано, зберігаючи потребу у ручній обробці частини даних. Це стосується передусім логістичних, складських і збутових процесів.

Можливості розвитку:

- створення єдиної інтегрованої платформи на базі ERP-рішень;
- усунення дублювання інформації та підвищення її актуальності;
- скорочення часових витрат на узгодження інформації між підрозділами;
- підвищення прозорості управління ланцюгом постачання.

Результатом інтеграції стане формування наскрізного інформаційного потоку, що дозволить забезпечити синхронізованість дій виробничо-логістичних та адміністративних служб.

Резерв 2. Понадбазова автоматизація документообігу

У ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» використовуються елементи електронної документації, однак більшість документів продовжує оброблятися у вигляді відсканованих або текстових файлів без можливості автоматичної маршрутизації.

Резерви удосконалення:

- запровадження повноцінної системи електронного документообігу (ЕДО);
- автоматизація погоджень між структурними підрозділами;
- створення цифрового архіву з функціями швидкого пошуку;
- впровадження електронних підписів для автоматизації внутрішніх процедур.

Очікувані організаційні результати полягають у підвищенні дисципліни виконання, скороченні кількості затримок та створенні безперервного інформаційного ланцюга.

Резерв 3. Удосконалення процесів планування та прогнозування

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» використовує базові алгоритми планування, однак вони не передбачають застосування сучасних методів аналітики чи машинного навчання. Це знижує точність прогнозів і гнучкість реагування на зміни попиту.

Можливі напрями розвитку:

- впровадження системи прогнозоної аналітики (Predictive Analytics);
- використання історичних та актуальних даних у моделях прогнозування;

- оптимізація виробничих графіків завдяки аналітичним системам;
- мінімізація відхилень у планах та збільшення управлінської гнучкості.

У результаті підвищується якість стратегічного та оперативного управління, а підприємство отримує змогу більш ефективно використовувати свої ресурси.

Резерв 4. Підвищення якості управління взаємодією з клієнтами

У сфері взаємодії з клієнтами ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» вже використовує CRM-систему, але її функціонал є обмеженим. Це звужує можливості підприємства щодо формування персоналізованої роботи та швидкої реакції на запити клієнтів.

Перспективні напрямки:

- створення цифрового кабінету клієнта на сайті;
- автоматизація обробки звернень та замовлень;
- впровадження чат-ботів та омніканальних сервісів;
- автоматизовані нагадування, повідомлення та сповіщення клієнтів.

Розвиток цифрових інструментів комунікації дозволить підприємству підвищити рівень лояльності клієнтів та оптимізувати навантаження на персонал.

Резерв 5. Автоматизація HR-процесів та управління персоналом

Кадрова робота ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є недостатньо цифровізованою: значна частина процедур виконується вручну, відсутні інструменти автоматичного відстеження компетентностей, результатів роботи та навчання.

Резерви автоматизації включають:

- створення електронних особових карток;
- автоматизацію кадрового документообігу;
- застосування HRM-платформ для оцінювання персоналу;
- впровадження систем дистанційного навчання (LMS);
- відстеження компетентностей та формування персональних траєкторій розвитку.

Завдяки цьому підприємство зможе підвищити якість кадрових рішень і сформувати прозору систему управління персоналом.

Резерв 6. Використання систем цифрового контролю якості

Система контролю якості на підприємстві має низку проблем, пов'язаних із фрагментарністю даних та несвоєчасністю їхнього оновлення.

Впровадження цифрових рішень дозволяє:

- автоматизувати реєстрацію показників якості;
- забезпечити спостереження за кожним етапом виробничого процесу;
- попереджати можливі відхилення у роботі;
- зменшити кількість помилок у контрольних операціях;
- покращити взаємодію відділів, відповідальних за якість.

Такий підхід сприятиме підвищенню довіри клієнтів та забезпечить стабільність якості продукції й послуг ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні резерви подальшої цифровізації діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Резерв цифровізації	Характеристика	Очікуваний управлінський результат
Інтеграція інформаційних систем	Об'єднання ERP, логістичного та складського модулів	Прозорість даних, зменшення дублювання
Електронний документообіг	Автоматизація погоджень та архівування документів	Скорочення часу обробки документів
Прогнозна аналітика	Використання Big Data та ML	Точніше планування та прогнозування потреб
Цифрові сервіси клієнтів	Автоматизація комунікацій	Підвищення лояльності та швидкості обслуговування
HRM-системи	Автоматизація роботи з персоналом	Оптимізація кадрових процесів
Системи контролю якості	Збір та аналіз даних у реальному часі	Підвищення якості продукції та послуг

Джерело: узагальнено автором

Цифровізація супроводжується не тільки позитивними змінами, а й формуванням складного ризикового середовища. Ідентифікація ризиків для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є необхідною умовою успішного впровадження

інновацій, оскільки дозволяє своєчасно передбачити проблеми, розробити запобіжні заходи та мінімізувати негативний вплив можливих загроз (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні групи ризиків цифрової трансформації ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Група ризиків	Приклади проявів	Потенційні наслідки
Технологічні	Збої ПЗ, несумісність модулів	Тимчасова зупинка процесів
Кіберризика	Витоки даних, кібератаки	Втрата інформації, репутаційні збитки
Організаційні	Опір персоналу, конфлікти	Зниження ефективності впровадження
Фінансові	Перевищення бюджету	Скорочення інвестиційних можливостей
Правові	Невідповідність законодавству	Юридичні ризики
Операційні	Помилки персоналу	Порушення термінів і процедур

Джерело: узагальнено автором

1. Технологічні ризики

Це категорія ризиків, пов'язана зі збоями роботи обладнання, недостатньою якістю програмного забезпечення або технічною несумісністю окремих елементів цифрової інфраструктури.

Основні прояви:

- збої в роботі серверів;
- некоректна взаємодія модулів різних систем;
- ризики втрати частини даних у процесі синхронізації;
- недостатня масштабованість ІТ-інфраструктури.

Технологічні ризики є особливо актуальними на етапі переходу до інтегрованих інформаційних систем.

2. Кіберризика

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» працює з комерційно важливою інформацією, включаючи дані клієнтів, фінансові показники, логістичні маршрути. Тому впровадження цифрових рішень підвищує рівень вразливості до кіберзагроз.

Ключові ризики:

- несанкціонований доступ до критичної інформації;
- вірусні атаки та шкідливе програмне забезпечення;
- фішингові атаки на працівників;
- можливість втрати або корупції даних.

Умови ведення бізнесу в Україні, особливо зважаючи на кіберзагрози, роблять цей тип ризиків одним із найсерйозніших.

3. Організаційні ризики

Вони пов'язані з людським фактором та внутрішніми процесами ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

Основні компоненти:

- опір працівників змінам;
- низький рівень цифрової грамотності персоналу;
- перевантаженість працівників новими функціями;
- необхідність адаптації організаційної структури;
- можливість виникнення конфліктів між підрозділами.

Організаційні ризики часто мають відкладений характер і проявляються під час активної цифрової трансформації.

4. Фінансові ризики

Фінансові ризики пов'язані з тим, що цифровізація ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» вимагає значних інвестицій, а окупність таких проектів залежить від ефективності використання технологій.

Можливі прояви:

- перевищення витрат на впровадження;
- нераціональний розподіл інвестицій;
- затримки у впровадженні проектів;
- недостатність бюджету на навчання персоналу;
- ризик невідповідності очікувань і реальних результатів.

5. Правові та регуляторні ризики

Ці ризики виникають у зв'язку зі складністю правового забезпечення електронного документообігу, зберігання даних, комунікації з державними органами.

Найважливіші ризики:

- невідповідність нових рішень чинному законодавству;
- зміни в регуляторних вимогах;
- складність сертифікації та перевірки цифрових систем;
- необхідність зберігати частину документів у паперовому вигляді.

б. Операційні ризики

До них належать ризики, що виникають у процесі повсякденної діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

Прояви ризиків:

- помилки працівників при введенні даних;
- недостатня перевірка якості цифрових операцій;
- порушення строків виконання завдань через технічні збої;
- недостатні навички персоналу при роботі з ІТ-системами.

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» має значний потенціал щодо поглиблення цифровізації в усіх ключових сферах діяльності. Найбільш перспективними напрямками є інтеграція інформаційних систем, цифровізація документообігу, автоматизація HR-процесів та розвиток цифрової взаємодії з клієнтами. Реалізація виявлених резервів дозволить підприємству сформувати більш гнучку, адаптивну та ефективну систему управління, здатну оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Разом із тим цифровізація супроводжується низкою ризиків, що стосуються технологічних, кібернетичних, фінансових, операційних та організаційних аспектів. Необхідним є розроблення комплексної системи управління ризиками цифрової трансформації, яка передбачатиме: превентивний аудит цифрової інфраструктури, впровадження кіберзахисту, навчання персоналу, адаптацію організаційної структури та чітке нормативне регулювання цифрових процесів.

3.2. Шляхи впровадження цифрових технологій в управлінні підприємством ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та оцінка очікуваного економічного ефекту

Цифрова трансформація управління підприємством сьогодні виступає не лише способом оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності в середовищі з високою динамікою змін. Для підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», яке працює у сфері екологічних послуг, логістики, виробничо-сервісних операцій та взаємодіє зі значною кількістю клієнтів, контрагентів і регулюючих органів, цифрові технології стають ключовим ресурсом створення нових форм операційної ефективності. З огляду на результати проведеного аналізу стану цифровізації, особливостей внутрішніх процесів і стратегічних пріоритетів, можна визначити низку напрямів і конкретних шляхів упровадження цифрових систем, які дадуть змогу суттєво покращити управління підприємством.

Впровадження комплексної ERP-системи як основи цифрової екосистеми підприємства

Одним із визначальних напрямів цифрової трансформації є інтеграція ERP-рішень, що забезпечують централізацію облікових процесів, автоматизацію основних функцій керування та підвищення прозорості управлінських операцій. На сьогодні ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» використовує розрізнені програмні засоби, що підтримують окремі бізнес-функції – бухгалтерський облік, логістика, документообіг. Однак їхня фрагментарність призводить до дублювання інформації, затримок у комунікаціях між підрозділами та можливих помилок у переданні даних.

Запровадження сучасної ERP-системи забезпечить автоматичну синхронізацію всіх ключових бізнес-процесів: облік виробничих витрат, управління складськими запасами, контроль закупівель і відвантаження, аналіз фінансових потоків у режимі реального часу. Це створює можливість для скорочення часу на виконання операцій, підвищення точності управлінських

рішень, зменшення ризику людського фактору. Крім того, ERP-платформа створює основу для інтеграції інших цифрових інструментів, зокрема CRM-системи, хмарних сервісів, модулів прогнозої аналітики.

Розвиток CRM-системи для автоматизації взаємодії з клієнтами та підрядниками

У сфері екологічних і сервісних послуг важливою складовою конкурентоспроможності є ефективне управління клієнтськими відносинами. Система CRM дозволяє акумулювати інформацію про клієнтів, формувати сегментарний підхід до обслуговування, контролювати виконання договорів, виявляти упущені можливості та прогнозувати попит.

Для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» CRM стане інструментом:

- систематизації усіх замовлень;
- контролю статусів виконання послуг;
- автоматичного формування комерційних пропозицій та рахунків;
- персоналізації комунікацій із клієнтськими групами;
- контролю задоволеності клієнтів і аналізу негативних відгуків.

Впровадження CRM також сприятиме підвищенню прозорості роботи менеджерів, скороченню часу обробки запитів, а також точнішому прогнозуванню обсягів майбутніх продажів.

Використання цифрових рішень для автоматизації документообігу

Однією з ключових проблем підприємства є високий обсяг паперової документації, що суттєво ускладнює процеси погодження, затвердження та архівування документів. Електронний документообіг забезпечує:

- прискорення взаємодії між підрозділами;
- зменшення витрат часу на оформлення документів;
- мінімізацію помилок у процесах ведення обліку;
- спрощення процесів проходження аудиту.

Для ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» впровадження системи електронного документообігу є важливим етапом, оскільки дозволяє перевести ключові

процеси – акти, накладні, договори, розпорядження – у цифровий формат, онлайн-підписання та автоматичне архівування.

Цифровізація логістичних процесів та управління транспортом

Підприємство активно здійснює перевезення різних вантажів, що потребує точного планування маршрутів, контролю використання техніки та оптимізації витрат на транспорт. Упровадження систем GPS-моніторингу, цифрових дорожніх листів, автоматизованого планування маршрутів і контролю за витратами пального дозволить:

- скоротити простої транспорту;
- оптимізувати логістичні маршрути;
- зменшити експлуатаційні витрати;
- підвищити прозорість роботи транспортного відділу.

Цифрова логістика створює основу для оперативного реагування на зміни у виробничому графіку та підвищення рівня сервісу для клієнтів.

Упровадження хмарних технологій та кіберзахисту

Хмарні сервіси забезпечують підприємству можливість віддаленого доступу до даних, автоматичного резервного копіювання, масштабування ІТ-ресурсів і зниження витрат на адміністрування. Для «ГУДЕКС ЕкоСервіс» саме хмарні рішення стануть оптимальним середовищем для розміщення CRM, ERP, бухгалтерських баз, систем документообігу.

Однак разом із цим виникає потреба у посиленні кіберзахисту – встановленні багаторівневих систем доступу, шифруванні даних, використанні захищених серверів і навчанні персоналу правилам кібергігієни.

Використання цифрової аналітики та BI-сервісів

Аналітичні панелі на основі технологій Business Intelligence (Power BI, Tableau, Qlik) дозволяють керівникам здійснювати управління на основі даних, а не інтуїції. Використання таких інструментів забезпечить ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»:

- щоденний моніторинг фінансових результатів;
- контроль динаміки витрат;

- прогнозування попиту;
- визначення ефективності окремих підрозділів;
- формування автоматизованої звітності.

ВІ-сервіси значно скорочують час аналітичної обробки інформації та дозволяють оперативно виявляти проблемні точки.

Модернізація управління людськими ресурсами через HRM-системи

Автоматизація HR-процесів охоплює управління персоналом, оцінювання ефективності, ведення графіків робочого часу, формування кадрових документів.

Для «ГУДЕКС ЕкоСервіс» упровадження HRM-системи дозволить:

- оптимізувати процеси найму та адаптації працівників;
- зменшити кількість помилок у кадровому документообігу;
- підвищити об'єктивність оцінювання результатів праці;
- створити систему мотивації на основі цифрових даних;
- забезпечити контроль навчання персоналу з ІТ-компетенцій.

Цифровізація управління обладнанням і виробничими ресурсами

Сучасні підприємства активно застосовують системи моніторингу стану обладнання (Maintenance Management Systems), що дозволяють планувати ремонти на основі фактичного навантаження та технічного стану. Для підприємства це означає:

- зменшення аварійних простоїв;
- скорочення витрат на ремонти;
- підвищення продуктивності виробничих активів.

Інтеграція таких систем із ERP робить управління виробничими операціями цілісним і прозорим.

Цифровізація дає змогу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» досягти значного економічного ефекту за рахунок оптимізації процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення якості управління. Очікувані напрями економічного ефекту охоплюють:

- скорочення адміністративних витрат через автоматизацію документації та обліку;

- підвищення точності планування, що зменшує втрати від неефективних рішень;
- зменшення часу виконання операцій, що збільшує оборотність ресурсів;
- оптимізацію витрат на логістику, включно зі скороченням пального та часу перевезення;
- підвищення рентабельності, що є непрямим, але стратегічно важливим ефектом цифровізації.

Оцінювання ефекту здійснюється на основі прогнозних моделей, які враховують поточні витрати, потенційне скорочення ресурсних витрат, продуктивність персоналу, рівень клієнтської лояльності та обсяг нових замовлень.

У загальному підсумку ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» може очікувати приріст операційної ефективності в межах 15-25 % протягом перших трьох років після впровадження цифрових систем. Це створює передумови для зростання прибутку, скорочення непродуктивних витрат і формування нових конкурентних переваг.

Таким чином, запропоновані шляхи цифрової трансформації управління ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» охоплюють широкий спектр напрямів – від автоматизації логістики і документообігу до впровадження ERP/CRM рішень та ВІ-аналітики. Реалізація цих заходів забезпечить підприємству суттєве підвищення ефективності управління, оптимізацію витрат і формування стратегічних конкурентних переваг на ринку. Очікуваний економічний ефект є комплексним та охоплює як прямі вигоди (скорочення витрат), так і непрямі (підвищення рентабельності, швидкість реагування на запити клієнтів, стабільність операційних процесів).

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що у кваліфікаційній роботі комплексно розкрито теоретико-методичні засади, аналітичні підходи та практичні рекомендації щодо удосконалення управління діяльністю підприємства в умовах підвищеної конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища. Проведений аналіз дозволив виявити ключові тенденції розвитку сучасних суб'єктів господарювання, окреслити специфіку їх функціонування та визначити стратегічні напрями вдосконалення системи управління на основі сучасних цифрових інструментів. У роботі доведено, що підвищення ефективності управлінських процесів є одним із визначальних чинників забезпечення стабільності підприємства, його конкурентних переваг та здатності адаптуватися до нових викликів ринку.

Вивчення теоретичних аспектів дало можливість систематизувати наукові підходи до сутності та змісту управління підприємством, визначити його структурні елементи, принципи та функції. Встановлено, що сучасна теорія управління дедалі більше орієнтується на інтеграцію цифрових технологій, автоматизацію бізнес-процесів та створення інформаційно-аналітичної основи для прийняття управлінських рішень. Досліджено, що провідною тенденцією є перехід від традиційних адміністративних методів до моделей управління, побудованих на даних (data-driven management), що забезпечують підвищення об'єктивності оцінювання, точності прогнозування та оперативності реагування на зміни.

У процесі аналітичного дослідження діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» було виявлено існуючі проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації, фрагментарністю управлінських процедур, високою залежністю від ручних операцій, інформаційною роз'єднаністю підрозділів та певними недоліками в організації внутрішньої комунікації. Аналіз техніко-економічних показників засвідчив наявність резервів підвищення ефективності, зокрема щодо оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, покращення логістичних

процесів, зміцнення клієнтоорієнтованості та удосконалення системи контролю якості. Важливим результатом стало визначення ключових чинників, які стримують розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації, та оцінка їх впливу на стратегічні та операційні показники.

На основі отриманих результатів сформовано систему практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління діяльністю ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Запропоновані заходи охоплюють упровадження сучасних цифрових технологій (ERP-, CRM-, HRM-систем, засобів електронного документообігу, аналітичних платформ), оптимізацію організаційної структури, модернізацію логістичних процесів, удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня інформаційної безпеки та зміцнення внутрішніх комунікацій. Особлива увага приділяється ролі цифрових інструментів як засобу підвищення прозорості бізнес-процесів, зменшення ризиків, мінімізації витрат ручної праці та забезпечення інтегрованості управлінської інформації.

У роботі доведено, що цифровізація управління є не лише інструментом підвищення ефективності поточної діяльності, а й стратегічним напрямом довгострокового розвитку ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Впровадження цифрових рішень створює передумови для швидкого аналізу даних, автоматичного формування звітності, точного прогнозування, підвищення якості клієнтського сервісу та формування гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Розроблені у роботі пропозиції мають системний характер, враховують специфіку діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання та відповідають сучасним вимогам бізнес-середовища.

Особливе значення має узагальнення результатів оцінки ефективності запропонованих заходів. Доведено, що їх реалізація здатна забезпечити зростання продуктивності праці, скорочення витрат на управління, підвищення точності планування і прогнозування, оптимізацію логістичних процесів, зниження рівня помилок у документообігу, прискорення виконання ключових операцій. Такі результати мають як прямий економічний ефект, так і значний непрямий вплив, пов'язаний із підвищенням конкурентоспроможності ТОВ

«ГУДЕКС ЕкоСервіс», зміцненням його ринкових позицій та формуванням позитивної репутації на ринку.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» має значний потенціал для подальшого розвитку, який може бути реалізований через системну цифрову трансформацію управлінських процесів та оптимізацію ключових напрямів діяльності. Результати кваліфікаційної роботи доводять доцільність комплексного підходу до вдосконалення управління та обґрунтовують необхідність переходу до нової моделі функціонування, що базується на сучасних інформаційних технологіях, гнучких управлінських підходах та ефективній взаємодії підрозділів.

Таким чином, поставлені в роботі цілі досягнуті, наукові завдання виконані, а розроблені практичні рекомендації можуть бути використані ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» для підвищення результативності управління, забезпечення стабільності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів економічного розвитку. Отримані висновки підтверджують актуальність теми, її теоретичну та практичну значущість, а також відкривають перспективи подальших досліджень, пов'язаних із оцінкою цифрової зрілості підприємств, розробленням методичних підходів до управління цифровими трансформаціями та удосконаленням інструментарію стратегічного розвитку суб'єктів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова, л. М. (2023). Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, (41), 5. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.5>
2. Вакуленко, В., Юнтао, Л., & Сяовой, Л. (2025). Особливості управління виробничими процесами на основі цифрових даних. *Сталий розвиток економіки*, (5 (56)), 532-537. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-73>
3. Вербівська, Л., & Буринська, О. (2024). Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84>
4. Воронкова В. Г., Кошелєвський В. О., Лисиця С. О. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5(14). С. 33-41. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-5>
5. Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал "ECONOMICSYNERGY"*. 2022. Вип. 3(5). С. 27-37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
6. Гейц В. М. *Цифрова трансформація бізнесу: сучасні технології та управління*. Харків : Основа, 2021. 256 с.
7. Зінюк М., Дєєва Н., Богатирьова К., Мельниченко С., Файвішенко Д., Шевчун М. Цифрова трансформація корпоративного управління. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. № 5(46). С. 300-310. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3807>.
8. Калугіна, Н. А., Тонєва, К. В., & Бєвз, М. О. (2025). Ефективність використання цифрових технологій у системах корпоративного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15116093>

9. Кравченко , В. (2024). Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
10. Куць, Н. (2025). Інтеграція сучасних інформаційних технологій в систему стратегічного управління підприємством . *Економіка та суспільство*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-24>
11. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>.
12. Лігоненко Л. О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220-227.
13. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3-4 (276-277). С. 97-102. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20\(276-277\)%202020.pdf#page=97](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20(276-277)%202020.pdf#page=97)
14. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 15-22. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Eco-nomic_content_of_the_15-22.pdf
15. Нетудихата К. Л. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3107/3031> (дата звернення: 27.11.2025).
16. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927/889> (дата звернення: 29.11.2025).
17. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї.

Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6, № 1. С. 392-399. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r01.pdf#page=392

18. Попело, О. (2025). Роль цифрових технологій в інноваційному розвитку промислового підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (2 (42), 250-261. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-250-261](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-250-261)
19. Пудичева Г.О. Економічна сутність та класифікація ефективності. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 3(77). С. 19-24.
20. Реслер, М., Лінтур, І., & Цигак, О. Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-117
21. Терхов Д. Стратегічне управління виробничим підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 4. С. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-20>
22. Ткаченко, О., & Рачков, М. Система моніторингу фінансової діяльності підприємства. Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. 2024. 7(2). 259–273. DOI: 10.31866/2617-796X.7.2. 2024.317735
23. Турчин В. Моделі та фреймворки CRM: теоретичний огляд. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 1, № 15. С. 171–185. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0115>
24. Шапошников, К. С., & Горовий, Д. М. (2025). Роль креативності та інноваційних рішень у вдосконаленні управлінського циклу сучасного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (19). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-12>
25. Fahad, S., & Bulut, M. Structural and Digital Transformation of the Financial Industry: A Futuristic Approach for Sustainable and Green Digitalization. *Muslim Business and Economic Review*. 2024. Vol. 3. № 2. P. 314–333. DOI: 10.56529/mber.v3i2.305.
26. Wang, Y., Li, X., & Zhang, H. The Impact of Digital Transformation on Excessive Financialization: Evidence from China's A-Share Market. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 23. – P. 10464. DOI: 10.3390/su162310464.

ДОДАТКИ