

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Вплив розвитку цифрових технологій на ефективність
управління підприємством (на матеріалах ПФ «Інтер'єр»)»**

Виконала: студентка 4 курсу
спеціальності 073 Менеджмент
Тарадайко Д.В.

Керівник: доктор економічних наук,
професор, професор кафедри
Ковальчук С.В.

Рецензент: начальник відділу кадрів ПФ
«Інтер'єр» Риболовлєв Ю. В

Хмельницький – 2026 рік

Анотація

Тарадайко Д.В. Вплив розвитку цифрових технологій на ефективність управління підприємством (на матеріалах ПФ «Інтер'єр»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 78 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення актуального науково-практичного завдання, пов'язаного з дослідженням впливу розвитку цифрових технологій на ефективність управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки. У роботі розкрито теоретичні засади цифровізації управлінських процесів, досліджено сутність, класифікацію та основні напрями розвитку цифрових технологій в управлінні підприємством. Узагальнено сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності управління в умовах цифровізації, зокрема із використанням систем ключових показників ефективності, цифрових індикаторів та інтегральних методів оцінювання. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ПФ «Інтер'єр», оцінено стан використання цифрових технологій у системі управління підприємством та визначено їх вплив на результативність управлінських процесів. Досліджено організаційні особливості функціонування підприємства, рівень цифровізації бізнес-процесів та можливості впровадження сучасних цифрових рішень.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління ПФ «Інтер'єр» на основі розвитку цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем та цифрових платформ управління. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення управлінської діяльності, оптимізації використання ресурсів, підвищення оперативності прийняття рішень та зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: цифрові технології, цифровізація, управління підприємством, ефективність управління, цифрова трансформація, автоматизація бізнес-процесів, конкурентоспроможність, цифрова економіка.

Annotation

Taradaiko D.V. The Impact of Digital Technology Development on the Efficiency of Enterprise Management (Based on the Materials of PF «Interier»). Qualification Scientific Work as a Manuscript. Bachelor's Thesis for Obtaining the Bachelor's Degree in Specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 78 p.

The bachelor's thesis is aimed at solving an actual scientific and practical problem related to the study of the impact of digital technology development on the efficiency of enterprise management in the context of the digital transformation of the economy. The thesis reveals the theoretical foundations of the digitalization of management processes and investigates the essence, classification, and main directions of digital technology development in enterprise management. Modern methodological approaches to assessing management efficiency under digitalization are generalized, including the use of key performance indicator systems, digital indicators, and integrated assessment methods. An analysis of the financial and economic activities of PF «Interier» was conducted, the state of digital technology utilization in the enterprise management system was evaluated, and their influence on the effectiveness of management processes was determined. The organizational features of the enterprise's functioning, the level of business process digitalization, and the possibilities for implementing modern digital solutions were also examined.

Based on the research findings, directions for improving the management efficiency of PF «Interier» through the development of digital technologies, business process automation, the implementation of modern information and analytical systems, and digital management platforms were substantiated. Practical recommendations were proposed for improving management activities, optimizing resource utilization, increasing the speed of managerial decision-making, and strengthening the enterprise's competitiveness in the digital economy.

Keywords: digital technologies, digitalization, enterprise management, management efficiency, digital transformation, business process automation, competitiveness, digital economy.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність, класифікація та основні напрями розвитку цифрових технологій в управлінні підприємством.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління підприємством в умовах цифровізації.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПФ «ІНТЕР'ЄР»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПФ «Інтер'єр» в умовах цифровізації діяльності	24
2.2. Оцінювання ефективності управління підприємством в умовах використання цифрових технологій.....	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПФ «ІНТЕР'ЄР» НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	49
3.1. Організаційні та інформаційні напрями удосконалення управління підприємством на основі цифрових технологій.....	49
3.2. Економічне обґрунтування впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності управління ПФ «Інтер'єр».....	56
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним поширенням цифрових технологій, що істотно трансформують підходи до управління підприємствами, організації бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Використання цифрових інструментів, автоматизованих систем управління, хмарних сервісів, аналітичних платформ та інформаційних технологій сприяє підвищенню оперативності управлінських процесів, оптимізації витрат, покращенню комунікацій та зростанню ефективності діяльності підприємств. Водночас недостатній рівень цифрової адаптації багатьох підприємств, обмеженість фінансових ресурсів, недосконалість організаційних механізмів управління та необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища зумовлюють потребу у проведенні комплексних досліджень впливу цифрових технологій на ефективність управління підприємством.

Особливої актуальності набуває питання формування дієвих напрямів удосконалення системи управління підприємством на основі розвитку цифрових технологій в умовах посилення конкуренції, глобалізації економічних процесів та цифровізації бізнес-середовища. Необхідність дослідження даної проблематики обумовлена потребою підвищення результативності управлінської діяльності, забезпечення економічної стійкості підприємств та формування ефективної системи цифрового управління. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів для вдосконалення управлінських процесів та обґрунтування доцільності впровадження сучасних цифрових рішень у діяльність підприємств.

Питання розвитку цифрових технологій та їх вплив на ефективність діяльності підприємств розглядалися у працях сучасних українських та

зарубіжних вчених: Бей Г.В., Бойка О.П., Воронкової А.А., Вербовського І.А., Нагорняк Г.С., Середи Г.В., Хануфф К.Є., Kane G.C., Herpelmann J.E.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є дослідження впливу розвитку цифрових технологій на ефективність управління підприємством та обґрунтування напрямів її підвищення на основі впровадження сучасних цифрових рішень.

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

- вивчити сутність, класифікацію та основні напрями розвитку цифрових технологій в управлінні підприємством;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління підприємством в умовах цифровізації;
- дослідити загальну характеристику та основні техніко-економічні показники діяльності ПФ «Інтер'єр»;
- оцінити ефективність управління підприємством в умовах використання цифрових технологій;
- обґрунтувати організаційні та інформаційні напрями удосконалення управління підприємством на основі цифрових технологій;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності управління ПФ «Інтер'єр».

Об'єкт дослідження – процес управління підприємством в умовах розвитку цифрових технологій.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти впливу цифрових технологій на ефективність управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності цифрових технологій та їх ролі в управлінні підприємством; економічного та управлінського аналізу – для оцінки ефективності діяльності підприємства; методи порівняння, групування та узагальнення – для аналізу техніко-економічних показників діяльності ПФ «Інтер'єр»; економіко-

математичні методи – для обґрунтування ефективності впровадження цифрових рішень; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження.

Практична значущість. Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємством на основі впровадження цифрових технологій. Запропоновані напрями удосконалення можуть бути використані у практичній діяльності ПФ «Інтер'єр» з метою оптимізації управлінських процесів, підвищення результативності роботи підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Були написані та опубліковані тези на тему: «Формування конкурентних переваг підприємств на засадах стратегічного аналізу у контексті воєнного стану в Україні» у збірнику статей і тез доповідей *Актуальні виклики менеджменту та маркетингу в умовах відновлення економіки України Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ужгород, 22 травня 2025 р.)*. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2025. с. 59-62

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок. Список використаних джерел налічує 50 найменувань, робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, класифікація та основні напрями розвитку цифрових технологій в управлінні підприємством

У сучасній економічній системі цифрові технології виступають ключовим драйвером трансформації управлінських процесів на рівні підприємств. Їх впровадження змінює не лише технічну базу управління, але й концептуальні підходи до прийняття рішень, організації бізнес-процесів та формування конкурентних переваг. У науковій літературі підкреслюється, що цифровізація є системним процесом інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів і гнучкості управління. У цьому контексті особливого значення набуває уточнення базових категорій дослідження: «управління», «управління підприємством» та «цифрові технології», оскільки саме вони формують теоретичну основу аналізу впливу цифровізації [3] (табл. 1.1).

У працях В.О. Василенка управління розглядається як універсальний процес, що ґрунтується на реалізації базових функцій менеджменту, таких як планування, організація, координація та контроль. Такий підхід заклав фундамент класичної адміністративної школи управління, у межах якої управління трактується як логічно структурована послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей організації.

Інший підхід представлений у роботах Т.М. Калінеску [10], який зосереджує увагу на науковій організації праці. У його інтерпретації управління виступає інструментом підвищення продуктивності через стандартизацію операцій, оптимізацію трудових процесів та раціональний розподіл функцій

між працівниками. Таким чином, акцент переноситься на ефективність виконання операційного рівня діяльності підприємства.

Таблиця 1.1. Еволюціювання наукових підходів до трактування поняття «управління»

Автор	Визначення управління	Ключовий акцент
В.О. Василенко	Управління – це процес реалізації функцій планування, організації, координації та контролю для досягнення цілей організації.	Функціональний підхід; управління як сукупність взаємопов’язаних функцій.
В.М. Геєць	Управління – це науково організований процес підвищення продуктивності праці через стандартизацію операцій.	Рационалізація діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів.
А.Е. Воронкова	Управління – це процес прийняття рішень у межах організації.	Управлінські рішення як основа управлінського впливу.
С.М. Ілляшенко	Управління – це практика досягнення результатів через ефективне використання ресурсів і людей.	Орієнтація на результат та ефективність використання ресурсного потенціалу.
Т.М. Калінеску	Управління – це процес планування, організації, лідерства та контролю організаційних ресурсів.	Поєднання функцій управління з лідерством та розвитком персоналу.
М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко	Управління – це процес координації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей.	Системний підхід та координація різних видів ресурсів організації.

Джерело: сформовано автором на основі праць [3, 5, 6, 8, 9, 10, 11]

У концепції М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко [11] управління набуває когнітивного виміру та визначається через процес прийняття рішень. Науковець підкреслює, що сутність управлінської діяльності полягає не лише у виконанні функцій, а насамперед у виборі альтернатив у межах організаційних обмежень, що закладає основу сучасної теорії раціонального та обмежено раціонального вибору.

С.М. Ілляшенко [8] формує результат-орієнтований підхід, у межах якого управління трактується як практика досягнення конкретних результатів шляхом ефективного використання ресурсів і людського потенціалу. У цьому контексті ключовим критерієм управління стає не процес, а результативність діяльності організації.

У роботах А.Е. Воронкова [6] управління визначається як безперервний процес, що включає планування, організацію, лідерство та контроль. Особливістю цього підходу є інтеграція функції лідерства як ключового елементу управлінської діяльності, що відображає важливість людського фактора в організаціях.

Колективна концепція В.М. Геєць [5] розглядає управління як процес координації різних видів ресурсів – людських, матеріальних і фінансових – з метою досягнення визначених організаційних цілей. Такий підхід підкреслює системність управління та його спрямованість на узгодження внутрішніх ресурсних потоків підприємства.

Проведений аналіз наукових підходів свідчить, що трактування поняття «управління» еволюціонувало від вузького розуміння його як механізму контролю та організації праці до комплексного процесу координації ресурсів, прийняття рішень і забезпечення розвитку організації. Більшість дослідників розглядають управління як цілеспрямований вплив на об'єкт управління для досягнення визначених цілей, проте акценти варіюються залежно від наукової школи: від функціонального та процесного підходів до системного й ресурсного. Узагальнення наведених підходів дозволяє визначити управління як комплексний процес планування, організації, мотивації, координації та контролю діяльності організації, спрямований на ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Наукові підходи до визначення поняття «управління підприємством» наведені в табл. 1.2.

У роботах К.А. Андрющенко [1] управління підприємством розглядається насамперед як стратегічна діяльність, спрямована на забезпечення адаптації організації до змін зовнішнього середовища. Такий підхід акцентує увагу на необхідності постійного моніторингу ринкових умов, формуванні стратегічних альтернатив і виборі оптимальних управлінських рішень, що забезпечують довгострокову життєздатність підприємства.

Таблиця 1.2. Наукові підходи до трактування поняття «управління підприємством»

Автор	Визначення управління підприємством	Науковий підхід	Ключовий акцент
К.А. Андрущенко	Управління підприємством – це система стратегічних рішень, спрямованих на адаптацію організації до змін зовнішнього середовища.	Стратегічний	Забезпечення адаптивності та довгострокового розвитку підприємства.
О.П. Бойко	Управління підприємством – це процес досягнення результатів через організацію бізнес-процесів і людей.	Процесний	Ефективна організація діяльності та управління персоналом.
А.Е. Воронкова	Управління підприємством – це формування і реалізація конкурентної стратегії на ринку.	Конкурентний	Досягнення конкурентних переваг та ринкових позицій.
В.Л. Дикань	Управління підприємством – це сукупність ролей менеджера в організації діяльності компанії.	Поведінковий	Роль керівника та управлінських компетентностей у досягненні результатів.
Г.В. Жосан, Н.В. Кириченко	Управління підприємством – це координація ресурсів та процесів для досягнення організаційних цілей.	Системний	Узгодження ресурсного потенціалу та бізнес-процесів.
О.В. Коваленко	Управління підприємством – це система взаємопов'язаних функцій менеджменту, спрямованих на ефективність діяльності.	Функціональний	Реалізація класичних функцій менеджменту та забезпечення ефективності.
С.В. Ковальчук	Управління підприємством – це процес формування, розподілу та використання ресурсів для досягнення фінансових результатів.	Ресурсно-результативний	Оптимізація ресурсів та забезпечення економічної результативності діяльності підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі праць [1, 2, 4, 7, 8, 12, 13]

У концепції Г.В. Жосан, Н.В. Кириченко [8] управління підприємством трактується як процес досягнення результатів через організацію бізнес-процесів і ефективне використання людських ресурсів. У цьому підході ключовим стає результативність діяльності підприємства, а управління розглядається як

інструмент забезпечення продуктивності та досягнення конкретних організаційних цілей.

С.В. Ковальчук [13] переносить акцент управління підприємством у площину конкурентної боротьби, визначаючи його як процес формування та реалізації конкурентної стратегії на ринку. У межах цього підходу управління безпосередньо пов'язується з аналізом галузевої структури, позиціонуванням підприємства та створенням стійких конкурентних переваг.

У роботах О.В. Коваленко [12] управління підприємством інтерпретується через призму управлінських ролей, які виконує менеджер. Такий підхід підкреслює багатофункціональність управлінської діяльності, що включає міжособистісні, інформаційні та приймальні ролі, які в сукупності забезпечують функціонування організації як цілісної системи.

В.Л. Дикань [7] розглядає управління підприємством як процес координації ресурсів і внутрішніх процесів з метою досягнення організаційних цілей. У цьому визначенні наголос робиться на системності управління та необхідності узгодження всіх елементів організаційної структури для забезпечення ефективності діяльності підприємства.

У підході А.Е. Воронкової [4] управління підприємством трактується як система взаємопов'язаних функцій менеджменту, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Така інтерпретація підкреслює функціональний характер управління, де ключову роль відіграють планування, організація, мотивація та контроль як єдиний взаємопов'язаний комплекс.

У свою чергу, О.П. Бойко [2] акцентує фінансово-економічний аспект управління підприємством, визначаючи його як процес формування, розподілу та використання ресурсів для досягнення фінансових результатів. У цьому контексті управління безпосередньо пов'язується з ефективністю використання капіталу та забезпеченням фінансової стійкості підприємства.

Аналіз наукових підходів свідчить про багатогранність трактування поняття «управління підприємством». У сучасних дослідженнях простежується перехід від класичного функціонального розуміння управління до стратегічного,

системного та ресурсно-орієнтованого підходів. Якщо традиційні концепції акцентують увагу на реалізації управлінських функцій та координації діяльності персоналу, то сучасні автори дедалі більше пов'язують управління з формуванням конкурентних переваг, адаптацією до змін зовнішнього середовища, управлінням бізнес-процесами та ефективним використанням ресурсного потенціалу.

Узагальнення наведених підходів дозволяє розглядати управління підприємством як цілісну систему стратегічного, функціонального та ресурсного впливу на діяльність організації, спрямовану на забезпечення її конкурентоспроможності, економічної ефективності та сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

У сучасній економічній теорії цифрові технології розглядаються як багаторівнева система інструментів, що відрізняються за функціональним призначенням, рівнем інтеграції в управлінські процеси та ступенем впливу на бізнес-модель підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволяє здійснити їх класифікацію з позицій управлінської практики.

Згідно з дослідженнями К. Шваба, М. Портера, Е. Брін'юлфссона, а також українських учених В. Геєця та Т. Обіденної, цифрові технології доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних цифрових рішень, що охоплюють автоматизацію, аналітику, комунікацію та інтелектуальну підтримку управлінських процесів (табл. 1.3).

З позиції функціональної ролі в управлінні цифрові технології, представлені ERP-, CRM- та SCM-системами, забезпечують інтеграцію ключових бізнес-процесів підприємства. Їх використання сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, в межах якого відбувається узгодження операційної, фінансової та логістичної діяльності. Це дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, скоротити часові витрати на обробку інформації та забезпечити узгодженість рішень на різних рівнях організаційної структури [14].

Таблиця 1.3. Класифікація цифрових технологій в управлінні підприємством

Класифікаційна ознака	Група цифрових технологій	Теоретичний зміст та управлінське значення
За функціональною роллю в управлінні	ERP, CRM, SCM системи	Забезпечують інтеграцію та координацію бізнес-процесів підприємства
За рівнем аналітичної обробки даних	Big Data, Business Intelligence (BI)	Формують аналітичну базу для прийняття управлінських рішень
За ступенем інтелектуалізації	Штучний інтелект, машинне навчання	Забезпечують прогнозування, оптимізацію та підтримку рішень
За технологією зберігання та доступу до даних	Хмарні технології (Cloud Computing, SaaS)	Забезпечують гнучкість, масштабованість та мобільність управління
За рівнем інтеграції об'єктів управління	ІоТ, кіберфізичні системи	Формують єдине інформаційне середовище підприємства
За комунікаційною функцією	Цифрові платформи, месенджери, корпоративні мережі	Забезпечують взаємодію між підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами

Джерело: сформовано автором на основі праць [9, 18, 22]

Розгляд цифрових технологій за рівнем аналітичної обробки даних, до яких належать Big Data та Business Intelligence, підкреслює їх роль у формуванні аналітичного підґрунтя для прийняття управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває здатність підприємства обробляти великі обсяги структурованих і неструктурованих даних, виявляти закономірності та формувати прогнозні моделі. Це сприяє переходу від інтуїтивного до data-driven управління, де рішення базуються на аналітичних доказах.

За ступенем інтелектуалізації цифрові технології, представлені штучним інтелектом та машинним навчанням, виконують функцію інтелектуальної підтримки управлінських рішень. Вони забезпечують автоматизацію складних аналітичних процесів, прогнозування можливих сценаріїв розвитку підприємства та оптимізацію ресурсного забезпечення. Такий рівень технологічного розвитку сприяє зменшенню впливу людського фактору на прийняття рішень та підвищує їх точність і швидкість [24].

Цифрові технології, що базуються на хмарних рішеннях і моделях SaaS, розглядаються через призму технологій зберігання та доступу до даних. Їх

ключова особливість полягає у забезпеченні гнучкого, масштабованого та мобільного доступу до інформаційних ресурсів підприємства незалежно від місця розташування користувача. Це формує нові підходи до організації управлінської діяльності, які базуються на децентралізації доступу до даних і підвищенні адаптивності управлінських систем.

Рівень інтеграції об'єктів управління, представлений технологіями IoT та кіберфізичними системами, відображає тенденцію до формування єдиного цифрового середовища підприємства. У цьому випадку фізичні об'єкти, виробниче обладнання та інформаційні системи об'єднуються в єдину мережу, що забезпечує безперервний обмін даними та оперативне реагування на зміни у виробничих процесах. Це створює передумови для формування «розумного підприємства» з високим рівнем автоматизації та саморегуляції [20].

Цифрові технології, що виконують комунікаційну функцію, включаючи цифрові платформи, корпоративні мережі та месенджери, забезпечують ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства та зовнішніми стейкхолдерами. Вони сприяють прискоренню інформаційного обміну, підвищенню прозорості комунікацій та формуванню більш гнучкої організаційної структури.

Проведений теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок, що цифрові технології в управлінні підприємством є не просто сукупністю окремих інформаційно-комунікаційних інструментів, а складною, багаторівневою та взаємопов'язаною системою, яка охоплює всі ключові аспекти управлінської діяльності. Вони інтегрують процеси автоматизації операційних функцій, формування аналітичної бази для прийняття рішень, впровадження інтелектуальних алгоритмів підтримки управління, а також використання цифрових платформ як середовища взаємодії внутрішніх і зовнішніх учасників бізнес-процесів.

Встановлено, що сучасні цифрові технології трансформують традиційну модель управління підприємством, поступово змінюючи її функціональну структуру, характер інформаційних потоків та механізми прийняття

управлінських рішень. У результаті відбувається перехід від ієрархічних, жорстко регламентованих систем управління до більш гнучких, адаптивних і даними-орієнтованих моделей, які здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Доведено, що класифікація цифрових технологій за функціональними, аналітичними, інтелектуальними, інфраструктурними та комунікаційними ознаками дозволяє більш системно структурувати їх різноманіття та визначити роль кожної групи в забезпеченні ефективності управлінських процесів. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу їх практичного застосування в діяльності підприємств.

Крім того, визначення основних напрямів розвитку цифрових технологій дає можливість окреслити стратегічні вектори трансформації управлінських систем, серед яких ключове місце займають автоматизація процесів, розвиток аналітики великих даних, впровадження штучного інтелекту, поширення хмарних рішень та формування кіберфізичних систем. Сукупність цих тенденцій свідчить про формування нової цифрової парадигми управління, в межах якої дані, технології та інтелектуальні алгоритми стають центральними елементами управлінської діяльності.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління підприємством в умовах цифровізації

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що трансформує традиційні моделі управління підприємствами та обумовлює необхідність використання нових методичних підходів до оцінки ефективності управління. Цифровізація підприємств передбачає інтеграцію інформаційних систем, аналітики великих даних, хмарних сервісів, штучного інтелекту та автоматизованих платформ управління, що суттєво змінює підходи до формування управлінських рішень.

У таких умовах традиційні методи оцінювання ефективності управління, які базуються переважно на фінансових показниках, не забезпечують повної характеристики результативності діяльності підприємства, оскільки не враховують інтелектуальні, цифрові та інноваційні ресурси організації.

У науковій літературі під оцінкою ефективності управління підприємством у цифровому середовищі розуміють комплексний процес вимірювання результативності управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства із застосуванням цифрових технологій та сучасних аналітичних інструментів. Така оцінка передбачає аналіз не лише фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, а й рівня цифрової зрілості, інноваційності бізнес-процесів, ефективності використання інтелектуального капіталу та якості управління даними.

В умовах цифровізації ключовою особливістю оцінювання ефективності управління є інтеграція стратегічних, операційних і цифрових показників. Одним із найбільш поширених підходів у сучасній управлінській практиці є використання системи Balanced Scorecard (BSC), яка дозволяє оцінювати результати діяльності підприємства за кількома взаємопов'язаними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, а також розвитку та інновацій. Така система показників дає змогу комплексно оцінити вплив цифрових технологій на стратегічний розвиток підприємства та ефективність управлінських процесів [24].

У межах цього підходу особливу роль відіграють ключові показники ефективності (KPI), що характеризують результативність управлінської діяльності у різних функціональних сферах підприємства. В умовах цифрової трансформації KPI доповнюються показниками, які відображають ефективність використання цифрових інструментів, рівень автоматизації бізнес-процесів та швидкість прийняття управлінських рішень (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Основні сучасні показники оцінки ефективності управління підприємством в умовах цифровізації

Група показників	Показник	Економічний зміст	Формула розрахунку
Фінансова ефективність	ROI (Return on Investment)	Показує ефективність інвестицій у цифрові технології	$ROI = (\text{Прибуток} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} \times 100\%$
Фінансова ефективність	ROA (Return on Assets)	Характеризує ефективність використання активів підприємства	$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Загальні активи}$
Ефективність управління витратами	Cost Reduction Rate	Відображає зниження витрат внаслідок цифровізації	$(\text{Витрати до цифровізації} - \text{Поточні витрати}) / \text{Витрати до цифровізації}$
Маркетингова ефективність	ROMI (Return on Marketing Investment)	Оцінює ефективність маркетингових інвестицій у цифрових каналах	$(\text{Додатковий прибуток} - \text{Маркетингові витрати}) / \text{Маркетингові витрати}$
Клієнтська ефективність	CLV (Customer Lifetime Value)	Визначає довгострокову цінність клієнта для підприємства	$\text{Середній дохід від клієнта} \times \text{тривалість співпраці}$
Інноваційна ефективність	Digital Innovation Index	Відображає рівень впровадження цифрових інновацій	інтегральний показник цифрових інновацій
Операційна ефективність	Process Automation Rate	Показує рівень автоматизації бізнес-процесів	Автоматизовані процеси / Загальна кількість процесів

Джерело: [29, 31]

Фінансова ефективність у межах запропонованої системи оцінюється за допомогою показника ROI, який відображає загальну результативність інвестицій у цифрові технології. Його застосування дозволяє визначити, наскільки вкладені кошти у цифровізацію управлінських процесів генерують додану вартість для підприємства. Додатково використовується показник ROA, який характеризує ефективність використання сукупних активів підприємства та дає змогу оцінити, наскільки раціонально використовуються ресурси в умовах цифрової трансформації.

Важливе місце в системі оцінювання займає ефективність управління витратами, яка відображається через показник зниження витрат у результаті впровадження цифрових технологій.

Його економічний зміст полягає у визначенні ступеня оптимізації операційної діяльності підприємства, що досягається завдяки автоматизації процесів, зменшенню частки ручної праці та підвищенню точності управлінських рішень [30].

Маркетингова ефективність у цифровому середовищі оцінюється через показник ROMI, який дозволяє визначити результативність інвестицій у цифрові маркетингові канали. Його використання є особливо важливим в умовах розвитку цифрових платформ, де маркетингова діяльність безпосередньо пов'язана з аналітикою даних, таргетингом і персоналізацією пропозицій.

Клієнтська ефективність у запропонованій системі оцінюється за допомогою показника довгострокової цінності клієнта (CLV), який відображає сукупний дохід, що підприємство отримує від взаємодії з одним клієнтом протягом усього періоду співпраці. У цифрових умовах цей показник набуває особливого значення, оскільки дозволяє оцінити ефективність використання CRM-систем та персоналізованих стратегій взаємодії з клієнтами [26].

Інноваційна ефективність визначається через інтегральний Digital Innovation Index, який узагальнює рівень впровадження цифрових технологій та інновацій у діяльність підприємства. Цей показник відображає ступінь цифрової зрілості організації та її здатність генерувати та впроваджувати нові технологічні рішення.

Операційна ефективність характеризується рівнем автоматизації бізнес-процесів, що визначається через частку автоматизованих процесів у загальній структурі операційної діяльності підприємства. Зростання цього показника свідчить про підвищення технологічної зрілості підприємства та зменшення витрат часу і ресурсів на виконання стандартних операцій [32].

Значна роль у сучасних підходах до оцінювання ефективності управління підприємством належить концепції data-driven management, яка передбачає прийняття управлінських рішень та оцінювання їх результативності на основі системного аналізу великих масивів даних. У межах цього підходу інформація розглядається як ключовий стратегічний ресурс, що забезпечує обґрунтованість,

точність і своєчасність управлінських рішень. Відповідно, ефективність управління визначається не лише традиційними фінансовими показниками, а й здатністю підприємства збирати, обробляти та інтерпретувати дані з різних джерел у режимі реального часу.

Практична реалізація data-driven підходу здійснюється через використання сучасних цифрових аналітичних платформ та систем бізнес-аналітики (Business Intelligence), які забезпечують інтеграцію даних з внутрішніх і зовнішніх інформаційних джерел підприємства. Такі системи дозволяють формувати багатовимірні аналітичні моделі, здійснювати візуалізацію ключових показників ефективності (KPI) та виявляти приховані закономірності у функціонуванні бізнес-процесів. Це створює умови для оперативного моніторингу діяльності підприємства та підвищення прозорості управлінських процесів [33].

Важливим елементом сучасних систем оцінювання є використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання, які забезпечують можливість прогнозування майбутніх економічних результатів на основі історичних і поточних даних. Такі технології дозволяють моделювати різні сценарії розвитку підприємства, оцінювати ризики та визначати оптимальні управлінські рішення в умовах невизначеності. Завдяки цьому оцінювання ефективності управління набуває не лише ретроспективного, але й прогностичного характеру.

Крім того, інтеграція ВІ-систем і штучного інтелекту сприяє формуванню автоматизованих систем підтримки прийняття рішень, які здатні в реальному часі аналізувати відхилення фактичних показників від планових, ідентифікувати причини таких відхилень та пропонувати коригувальні управлінські дії. Це суттєво підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечує більш ефективне використання ресурсів [34].

Сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством все частіше передбачають використання системи Objectives and Key Results (OKR), яка є інструментом стратегічного управління, орієнтованим

на чітке формулювання цілей та вимірювання ступеня їх досягнення через систему ключових результатів. На відміну від традиційних підходів до контролю, що базуються переважно на ретроспективному аналізі фінансових показників, OKR забезпечує безперервне відстеження прогресу реалізації стратегічних і операційних завдань підприємства в умовах цифрової трансформації.

У межах цифровізації управління підприємством система OKR набуває особливого значення, оскільки дозволяє синхронізувати стратегічні цілі організації з конкретними вимірюваними результатами, що відображаються у вигляді кількісних і якісних показників. Це сприяє формуванню прозорої системи управління, у якій кожен рівень організаційної структури має чітке розуміння власного внеску у досягнення загальних цілей підприємства. В умовах цифрового середовища такі показники можуть автоматично інтегруватися з інформаційними системами підприємства, що забезпечує їх оперативне оновлення та підвищує точність моніторингу [28].

Особливістю OKR є її гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища, що є критично важливим в умовах цифрової економіки, яка характеризується високим рівнем невизначеності та швидкими технологічними змінами. Завдяки регулярному циклу перегляду цілей та ключових результатів підприємство отримує можливість своєчасно коригувати управлінські рішення, перерозподіляти ресурси та змінювати пріоритети відповідно до нових ринкових умов або технологічних викликів.

У цифровому управлінні OKR часто інтегрується з аналітичними платформами та системами бізнес-аналітики, що дозволяє автоматизувати процес вимірювання ключових результатів і забезпечує об'єктивність оцінювання ефективності досягнення поставлених цілей. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, покращенню внутрішньої комунікації та посиленню відповідальності працівників за результати діяльності.

Важливою складовою сучасних методичних підходів до оцінювання ефективності управління підприємством є аналіз та вимірювання

інтелектуального капіталу, який у цифровій економіці набуває статусу одного з ключових стратегічних ресурсів. На відміну від традиційних матеріальних і фінансових активів, інтелектуальний капітал має нематеріальну природу та безпосередньо визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг [33]. У структурі інтелектуального капіталу зазвичай виокремлюють людський, структурний і клієнтський компоненти, кожен з яких виконує специфічну функцію в системі управління підприємством. Людський капітал відображає рівень знань, компетенцій, професійного досвіду та інноваційного потенціалу працівників, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та ефективність бізнес-процесів. У цифрових умовах його значення посилюється через необхідність володіння цифровими навичками, здатністю працювати з аналітичними системами та технологіями автоматизації.

Структурний капітал охоплює внутрішню інфраструктуру підприємства, включаючи інформаційні системи, бази даних, програмне забезпечення, цифрові платформи та організаційні процедури. Саме він забезпечує формалізацію знань і їх трансформацію у стійкі бізнес-процеси, що можуть ефективно функціонувати незалежно від персонального складу працівників. У контексті цифровізації структурний капітал відіграє роль технологічної основи управління, що забезпечує інтеграцію інформаційних потоків і підтримку прийняття рішень [27].

Клієнтський капітал відображає систему взаємовідносин підприємства з клієнтами, партнерами та іншими зовнішніми стейкхолдерами. У цифровій економіці його значення суттєво зростає через використання CRM-систем, цифрових платформ та аналітики поведінкових даних, що дозволяє формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень лояльності споживачів. Таким чином, оцінювання ефективності управління інтелектуальним капіталом передбачає комплексний аналіз усіх його складових як взаємопов'язаних елементів створення вартості підприємства.

Поряд із цим у сучасних наукових дослідженнях широко застосовуються інтегральні методи оцінювання ефективності управління, які базуються на формуванні узагальненого індексу, що поєднує різні групи показників – економічні, управлінські, операційні та цифрові. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих показників до системної оцінки діяльності підприємства, враховуючи взаємозв'язок між різними аспектами його функціонування [34]. Формування інтегрального індексу ефективності управління забезпечує можливість кількісного вимірювання рівня цифрової трансформації підприємства, а також порівняння його позицій у динаміці або відносно інших суб'єктів господарювання. Це особливо важливо в умовах цифрової економіки, де ефективність управління визначається не лише фінансовими результатами, а й рівнем технологічної зрілості, інноваційності та здатності до швидкої адаптації.

Отже, методичні підходи до оцінки ефективності управління підприємством в умовах цифровізації базуються на інтеграції фінансових, стратегічних, інноваційних та цифрових показників. Використання сучасних інструментів оцінювання, таких як Balanced Scorecard, KPI, OKR, а також аналітичних систем управління даними, забезпечує можливість комплексного аналізу результативності управлінських процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан управління підприємством, а й визначити напрями його подальшого стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПФ «ІНТЕР'ЄР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПФ «Інтер'єр» в умовах цифровізації діяльності

Дослідження впливу цифрових технологій на ефективність управління підприємством потребує попереднього аналізу особливостей функціонування об'єкта дослідження, його організаційної структури, системи управління та результатів господарської діяльності. Такий аналіз дає змогу оцінити поточний рівень розвитку підприємства, визначити передумови впровадження цифрових технологій та виявити напрями підвищення ефективності управлінських процесів.

Об'єктом дослідження є Приватна фірма «Інтер'єр» – підприємство будівельної галузі, діяльність якого пов'язана з виконанням будівельно-монтажних, ремонтно-будівельних, електромонтажних та оздоблювальних робіт. В умовах цифрової трансформації економіки підприємства будівельного сектору дедалі активніше впроваджують інформаційні системи управління, цифрові засоби планування та контролю робіт, автоматизовані системи обліку ресурсів і комунікації з клієнтами, що зумовлює актуальність дослідження особливостей управління ПФ «Інтер'єр».

Юридична особа ПФ «Інтер'єр», код ЄДРПОУ – 23829876, зареєстровано 12 червня 1996 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 0,00 грн. На час останнього оновлення даних, яке відбулося 22 червня 2024 року, статус юридичної особи зазначений як «Не перебуває в процесі припинення». Уповноваженою особою юридичної особи ПФ «Інтер'єр» є Риболовлев Юрій Вікторович (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Загальна характеристика ПФ «Інтер'єр»

Основні аспекти	Характеристика
Назва	Приватна фірма «Інтер'єр»
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Статутний капітал	0,00 грн.
Форма власності	Приватна
Основні види діяльності	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Керівництво	Риболовлєв Юрій Вікторович
Засновники	Риболовлєв Юрій Вікторович
Система оподаткування	Платник єдиного податку
Локація (юридична адреса)	29016, ХМЕЛЬНИЦЬКА область, місто ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, вулиця АКАДЕМІКА КУРЧАТОВА, будинок 45
Офіційний сайт	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

ПФ «Інтер'єр» функціонує як приватне підприємство та здійснює діяльність у сфері будівництва житлових і нежитлових будівель. Система управління підприємством сформована відповідно до специфіки будівельної діяльності та базується на принципах централізованого прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій така система поступово доповнюється використанням цифрових інструментів обліку, планування, контролю виконання робіт та інформаційного забезпечення управлінських процесів.

ПФ «Інтер'єр» здійснює свою діяльність відповідно до закону України про підприємства в Україні, про власність, про зовнішньоекономічну діяльність, а також відповідно до статуту. ПФ «Інтер'єр» здійснює тільки вільний вибір видів підприємницької діяльності, самостійно формує програми діяльності, реалізації продукції, майна, робіт та послуг за цінами, що встановлюється самостійно або на договірній основі.

ПФ «Інтер'єр» залучає і використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання яких не заборонено діючим законодавством України. Для здійснення своєї діяльності ПФ «Інтер'єр» залучає на добровільних засадах майно та кошти юридичних осіб та громадян.

ПФ «Інтер'єр» є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунок в банку, печатку з назвою, штампом з реквізитами, фірмовий знак.

Метою ПФ «Інтер'єр» є більш повне задоволення потреб суспільства в побутових послугах, товарах і виробках, заняття творчою діяльністю, пропагандою сучасного образотворчого та декоративно-прикладного мистецтва, монументально-декоративними роботами, організацію власне художніх виставок та спільних художніх виставок з іншими фірмами та галереями як на території України, так і за її межами.

Предметом діяльності ПФ «Інтер'єр» є:

- виконання будівельно - монтажних та ремонтно-будівельних робіт;
- виконання ремонтно-реставраційних та художньо оздоблювальних робіт по оформленню інтер'єрів;
- надання побутових послуг;
- виготовлення предметів та товарів народного споживання, сувенірів та їх подальша реалізація;
- закупка, зберігання та реалізація художніх виробів;
- комісійна торгівля виробами образотворчого мистецтва;
- торгово - посередницька та комерційна діяльність.

ПФ «Інтер'єр» для здійснення своєї діяльності створює власну картинну галерею, проводить виставки продажі і одержує дозвіл ліцензію на окремі види діяльності, що передбачені чинним законодавством.

ПФ «Інтер'єр» займається образотворчим мистецтвом і виконує всі види монументально – декоративних, скульптурних, художньо - оформлювальних та декоративно-прикладних робіт.

Для оцінювання можливостей цифрової трансформації системи управління важливо проаналізувати особливості організації виробничих процесів на підприємстві, оскільки саме вони визначають потребу у використанні сучасних інформаційних технологій, систем автоматизації та цифрових засобів координації діяльності персоналу. Характеристика організації виробництва ПФ «Інтер'єр» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Особливості організації виробництва

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
Тип виробництва	Серійне виробництво
Вид виробничої структури	Лінійна структура управління
Основні цехи	Бухгалтерія Виробничий відділ
Структура цеху і його управління (на прикладі провідного)	Виробничий відділ
Допоміжні цехи	Відділ кадрів
Основні технологічні операції (назва, зміст, тривалість)	Назва: Монтаж електромереж Зміст: Установка електромереж в будівлях Тривалість: Залежно від об'єму та складності робіт
Провідні цехи/провідне устаткування	Бухгалтерія Технічний відділ
Спосіб організації руху предметів праці	Внутрішній транспорт
Технологічний цикл	Підготовка місця для будівництва, Зведення конструкцій, Завершення будівельних робіт
Система інформаційного обслуговування виробництва	Використання спеціалізованого програмного забезпечення для обліку ресурсів та управління процесами виробництва

Джерело: складено автором за даними підприємства

Важливою складовою оцінювання ефективності управління підприємством є дослідження його організаційної структури. Саме структура управління визначає розподіл повноважень, інформаційні потоки та швидкість прийняття управлінських рішень. На ПФ «Інтер'єр» використовується лінійна організаційна структура управління, яка забезпечує чітку систему підпорядкування та контролю виконання робіт (рис. 2.1).

Разом із перевагами лінійної структури управління, такими як чіткість підпорядкування та оперативність прийняття рішень, її недоліком є висока концентрація управлінських функцій на керівнику підприємства. В умовах цифрової трансформації це зумовлює необхідність впровадження сучасних цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію управлінських процесів, оперативний обмін інформацією та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

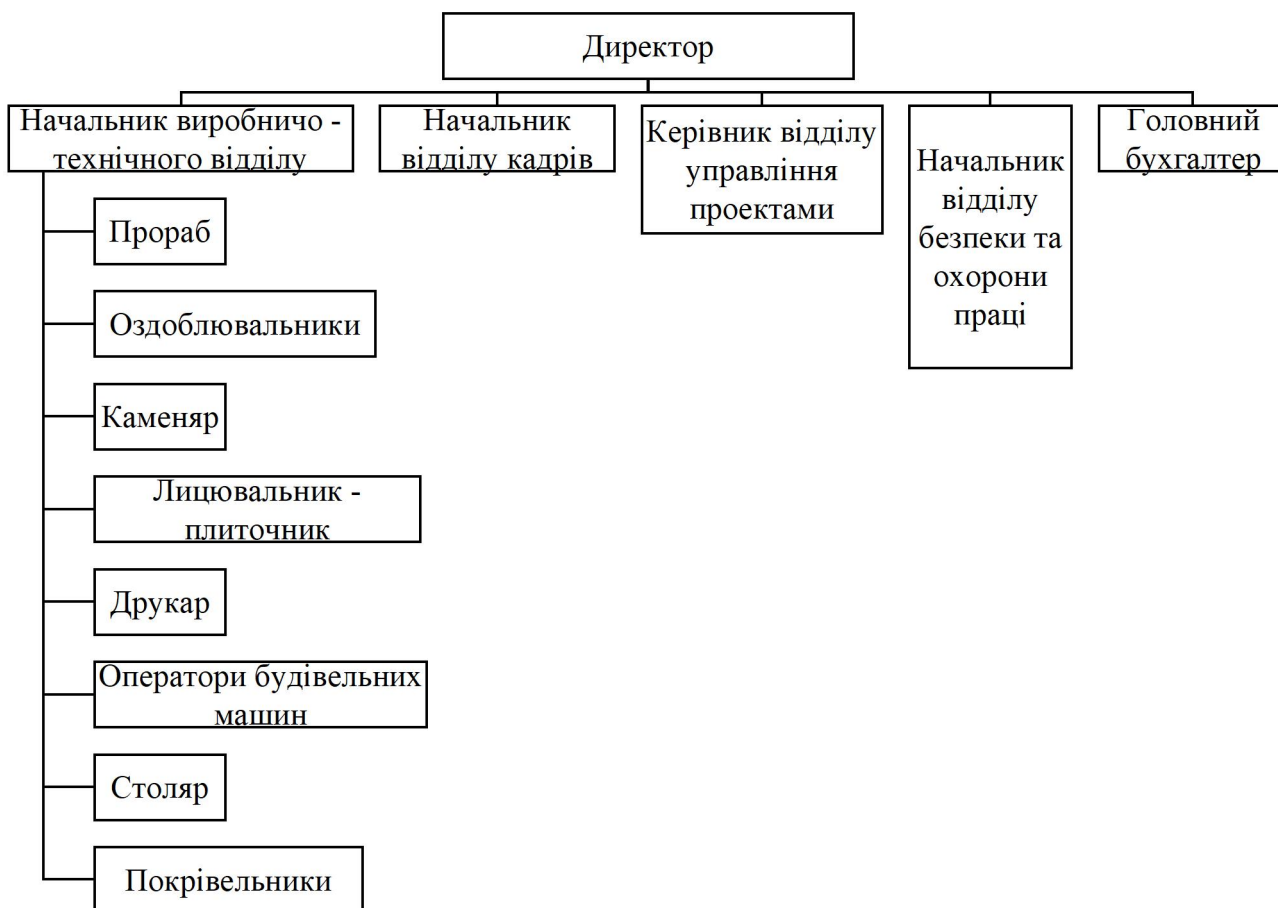


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «Інтер'єр»

Джерело: складено автором за даними підприємства

У лінійній структурі головними особами є директор, який займає головне положення і приймає стратегічні рішення для підприємства. Він виступає як керівник усіх інших підрозділів. Директор виступає керівником всієї організації, приймає стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу, спілкується з зовнішніми контрагентами та партнерами. Він також відповідає за встановлення загальних цілей підприємства і надає напрямок всім функціональним підрозділам.

Під його підпорядкуванням працюють начальники відділів, такі як начальник виробничого відділу, начальник відділу будівництва, начальник відділу електромонтажних робіт і інші, які безпосередньо керують оперативною діяльністю підприємства у своїх сферах. Вони забезпечують виконання завдань, встановлених директором, і здійснюють контроль за виробничим процесом та дотриманням внутрішніх стандартів якості і безпеки.

Лінійна структура управління ефективна для малих і середніх підприємств, де потрібно швидко приймати рішення і діяти без зайвих бюрократичних перешкод. Вона сприяє чіткості управління, швидкому реагуванню на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі і дозволяє ефективно використовувати ресурси компанії для досягнення стратегічних цілей.

Для оцінювання результативності системи управління підприємством в умовах цифрової трансформації доцільно проаналізувати динаміку його фінансового стану та ресурсного потенціалу. Важливим джерелом такої інформації є бухгалтерська (фінансова) звітність, яка дозволяє оцінити зміни в структурі активів, капіталу та зобов'язань підприємства. Аналіз балансу ПФ «Інтер'єр» за 2022–2024 рр. наведено у табл. 2.3.

Аналіз балансу ПФ «Інтер'єр» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєві структурні зміни в активах і пасивах підприємства, а також про загальне скорочення масштабів його діяльності. Валюта балансу у 2024 р. становила 4734,3 тис. грн, що на 1876 тис. грн менше порівняно з 2022 р., що вказує на зменшення ресурсного потенціалу підприємства.

У структурі необоротних активів спостерігається позитивна динаміка основних засобів: їх залишкова вартість зросла з 547,2 тис. грн у 2022 р. до 676,1 тис. грн у 2024 р., тобто на 128,9 тис. грн. При цьому первісна вартість основних засобів збільшилася на 698,8 тис. грн, що свідчить про оновлення або придбання нових об'єктів. Одночасно зросла сума зносу на 569,9 тис. грн, що відображає інтенсивну експлуатацію наявних активів. У 2023–2024 рр. на балансі з'явилися нематеріальні активи, залишкова вартість яких у 2024 р. становила 3,4 тис. грн, що може бути пов'язано з упровадженням програмного забезпечення або інших цифрових інструментів.

Таблиця 2.3. Аналіз балансу ПФ «Інтер'єр», тис.грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022р. +/-
Нематеріальні активи	0	3,6	3,4	3,4
первісна вартість	0	8,1	8,1	8,1
накопичена амортизація	0	0	4,7	4,7
Основні засоби:	547,2	467,1	676,1	128,9
первісна вартість	999,8	1021,6	1698,6	698,8
знос	452,6	554,5	1022,5	569,9
Усього необоротні активи		470,7	679,5	679,5
Запаси:	2867,8	3660,7	2080,8	-787
у тому числі готова продукція		2051,4	1540,6	1540,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2146,7	793,8	964,7	-1182
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	514,8	388,8	388,8
Гроші та їх еквіваленти	204,3	23,1	56,9	-147,4
Витрати майбутніх періодів		2,3	2,3	2,3
Інші оборотні активи	844,3	667,4	286,8	-557,5
Усього оборотні активи	6063,1	5662,1	4054,8	-2008,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	50	50	50	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1322	1718,8	1687	365
Усього власний капітал	1372	1768,8	1737	365
товари, роботи, послуги			413,6	413,6
розрахунками з бюджетом	319,8	173,5	389,6	69,8
у тому числі з податку на прибуток	0	154,5	385,5	385,5
Інші поточні зобов'язання	4918,5	4020,7	2194,1	-2724,4
Усього зобов'язання	5238,3	4364	2997,3	-2241
Баланс	6610,3	6132,8	4734,3	-1876

Джерело: складено автором за даними підприємства

Загальний обсяг необоротних активів у 2024 р. становив 679,5 тис. грн, що перевищує показники попередніх років.

Водночас оборотні активи підприємства мають тенденцію до скорочення. Їх загальна вартість зменшилася з 6063,1 тис. грн у 2022 р. до 4054,8 тис. грн у 2024 р., тобто на 2008,3 тис. грн. Найбільше зниження відбулося за статтею запасів, які у 2024 р. становили 2080,8 тис. грн, що на 787 тис. грн менше порівняно з 2022 р., що може свідчити про оптимізацію складських залишків або зменшення обсягів виробництва. Значно скоротилася дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – на 1182 тис. грн, що є позитивною тенденцією з погляду підвищення платіжної дисципліни контрагентів. Разом із

тим обсяг грошових коштів та їх еквівалентів у 2024 р. залишається нижчим за рівень 2022 р. на 147,4 тис. грн, що обмежує ліквідність підприємства. Зменшення інших оборотних активів на 557,5 тис. грн також вплинуло на загальне скорочення мобільної частини активів.

У структурі джерел формування майна спостерігається зростання власного капіталу. Його обсяг у 2024 р. становив 1737 тис. грн, що на 365 тис. грн більше, ніж у 2022 р. Збільшення відбулося переважно за рахунок зростання нерозподіленого прибутку, що свідчить про наявність позитивного фінансового результату діяльності у досліджуваному періоді. Розмір зареєстрованого капіталу залишався незмінним.

Водночас загальна сума зобов'язань зменшилася з 5238,3 тис. грн у 2022 р. до 2997,3 тис. грн у 2024 р., тобто на 2241 тис. грн. Найбільше скорочення відбулося за статтею інших поточних зобов'язань, що зменшилися на 2724,4 тис. грн, що може свідчити про зниження кредитного навантаження або погашення короткострокових боргів. Разом із тим зросли зобов'язання за розрахунками з бюджетом, зокрема з податку на прибуток, що пов'язано зі збільшенням фінансових результатів діяльності.

Для комплексного оцінювання масштабів функціонування та економічної результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних техніко-економічних показників. Такі показники дають змогу визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу, а також простежити зміни у виробничій, трудовій та фінансовій складових діяльності.

До ключових індикаторів, що характеризують результати функціонування підприємства, належать обсяг валової продукції, витрати на виробництво, середньорічна вартість основних виробничих фондів, середньорічна вартість оборотних засобів, чисельність персоналу та фонд оплати праці. Сукупний аналіз цих показників дозволяє сформувати уявлення про динаміку виробничих можливостей підприємства, інтенсивність використання ресурсів, а також про зміни у структурі витрат та трудового потенціалу.

Особливо важливим є дослідження цих показників у часовому розрізі, оскільки їх зміна відображає трансформації у масштабах виробництва, рівні ділової активності та ефективності управління підприємством. Саме тому у табл. 2.4 наведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПФ «Інтер'єр» за 2022–2024 рр., що дає змогу оцінити динаміку розвитку підприємства та визначити ключові тенденції його функціонування.

Таблиця 2.4. Аналіз основних технічних показників діяльності ПФ «Інтер'єр»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022р. +/-
Вартість валової продукції, тис. грн	7032,5	3902,2	18346,2	11313,7
Витрати на виробництво, тис. грн	3657,6	1683	10174,5	6516,9
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн	547,2	508,95	575,1	27,9
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	6063,1	5862,6	4858,45	-1204,65
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	7	13	15	8
Фонд оплати праці, тис. грн	512400	1014000	1260000	747600

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПФ «Інтер'єр» свідчить про загальну тенденцію до розширення масштабів діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду.

Насамперед слід відзначити суттєве зростання вартості валової продукції. Якщо у 2022 році цей показник становив 7032,5 тис. грн, то у 2024 році він зріс до 18346,2 тис. грн. Таким чином, приріст становив 11313,7 тис. грн, що свідчить про значне збільшення обсягів виробництва та активізацію господарської діяльності підприємства.

Водночас спостерігається зростання витрат на виробництво. У 2024 році вони становили 10174,5 тис. грн, що на 6516,9 тис. грн більше порівняно з 2022 роком. Така динаміка є закономірною, оскільки розширення обсягів виробництва, як правило, супроводжується збільшенням матеріальних, енергетичних та трудових витрат. Разом з тим співвідношення зростання

виробництва та витрат свідчить про підвищення економічної активності підприємства.

Певні зміни спостерігаються і в структурі виробничих ресурсів. Середньорічна вартість основних виробничих фондів за досліджуваний період зросла з 547,2 тис. грн у 2022 році до 575,1 тис. грн у 2024 році, що свідчить про незначне оновлення або розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Водночас середньорічна вартість оборотних засобів має тенденцію до зменшення – з 6063,1 тис. грн у 2022 році до 4858,45 тис. грн у 2024 році. Скорочення цього показника на 1204,65 тис. грн може свідчити про більш ефективне використання оборотного капіталу або оптимізацію запасів і поточних активів підприємства.

Окремої уваги заслуговує динаміка трудових ресурсів. Середньорічна чисельність працюючих зросла з 7 осіб у 2022 році до 15 осіб у 2024 році, тобто на 8 осіб. Це свідчить про розширення кадрового потенціалу підприємства та збільшення обсягів виробничої діяльності.

Відповідно до зростання чисельності персоналу та підвищення рівня оплати праці суттєво збільшився і фонд оплати праці. У 2024 році він становив 1 260 000 грн, що на 747 600 грн більше порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про підвищення ролі людського капіталу в діяльності підприємства та розширення масштабів його функціонування.

Отже, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що ПФ «Інтер'єр» демонструє позитивну динаміку розвитку, яка проявляється у зростанні обсягів виробництва, збільшенні чисельності персоналу та підвищенні фонду оплати праці. Це свідчить про поступове зміцнення позицій підприємства на ринку та розширення його виробничого потенціалу.

Важливим етапом оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства є аналіз використання його виробничих фондів та оборотного капіталу. Саме ефективність використання основних і оборотних ресурсів

значною мірою визначає рівень результативності функціонування підприємства, його фінансову стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

Для цього застосовується система відносних економічних показників, що характеризують інтенсивність використання виробничих ресурсів, швидкість обороту капіталу та результативність господарської діяльності. Зокрема, до таких показників належать фондівдача, фондомісткість господарської діяльності, коефіцієнти оборотності оборотних активів та власного капіталу. Їх аналіз дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси для формування доходу та отримання прибутку.

Крім того, важливими узагальнюючими показниками ефективності діяльності підприємства є дохід від реалізації продукції та чистий прибуток, які відображають кінцеві результати виробничо-господарської діяльності. Динаміка цих показників у поєднанні з аналізом фондівдачі та оборотності капіталу дає змогу визначити рівень економічної ефективності підприємства та виявити тенденції у використанні його ресурсного потенціалу.

З метою дослідження ефективності використання фондів ПФ «Інтер'єр» у табл. 2.5 представлено аналіз основних показників використання виробничих ресурсів підприємства за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.5. Аналіз використання фондів ПФ «Інтер'єр», тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022р. +/-
Доход від реалізації, тис.грн	7032,5	3902,2	18346,2	11313,7
Чистий прибуток, тис.грн	1322	703,8	2071,1	749,1
Фондовіддача	12,85	7,67	31,90	19,05
Фондомісткість господарської діяльності	0,08	0,13	0,03	-0,05
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,16	0,67	3,78	2,62
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,13	2,21	10,56	5,44

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз показників використання фондів ПФ «Інтер'єр» свідчить про загальне підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства у досліджуваному періоді, особливо у 2024 році.

Насамперед слід відзначити значне зростання доходу від реалізації продукції. Якщо у 2022 році цей показник становив 7032,5 тис. грн, то у 2024 році він збільшився до 18346,2 тис. грн.

Таким чином, приріст доходу становив 11313,7 тис. грн, що свідчить про суттєве розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Позитивна динаміка спостерігається і щодо чистого прибутку підприємства. У 2022 році він становив 1322 тис. грн, у 2023 році зменшився до 703,8 тис. грн, однак у 2024 році зріс до 2071,1 тис. грн. У порівнянні з 2022 роком прибуток зріс на 749,1 тис. грн, що свідчить про підвищення результативності господарської діяльності підприємства та покращення фінансових результатів.

Важливим показником ефективності використання основних фондів є фондівіддача. У 2022 році вона становила 12,85, у 2023 році знизилась до 7,67, що може бути пов'язано зі зменшенням обсягів реалізації або недостатнім використанням виробничих потужностей. Водночас у 2024 році показник різко зріс до 31,90, що на 19,05 більше порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про значне підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Зворотним показником фондівіддачі є фондомісткість господарської діяльності. У досліджуваному періоді цей показник має тенденцію до зниження: з 0,08 у 2022 році до 0,03 у 2024 році. Зменшення фондомісткості на 0,05 свідчить про те, що для отримання одиниці доходу підприємству потрібно менше основних фондів, що характеризує підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Позитивні зміни спостерігаються також у показниках оборотності капіталу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 1,16 у 2022 році до

3,78 у 2024 році, що означає прискорення обороту оборотних коштів та більш ефективно їх використання у виробничо-господарському процесі.

Подібна тенденція характерна і для коефіцієнта оборотності власного капіталу. У 2022 році він становив 5,13, у 2023 році знизився до 2,21, однак у 2024 році зріс до 10,56. Порівняно з 2022 роком цей показник збільшився на 5,44, що свідчить про зростання ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства.

Проведений аналіз показує, що у 2024 році ПФ «Інтер'єр» суттєво підвищило ефективність використання основних та оборотних фондів. Це проявляється у значному зростанні доходу від реалізації, збільшенні чистого прибутку, підвищенні фондовіддачі та прискоренні оборотності капіталу. Загалом такі результати свідчать про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та зміцнення його економічного потенціалу.

З метою узагальнення результатів діяльності ПФ «Інтер'єр» у табл. 2.6 наведено аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства, зміни у використанні трудових і матеріальних ресурсів, а також ефективність його господарської діяльності.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПФ «Інтер'єр» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільну, проте загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у значному зростанні обсягів реалізації продукції, підвищенні продуктивності праці та покращенні фінансових результатів у 2024 році.

Насамперед слід відзначити суттєве збільшення чистого доходу від реалізації продукції.

Якщо у 2022 році цей показник становив 7032,5 тис. грн, то у 2023 році він зменшився до 3902,2 тис. грн, що свідчить про певне скорочення обсягів діяльності підприємства.

Таблиця 2.6. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022-2024 р.

Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.		2024 р.	
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	7032,5	3902,2	-	18346,2	-
Середньоспискова чисельність:	осіб	52	48	92,3	50	104,2
- працівників						
- робітників		30	28	93,3	29	103,6
Середньорічний виробіток:	тис. грн	135,2	81,3	60,1	366,9	451,4
Фонд оплати праці	тис. грн	1820,5	1980,3	108,8	2535,7	128,0
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	2916,1	3437,5	117,9	4239,5	123,4
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	3657,6	-	1683	-	10174,5
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн	1322	-	703,8	-	2071,1
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,52	0,43	82,7	0,55	127,9
Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	26,5	18,1	68,3	25,2	139,2
Рентабельність/збитковість продажу	%	18,8	11,4	60,6	15,6	136,8
Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	9034,8	8259,6	91,4	10124,3	122,6
Фондовіддача	грн./грн	0,78	0,47	60,3	1,81	385,1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Водночас у 2024 році відбулося значне зростання доходу до 18346,2 тис. грн, що більш ніж у два рази перевищує рівень 2022 року. Така динаміка свідчить про активізацію виробничо-господарської діяльності підприємства та розширення масштабів його функціонування.

Аналіз трудових ресурсів показує відносну стабільність кадрового складу підприємства. Середньоспискова чисельність працівників у 2022 році становила

52 особи, у 2023 році зменшилась до 48 осіб, а у 2024 році зросла до 50 осіб. Подібна тенденція спостерігається і щодо чисельності робітників, яка у 2024 році становила 29 осіб. Незважаючи на незначні коливання, загалом підприємство зберігає стабільний кадровий потенціал.

Позитивною тенденцією є значне зростання середньорічного виробітку на одного працівника. Якщо у 2022 році цей показник становив 135,2 тис. грн, то у 2023 році він знизився до 81,3 тис. грн, однак у 2024 році зріс до 366,9 тис. грн. Це свідчить про суттєве підвищення продуктивності праці, що є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства.

Фонд оплати праці також демонструє тенденцію до зростання: з 1820,5 тис. грн у 2022 році до 2535,7 тис. грн у 2024 році. Відповідно підвищилась і середньомісячна заробітна плата одного працівника, яка зросла з 2916,1 грн у 2022 році до 4239,5 грн у 2024 році. Це свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання працівників та покращення соціально-економічних умов праці на підприємстві.

Разом з тим спостерігається значне зростання собівартості реалізованої продукції, яка у 2024 році становила 10174,5 тис. грн. Порівняно з попередніми роками це може бути зумовлено збільшенням обсягів виробництва, зростанням вартості матеріальних ресурсів та підвищенням витрат на оплату праці.

Аналіз фінансових результатів показує, що чистий прибуток підприємства у 2023 році зменшився до 703,8 тис. грн порівняно з 1322 тис. грн у 2022 році, однак у 2024 році зріс до 2071,1 тис. грн. Це свідчить про покращення результативності господарської діяльності підприємства у 2024 році.

Показник витрат на 1 грн реалізованої продукції у 2023 році зменшився до 0,43 грн, однак у 2024 році зріс до 0,55 грн, що може свідчити про збільшення виробничих витрат у структурі доходу підприємства.

Показники рентабельності також демонструють певні коливання. Рентабельність продукції у 2022 році становила 26,5 %, у 2023 році знизилась до 18,1 %, а у 2024 році зросла до 25,2 %. Аналогічна тенденція спостерігається

і щодо рентабельності продажу, яка у 2024 році становила 15,6 %. Це свідчить про відновлення прибутковості діяльності підприємства після її зниження у попередньому році.

Позитивною тенденцією є зростання середньорічної вартості основних засобів підприємства, яка у 2024 році становила 10124,3 тис. грн, що на 22,6 % більше порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про оновлення або розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Ефективність використання основних засобів характеризує показник фондоддачі. У 2022 році він становив 0,78 грн, у 2023 році знизився до 0,47 грн, проте у 2024 році зріс до 1,81 грн. Така динаміка свідчить про значне підвищення ефективності використання основних виробничих фондів підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що діяльність ПФ «Інтер'єр» у досліджуваному періоді характеризується певною нестабільністю показників у 2023 році, однак у 2024 році підприємство демонструє значне покращення більшості техніко-економічних показників. Це проявляється у зростанні обсягів реалізації продукції, підвищенні продуктивності праці, збільшенні прибутку та покращенні ефективності використання основних засобів, що свідчить про поступове зміцнення економічного потенціалу підприємства.

Водночас досягнуті результати діяльності підприємства значною мірою залежать від ефективності системи управління, здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати сучасні інструменти підтримки управлінських рішень. В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває впровадження цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, підвищення оперативності обробки інформації, вдосконалення внутрішніх комунікацій та посилення контролю за використанням ресурсів підприємства.

З огляду на це доцільним є дослідження особливостей використання цифрових технологій у системі управління ПФ «Інтер'єр» та оцінювання їх

впливу на результативність управлінської діяльності. Такий аналіз дозволить визначити рівень цифровізації управлінських процесів на підприємстві, виявити існуючі проблеми та обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління в сучасних умовах господарювання.

2.2. Оцінювання ефективності управління підприємством в умовах використання цифрових технологій

Розвиток цифрових технологій на підприємстві ПФ «Інтер'єр» доцільно оцінювати через аналіз рівня автоматизації основних функціональних підсистем управління, економічного ефекту від впроваджених інформаційних рішень, а також через динаміку витрат і результатів діяльності в умовах використання цифрових інструментів.

Зважаючи на специфіку діяльності підприємства (будівельно-монтажні та художньо-оздоблювальні роботи), цифровізація стосується передусім бухгалтерського обліку, ресурсного планування, кадрового адміністрування та частково виробничого менеджменту. На момент проведення дослідження підприємство використовує окремі сучасні цифрові рішення, поширені серед українських суб'єктів малого бізнесу. До них належать програмний комплекс BAS Бухгалтерія для ведення бухгалтерського та податкового обліку, система електронної звітності М.Е.Дос, електронний документообіг Вчасно, хмарні сервіси Google Workspace для обміну інформацією та електронні бази даних для кадрового адміністрування. Водночас на підприємстві відсутні CRM-система управління клієнтами, ERP-система ресурсного планування, цифрові інструменти управління проєктами та сучасні аналітичні платформи підтримки управлінських рішень.

Для кількісної оцінки рівня цифровізації проведено експертне ранжування рівня автоматизації ключових підсистем управління за шкалою від 0 до 1, де:

0 – відсутність цифрових технологій;

1 – повна автоматизація процесу.

В табл. 2.7 проведений аналіз рівня Рівень автоматизації функціональних підсистем ПФ «Інтер'єр».

Таблиця 2.7. Рівень автоматизації функціональних підсистем ПФ «Інтер'єр»

Функціональна підсистема	Характер використання цифрових технологій	Коефіцієнт автоматизації
Бухгалтерський та податковий облік	BAS Бухгалтерія, М.Е.Дос	0,85
Електронний документообіг	Вчасно	0,75
Облік матеріальних ресурсів	Електронні таблиці та локальні бази даних	0,60
Кадрове адміністрування	Електронні реєстри працівників	0,55
Управління виробничими роботами	Часткове використання цифрових інструментів планування	0,40
Управління взаємовідносинами з клієнтами	CRM-система відсутня	0,20
Цифровий маркетинг	Відсутній корпоративний вебсайт та система онлайн-просування	0,10

Джерело: складено автором за даними підприємства

Середній інтегральний коефіцієнт цифровізації підприємства визначається як середнє арифметичне:

$$K_{ц} = (0,85 + 0,75 + 0,60 + 0,55 + 0,40 + 0,20 + 0,10) / 7 = 0,49$$

Отже, інтегральний коефіцієнт цифровізації становить 0,49, що відповідає середньому рівню цифрового розвитку підприємства. Найвищий рівень автоматизації спостерігається у сфері бухгалтерського обліку та електронного документообігу, тоді як клієнтські та маркетингові процеси залишаються практично нецифровізованими.

Важливим результатом використання цифрових технологій є скорочення трудомісткості управлінських процесів. Для оцінювання даного ефекту проведено порівняння тривалості виконання окремих управлінських операцій до та після впровадження цифрових інструментів (табл. 2.8).

Дані табл. 2.8 свідчать про позитивний вплив використання цифрових технологій на ефективність виконання управлінських процесів у ПФ «Інтер'єр». Впровадження сучасних цифрових інструментів дозволило суттєво скоротити

трудомісткість окремих адміністративних операцій та підвищити оперативність обробки інформації.

Таблиця 2.8. Оцінювання впливу цифрових технологій на трудомісткість управлінських процесів

Показник	До цифровізації, год/міс	Після цифровізації, год/міс	Відхилення	Темп зміни, %
Формування фінансової звітності	40	18	-22	-55
Обробка первинних документів	60	35	-25	-41,7
Підготовка податкової звітності	24	12	-12	-50
Облік матеріалів	45	28	-17	-37,8

Джерело: складено автором за даними підприємства

Найбільш відчутний ефект спостерігається у процесі формування фінансової звітності. Якщо до впровадження цифрових технологій на виконання даної роботи витрачалося 40 годин на місяць, то після автоматизації облікових процедур цей показник зменшився до 18 годин. Таким чином, економія часу становила 22 години на місяць, або 55,0 %. Це пояснюється використанням програмного комплексу BAS Бухгалтерія та системи М.Е.Дос, які забезпечують автоматичне формування більшості фінансових та податкових звітів.

Значне скорочення трудомісткості також відбулося під час обробки первинних документів. До цифровізації на виконання цієї функції витрачалося 60 годин на місяць, тоді як після впровадження електронного документообігу та автоматизованого введення даних витрати часу зменшилися до 35 годин. Абсолютне скорочення становило 25 годин на місяць, а відносне – 41,7 %. Це свідчить про підвищення швидкості документообігу та зменшення обсягу ручної роботи працівників.

Підготовка податкової звітності до впровадження цифрових технологій потребувала 24 години на місяць. Після використання спеціалізованого програмного забезпечення цей показник скоротився до 12 годин. Відповідно економія часу становила 12 годин на місяць, або 50,0 %. Така динаміка

пояснюється автоматизацією розрахунків податкових зобов'язань та можливістю електронного подання звітності до контролюючих органів.

У сфері обліку матеріальних ресурсів також спостерігається позитивний результат. Витрати часу зменшилися з 45 до 28 годин на місяць, тобто на 17 годин або на 37,8 %. Отриманий результат свідчить про певне покращення контролю за рухом матеріалів та оперативності отримання інформації щодо запасів підприємства. Разом з тим цей показник залишається найнижчим серед основних напрямів автоматизації, що обумовлено відсутністю спеціалізованої ERP-системи управління ресурсами.

Загальне скорочення трудомісткості управлінських процесів становить 76 годин на місяць ($22 + 25 + 12 + 17$), або 912 годин на рік. Середній рівень скорочення трудових витрат за досліджуваними процесами досягає 46,1 %, що підтверджує наявність позитивного організаційного ефекту від використання цифрових технологій.

Водночас отримані результати свідчать, що цифровізація підприємства має переважно обліково-адміністративний характер і не охоплює ключові напрями управління взаємовідносинами з клієнтами, планування проєктів, маркетингову діяльність та аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень. Тому, незважаючи на досягнуту економію часу, наявний рівень використання цифрових технологій не можна вважати достатнім для забезпечення комплексного підвищення ефективності управління підприємством.

Для визначення економічної ефективності використання цифрових технологій було здійснено розрахунок річної економії робочого часу адміністративного персоналу внаслідок автоматизації окремих управлінських процесів.

Згідно з даними табл. 2.8 загальне скорочення трудомісткості становить:

$$22 + 25 + 12 + 17 = 76 \text{ год/міс.}$$

Річна економія робочого часу дорівнює:

$$E_{\text{ч}} = 76 \times 12 = 912 \text{ год/рік.}$$

Для оцінювання вартісного ефекту прийнято середню погодинну оплату праці адміністративного персоналу на рівні 150 грн/год, що відповідає середньому рівню оплати праці спеціалістів підприємства.

Тоді річна економія коштів становить:

$$E_k = 912 \times 150 = 136800 \text{ грн.}$$

До складу витрат на цифрові технології включено вартість ліцензійного програмного забезпечення, електронного документообігу, технічної підтримки та оновлення програмних продуктів. Загальна сума таких витрат становить 48000 грн на рік.

Чистий економічний ефект визначається як різниця між отриманою економією та витратами на використання цифрових технологій:

$$E_{\text{чист}} = 136800 - 48000 = 88800 \text{ грн.}$$

Результати розрахунку наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9. Розрахунок економічного ефекту від використання цифрових технологій

Показник	Значення
Скорочення робочого часу, год/рік	912
Середня погодинна оплата праці, грн	150
Річна економія коштів, грн	136800
Витрати на цифрові рішення, грн/рік	48000
Чистий економічний ефект, грн	88800

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.9 свідчать про наявність позитивного економічного ефекту від використання цифрових технологій у діяльності ПФ «Інтер'єр». Основним джерелом економії є скорочення витрат робочого часу адміністративного персоналу внаслідок автоматизації облікових та документообігових процесів.

Загальне скорочення робочого часу становить 912 годин на рік. Даний показник був отриманий на основі результатів аналізу трудомісткості управлінських процесів, наведених у табл. 2.8. Економія часу досягнута завдяки використанню програмних продуктів для бухгалтерського обліку, електронної

звітності та документообігу, які дозволили автоматизувати значну частину рутинних операцій. За рахунок підвищення продуктивності праці та зменшення витрат часу підприємство потенційно економить 136,8 тис. грн на рік.

Разом з тим функціонування цифрових технологій потребує певних фінансових витрат. Загальна сума витрат на цифрові рішення становить 48000 грн на рік. До їх складу входять витрати на придбання та супровід програмного забезпечення, використання систем електронного документообігу, оновлення програмних продуктів, технічну підтримку та адміністрування інформаційних ресурсів.

Після компенсації всіх витрат, пов'язаних із використанням цифрових інструментів, підприємство отримує чисту економію в розмірі 88,8 тис. грн на рік.

Для визначення достатності цифрової трансформації доцільно провести оцінювання цифрової зрілості підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. Оцінювання цифрової зрілості ПФ «Інтер'єр»

Показник	Фактичне значення	Нормативне значення	Коефіцієнт
Автоматизація обліку	0,85	1,00	0,85
Електронний документообіг	0,75	1,00	0,75
Управління ресурсами	0,60	1,00	0,60
Кадровий менеджмент	0,55	1,00	0,55
Управління клієнтами	0,20	1,00	0,20
Цифровий маркетинг	0,10	1,00	0,10

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.10 характеризують рівень цифрової зрілості ПФ «Інтер'єр» за основними напрямками управлінської діяльності та дозволяють оцінити ступінь інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства. За нормативне значення для кожного показника прийнято коефіцієнт 1,00, який відповідає повному використанню сучасних цифрових технологій у відповідній сфері діяльності.

Найвищий рівень цифрової зрілості спостерігається у сфері автоматизації обліку, де коефіцієнт становить 0,85. Це свідчить про високий рівень використання спеціалізованого програмного забезпечення для бухгалтерського та податкового обліку, зокрема систем BAS Бухгалтерія та М.Е.Дос. Відхилення від нормативного значення становить лише 0,15 пункту, що підтверджує достатньо високий рівень цифровізації даного напрямку діяльності.

Досить високим є також рівень розвитку електронного документообігу, коефіцієнт якого дорівнює 0,75. Використання електронного документообігу дозволяє прискорити обмін інформацією між працівниками та контрагентами, зменшити обсяг паперових документів і скоротити час на виконання адміністративних процедур. Разом із тим відставання від нормативного рівня на 0,25 пункту свідчить про наявність окремих операцій, які продовжують виконуватися у традиційній паперовій формі.

Рівень цифровізації процесів управління ресурсами становить 0,60, що характеризує середній ступінь автоматизації даного напрямку. На підприємстві використовуються електронні таблиці та локальні інформаційні бази для обліку матеріалів, однак відсутня комплексна ERP-система, яка б забезпечувала автоматизоване планування ресурсів, контроль запасів та моніторинг виконання виробничих робіт у режимі реального часу. Відхилення від нормативного рівня становить 0,40 пункту.

У сфері кадрового менеджменту коефіцієнт цифрової зрілості дорівнює 0,55. Це свідчить про використання електронних баз даних персоналу та окремих цифрових інструментів кадрового обліку. Водночас на підприємстві відсутні спеціалізовані HRM-системи, які дозволяють автоматизувати оцінювання персоналу, управління компетенціями, навчання працівників та планування кар'єрного розвитку. Відставання від нормативного значення становить 0,45 пункту.

Найбільш проблемною сферою є управління взаємовідносинами з клієнтами, де коефіцієнт цифрової зрілості становить лише 0,20. Такий результат свідчить про практичну відсутність CRM-системи та централізованої

клієнтської бази. Внаслідок цього підприємство не має можливості здійснювати систематичний аналіз клієнтської активності, контролювати історію взаємодії із замовниками та ефективно управляти процесом продажів. Відхилення від нормативного значення є найбільшим і становить 0,80 пункту.

Найнижчий рівень цифрової зрілості зафіксований у сфері цифрового маркетингу, де коефіцієнт дорівнює лише 0,10. Це свідчить про фактичну відсутність сучасних інструментів інтернет-маркетингу, корпоративного вебсайту, систем вебаналітики, SEO-просування та цифрових каналів залучення клієнтів. Відставання від нормативного рівня становить 0,90 пункту, що є критичним для сучасних умов конкурентного середовища.

Загалом результати оцінювання свідчать про нерівномірний розвиток цифрових технологій на підприємстві. Найбільших успіхів ПФ «Інтер'єр» досягло у сфері автоматизації бухгалтерського обліку та документообігу, тоді як клієнтська, маркетингова та частково ресурсна складові управління залишаються недостатньо цифровізованими. Така ситуація обмежує можливості оперативного прийняття управлінських рішень, знижує якість взаємодії із замовниками та стримує подальше підвищення ефективності діяльності підприємства.

Інтегральний показник цифрової зрілості визначається як середнє геометричне:

$$K_{цз} = \sqrt[6]{(0,85 \times 0,75 \times 0,60 \times 0,55 \times 0,20 \times 0,10)} = 0,41$$

Отримане значення суттєво нижче рекомендованого рівня 0,75–0,85, характерного для підприємств із високим рівнем цифрової трансформації.

Низьке значення інтегрального показника пояснюється відсутністю CRM-системи, цифрових інструментів управління проєктами, сучасних маркетингових платформ та комплексної аналітичної системи підтримки управлінських рішень. У результаті керівництво підприємства не має можливості оперативно аналізувати взаємодію з клієнтами, прогнозувати потребу в ресурсах, здійснювати цифровий контроль виконання робіт та використовувати сучасні механізми онлайн-просування послуг.

Таким чином, проведене оцінювання показало, що використання цифрових технологій на ПФ «Інтер'єр» забезпечує певний позитивний організаційний та економічний ефект, зокрема скорочення трудомісткості управлінських процесів на 46,1 % та отримання чистого економічного ефекту в розмірі 88,8 тис. грн на рік. Водночас інтегральний показник цифрової зрілості становить лише 0,41, що свідчить про недостатній рівень цифрової трансформації підприємства. Наявні цифрові рішення охоплюють переважно облікові функції та не забезпечують комплексної підтримки управлінських процесів, що обумовлює необхідність подальшого впровадження сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності управління підприємством.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПФ «ІНТЕР'ЄР» НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Організаційні та інформаційні напрями удосконалення управління підприємством на основі цифрових технологій

Результати проведеного у другому розділі дослідження засвідчили, що ПФ «Інтер'єр» характеризується середнім рівнем цифровізації управлінських процесів, про що свідчить інтегральний коефіцієнт цифровізації на рівні 0,48 та інтегральний показник ефективності управління 0,59. Встановлено, що найбільш автоматизованою підсистемою підприємства є бухгалтерський облік, тоді як управління взаємовідносинами з клієнтами, цифровий маркетинг, аналітичне забезпечення управлінських рішень та система контролю виробничих процесів залишаються недостатньо цифровізованими. Це обмежує можливості підприємства щодо оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, стримує підвищення продуктивності праці та ускладнює процес формування ефективної системи управління витратами.

В умовах розвитку цифрової економіки одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є формування комплексної системи цифрового управління, що поєднує організаційні, інформаційні та аналітичні механізми підтримки управлінських рішень. Для ПФ «Інтер'єр» доцільним є перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до створення інтегрованого цифрового середовища управління підприємством.

Першочерговим напрямом удосконалення системи управління ПФ «Інтер'єр» в умовах цифрової трансформації є впровадження комплексної ERP-системи, яка забезпечить інтеграцію всіх ключових бізнес-процесів підприємства в єдине інформаційне середовище. Проведене дослідження показало, що на підприємстві цифровізація має переважно фрагментарний

характер і охоплює окремі функціональні підсистеми, насамперед бухгалтерський облік та частково облік матеріальних ресурсів. Водночас відсутність централізованої системи управління інформаційними потоками ускладнює процес координації діяльності структурних підрозділів, уповільнює обмін управлінською інформацією та обмежує можливості оперативного прийняття рішень. Саме тому впровадження ERP-системи є необхідною умовою формування сучасної цифрової моделі управління підприємством.

Функціонування ERP-системи дозволить забезпечити інтеграцію процесів фінансового планування, управління матеріальними потоками, кадрового адміністрування, виробничого планування та контролю виконання робіт. Особливого значення це набуває для ПФ «Інтер'єр» з огляду на специфіку його діяльності, пов'язану з виконанням будівельно-монтажних та оздоблювальних робіт, де важливу роль відіграє своєчасне забезпечення матеріальними ресурсами, координація персоналу та контроль виробничих процесів. Використання ERP-рішень дозволить мінімізувати дублювання інформації, скоротити обсяги ручної обробки даних та підвищити рівень достовірності управлінської інформації. Крім того, інтеграція фінансових та виробничих показників у межах єдиної цифрової системи сприятиме підвищенню прозорості діяльності підприємства та посиленню контролю за використанням ресурсів [13].

Важливим організаційним напрямом удосконалення управління підприємством є автоматизація виробничого планування та контролю виконання робіт. Результати проведеного аналізу свідчать, що у 2023 році підприємство характеризувалося нестабільністю виробничо-господарської діяльності, що проявилось у зниженні доходу, скороченні продуктивності праці та погіршенні окремих показників ефективності використання ресурсів. Це свідчить про недостатню гнучкість системи управління виробничими процесами та обмеженість інструментів оперативного контролю за реалізацією виробничих завдань.

З метою підвищення ефективності виробничого менеджменту доцільним є впровадження спеціалізованих цифрових платформ управління проектами та календарного планування будівельно-монтажних робіт. Використання таких систем дозволить автоматизувати процес формування виробничих графіків, забезпечити контроль виконання робіт у режимі реального часу, оптимізувати розподіл трудових і матеріальних ресурсів, а також своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів діяльності. В умовах будівельної діяльності цифрові системи планування мають особливе значення, оскільки забезпечують координацію взаємопов'язаних виробничих процесів та дозволяють мінімізувати ризики простоїв, порушення строків виконання замовлень і неефективного використання ресурсів [24].

Суттєвим резервом підвищення ефективності управління ПФ «Інтер'єр» є розвиток цифрової системи управління матеріальними ресурсами. Проведене дослідження показало, що на підприємстві спостерігається скорочення оборотних активів та зменшення обсягів запасів, що частково свідчить про оптимізацію використання ресурсів, проте одночасно може вказувати на недостатній рівень системності в управлінні матеріальними потоками. Відсутність автоматизованого контролю залишків матеріалів та цифрового моніторингу їх руху створює ризики надлишкового накопичення запасів або виникнення дефіциту ресурсів у процесі виконання виробничих завдань.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження автоматизованої системи складського обліку із застосуванням технологій штрихкодування та QR-кодування матеріалів. Використання таких цифрових рішень забезпечить оперативний контроль руху матеріальних ресурсів, дозволить автоматизувати процес інвентаризації та підвищити точність обліку запасів. Крім того, цифровізація складської логістики сприятиме прискоренню оборотності оборотних активів та зниженню витрат, пов'язаних із зберіганням матеріалів. У сучасних умовах ефективне управління матеріальними потоками є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [33].

Важливим напрямом цифрової трансформації системи управління ПФ «Інтер'єр» є удосконалення механізмів управління персоналом на основі впровадження HRM-системи. Проведений аналіз показав, що у 2024 році підприємство збільшило чисельність працівників та фонд оплати праці, однак це не супроводжувалося пропорційним зростанням показників рентабельності діяльності. Така ситуація свідчить про недостатній рівень контролю продуктивності праці та обмежені можливості аналітичного управління трудовими ресурсами.

Впровадження HRM-системи дозволить автоматизувати процеси кадрового адміністрування, ведення електронного документообігу, обліку робочого часу та оцінювання результативності працівників. Використання цифрових технологій у сфері управління персоналом сприятиме підвищенню прозорості кадрових процесів, вдосконаленню системи мотивації та формуванню ефективного механізму контролю продуктивності праці. Крім того, HRM-система забезпечить можливість формування аналітичних звітів щодо ефективності використання трудових ресурсів, що дозволить керівництву підприємства приймати більш обґрунтовані управлінські рішення у сфері кадрової політики [39].

Одним із найбільш актуальних напрямів удосконалення управління ПФ «Інтер'єр» є впровадження CRM-системи, що забезпечить автоматизацію процесів взаємодії з клієнтами та управління замовленнями. Проведене дослідження показало, що рівень цифровізації клієнтської підсистеми підприємства є надзвичайно низьким, а відсутність сучасних цифрових каналів комунікації негативно впливає на розвиток клієнтської бази та ефективність збутової діяльності.

Використання CRM-системи дозволить створити централізовану базу даних клієнтів, автоматизувати процеси формування комерційних пропозицій, контролювати виконання замовлень та здійснювати аналіз потреб споживачів. Важливою перевагою CRM-рішень є можливість накопичення та систематизації інформації про взаємодію з клієнтами, що створює передумови для формування

довгострокових партнерських відносин та підвищення рівня обслуговування замовників. Для підприємств будівельної галузі ефективне управління клієнтськими відносинами має особливе значення, оскільки дозволяє підвищити рівень довіри споживачів та забезпечити стабільність замовлень у довгостроковій перспективі [41].

Суттєвим напрямом удосконалення управління підприємством є розвиток цифрового маркетингу та онлайн-комунікацій. У процесі дослідження встановлено, що ПФ «Інтер'єр» не має офіційного вебсайту та практично не використовує сучасні цифрові маркетингові інструменти. У сучасних умовах це значно обмежує можливості підприємства щодо просування власних послуг, залучення нових клієнтів та формування позитивного іміджу на ринку.

У зв'язку з цим доцільним є створення корпоративного вебсайту підприємства, який виконуватиме не лише інформаційну, а й комунікаційну функцію. Вебсайт повинен містити інформацію про послуги підприємства, приклади реалізованих проєктів, систему онлайн-консультацій та можливість електронного подання заявок на виконання робіт. Крім того, ефективним напрямом є використання соціальних мереж, контекстної реклами, SEO-оптимізації та цифрових маркетингових платформ для розширення клієнтської аудиторії та підвищення впізнаваності підприємства на ринку. Використання цифрового маркетингу дозволить ПФ «Інтер'єр» посилити конкурентні позиції та адаптуватися до сучасних тенденцій розвитку бізнес-середовища.

Особливого значення в умовах цифровізації набуває впровадження систем аналітичної підтримки управлінських рішень на основі ВІ-технологій. Проведений аналіз показав, що діяльність підприємства характеризується нестабільністю окремих фінансово-економічних показників, зокрема рентабельності продажу та витрат на 1 грн реалізованої продукції. Це свідчить про недостатню ефективність системи контролю витрат та обмеженість можливостей прогнозування фінансових результатів діяльності.

Використання ВІ-систем дозволить автоматизувати процес аналізу фінансових, виробничих та маркетингових показників діяльності підприємства.

Цифрова аналітика забезпечить формування інтерактивних управлінських панелей, прогнозування динаміки доходів і витрат, а також оперативне виявлення негативних тенденцій у діяльності підприємства. Це сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, забезпеченню фінансової стабільності та посиленню стратегічного управління підприємством [35].

Не менш важливим напрямом удосконалення системи управління є впровадження електронного документообігу та сучасних хмарних технологій. У сучасних умовах господарювання ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається швидкістю оброблення інформації, доступністю управлінських даних та рівнем координації між структурними підрозділами підприємства. Використання систем електронного документообігу дозволить мінімізувати часові витрати на створення, погодження та оброблення документів, забезпечити централізоване зберігання інформації, підвищити прозорість документообігу та оперативність внутрішньої взаємодії між працівниками підприємства [42].

Водночас автоматизація документообігу сприятиме зниженню адміністративного навантаження на персонал, скороченню кількості помилок, пов'язаних із ручною обробкою документів, а також підвищенню рівня контролю за виконанням управлінських рішень. Важливою перевагою електронного документообігу є також можливість швидкого пошуку інформації, формування електронних архівів та забезпечення оперативного доступу до необхідної документації, що позитивно впливатиме на загальну ефективність управління ПФ «Інтер'єр».

Застосування хмарних технологій, у свою чергу, створить умови для дистанційного доступу працівників до інформаційних ресурсів підприємства незалежно від їх місця перебування, що є особливо актуальним в умовах нестабільного зовнішнього середовища, воєнних ризиків та необхідності забезпечення безперервності бізнес-процесів. Хмарні сервіси дозволять підвищити мобільність управління, забезпечити оперативний обмін інформацією між працівниками та структурними підрозділами, а також

підтримувати безперервність виконання управлінських функцій навіть у кризових ситуаціях [25].

Крім того, використання хмарних платформ сприятиме підвищенню рівня інформаційної безпеки підприємства за рахунок автоматичного резервного копіювання даних, багаторівневого захисту інформації та мінімізації ризику втрати важливих управлінських документів. Додатковою перевагою є можливість інтеграції хмарних сервісів із CRM-, ERP- та іншими цифровими системами управління, що забезпечить формування єдиного інформаційного середовища підприємства та підвищить ефективність управлінських комунікацій [22].

Узагальнення запропонованих напрямів удосконалення управління ПФ «Інтер'єр» на основі розвитку цифрових технологій наведено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Напрями цифрового удосконалення управління ПФ «Інтер'єр»

Джерело: запропоновано автором

Отже, у результаті проведеного дослідження встановлено, що підвищення ефективності управління ПФ «Інтер'єр» потребує комплексного розвитку цифрових технологій та удосконалення інформаційного забезпечення управлінських процесів. Обґрунтовано доцільність впровадження ERP- та CRM-систем, автоматизації виробничого планування, цифрового управління матеріальними ресурсами, використання HRM-систем, BI-аналітики, електронного документообігу та інструментів цифрового маркетингу. Запропоновані організаційні та інформаційні напрями спрямовані на підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, посилення контролю за використанням ресурсів, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці та рентабельності діяльності підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати інтегровану цифрову систему управління, підвищити конкурентоспроможність ПФ «Інтер'єр» та забезпечити стабільне зростання ефективності його господарської діяльності.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності управління ПФ «Інтер'єр»

Проведене у попередніх підрозділах дослідження засвідчило, що існуючий рівень цифровізації ПФ «Інтер'єр» є недостатнім для забезпечення стабільного підвищення ефективності управління підприємством. Інтегральний коефіцієнт цифровізації становить 0,48, а інтегральний показник ефективності управління – 0,59, що свідчить про фрагментарний характер використання цифрових технологій та недостатній рівень інтеграції інформаційних систем у процес управління підприємством. Водночас результати аналізу показали, що підприємство має позитивну динаміку розвитку, зростання обсягів реалізації продукції та збільшення чистого прибутку у 2024 році. Це створює передумови для реалізації комплексної цифрової трансформації підприємства.

В умовах посилення конкуренції та зростання ролі інформаційних технологій у забезпеченні ефективності господарської діяльності особливого

значення набуває впровадження сучасних цифрових рішень, спрямованих на автоматизацію управлінських процесів, оптимізацію використання ресурсів та підвищення якості управлінських рішень. Для ПФ «Інтер'єр» доцільним є впровадження ERP-системи, CRM-системи, HRM-системи, цифрових платформ аналітики, електронного документообігу та інструментів цифрового маркетингу.

Економічне обґрунтування цифровізації підприємства передбачає визначення необхідного обсягу інвестицій у впровадження цифрових технологій, оцінювання економічного ефекту від їх використання, аналіз прогнозованих змін основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства та визначення ефективності цифрових інвестицій.

Для реалізації запропонованих напрямів цифрової трансформації необхідним є здійснення комплексу організаційно-технічних заходів, пов'язаних із придбанням програмного забезпечення, автоматизацією бізнес-процесів, створенням цифрової інфраструктури та навчанням персоналу. Орієнтовна структура витрат на впровадження цифрових рішень наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Витрати на впровадження цифрових рішень у діяльність ПФ «Інтер'єр»

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %
Впровадження ERP-системи	120000	47,1
Впровадження CRM-системи	45000	17,6
Впровадження HRM-системи	35000	13,7
Розробка корпоративного вебсайту	30000	11,8
Навчання персоналу	15000	5,9
Технічна підтримка та адміністрування	10000	3,9
Разом	255000	100

Джерело: складено автором самостійно

Проведені розрахунки свідчать, що загальний обсяг інвестицій у цифровізацію підприємства становить 255 тис. грн. Найбільшу частку витрат формує впровадження ERP-системи, що пов'язано з необхідністю інтеграції фінансових, виробничих, кадрових та логістичних процесів у єдину

інформаційну систему. Значна частка інвестицій також спрямовується на CRM-систему, яка забезпечить автоматизацію взаємодії з клієнтами та розвиток цифрових каналів збуту.

Важливим етапом економічного обґрунтування є визначення прогнозованого економічного ефекту від впровадження цифрових технологій. Основними джерелами економічного ефекту виступають скорочення адміністративних витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізація використання матеріальних ресурсів, зростання швидкості обробки інформації та збільшення обсягів реалізації продукції.

Результати прогнозування чистого прибутку підприємства за різними сценаріями розвитку наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Прогноз чистого прибутку ПФ «Інтер'єр» за сценаріями розвитку, тис. грн

Рік	Базовий сценарій (без цифровізації)	Цільовий сценарій (цифровізація)
2023	544,3	544,3
2024	512,6	512,6
2025 (прогноз)	568,0	812,6
2026 (прогноз)	648,0	1168,6
2027 (прогноз)	744,0	1573,2

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать, що у разі реалізації цільового сценарію цифровізації підприємство матиме суттєво вищі темпи зростання чистого прибутку порівняно з базовим сценарієм. Якщо за умов збереження існуючої системи управління чистий прибуток у 2027 році прогнозується на рівні 744 тис. грн, то за умов комплексної цифрової трансформації його значення може зрости до 1573,2 тис. грн. Така динаміка пояснюється скороченням операційних витрат, підвищенням продуктивності праці, покращенням контролю за використанням ресурсів та активізацією цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

Динаміка прогнозованого чистого прибутку підприємства за сценаріями розвитку наведена на рис. 3.2.

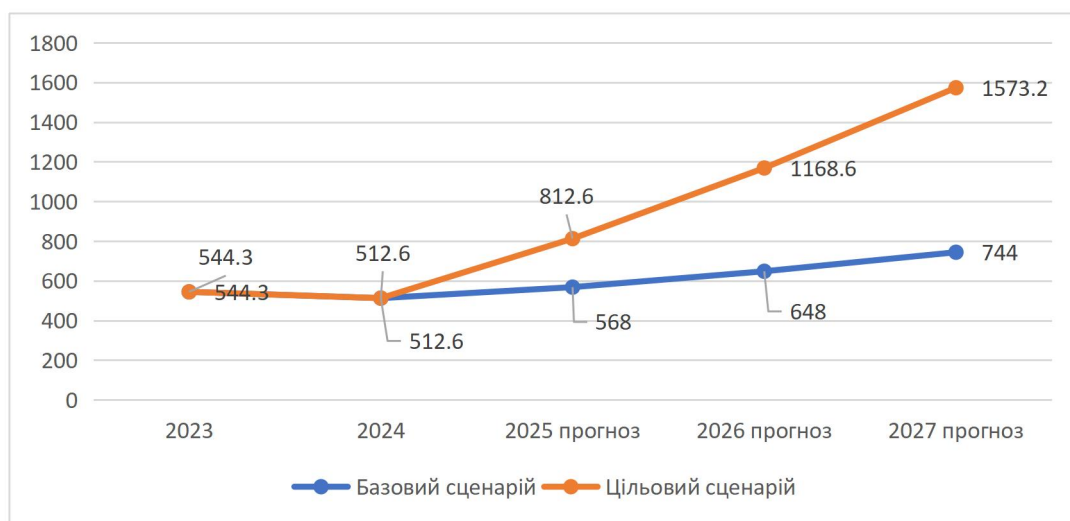


Рисунок 3.2 – Прогноз динаміки чистого прибутку ПФ «Інтер'єр» за сценаріями, тис. грн

Джерело: складено автором за даними табл. 3.2

Для визначення структури економічного ефекту від цифровізації підприємства доцільно проаналізувати основні джерела формування економії витрат та приросту фінансових результатів. Результати відповідних розрахунків наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Структура економічного ефекту від впровадження цифрових рішень у 2025 році

Джерело економічного ефекту	Ефект, тис. грн	Частка, %
Зростання чистого прибутку	121,5	40,4
Скорочення операційних витрат	74,0	24,6
Підвищення продуктивності праці	58,5	19,5
Оптимізація управлінських витрат	30,0	10,0
Скорочення запасів і прискорення оборотності матеріалів	16,6	5,5
Разом	300,6	100

Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз свідчить, що найбільшу частку економічного ефекту формує приріст чистого прибутку підприємства, який становить 121,5 тис. грн

або 40,4 % загального ефекту. Значний вплив також мають скорочення операційних витрат та підвищення продуктивності праці, що є результатом автоматизації управлінських процесів і покращення використання трудових ресурсів. Отримані результати підтверджують економічну доцільність впровадження цифрових технологій у систему управління ПФ «Інтер'єр».

Структура економічного ефекту від цифровізації підприємства наведена на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Структура економічного ефекту від впровадження цифрових рішень у 2025 році, тис. грн

Джерело: складено автором за даними табл. 3.3

Важливим етапом економічного обґрунтування є оцінювання прогнозованих грошових потоків від реалізації цифрових проєктів. На початковому етапі впровадження цифрових рішень підприємство несе інвестиційні витрати, що формує від'ємний грошовий потік. Проте у наступних періодах очікується формування стабільного позитивного грошового потоку за рахунок скорочення витрат та підвищення ефективності діяльності

підприємства. Результати прогнозування грошових потоків від впровадження цифрових рішень наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Прогноз грошових потоків від впровадження цифрових рішень

Рік	Чистий грошовий потік за рік, тис. грн	Накопичувальний грошовий потік, тис. грн
2025	-380	-380
2026	300,6	-79,4
2027	534,8	455,4
2028	779,1	1234,5
2029	1039,6	2274,1

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать, що у 2025 році підприємство матиме від’ємний грошовий потік у розмірі 380 тис. грн, що пов’язано із здійсненням первинних інвестицій у цифровізацію. Водночас уже у 2027 році накопичувальний грошовий потік набуває позитивного значення, що свідчить про окупність цифрових інвестицій та формування стабільного економічного ефекту від впровадження цифрових технологій.

Динаміка грошових потоків від впровадження цифрових рішень наведена на рис. 3.4.

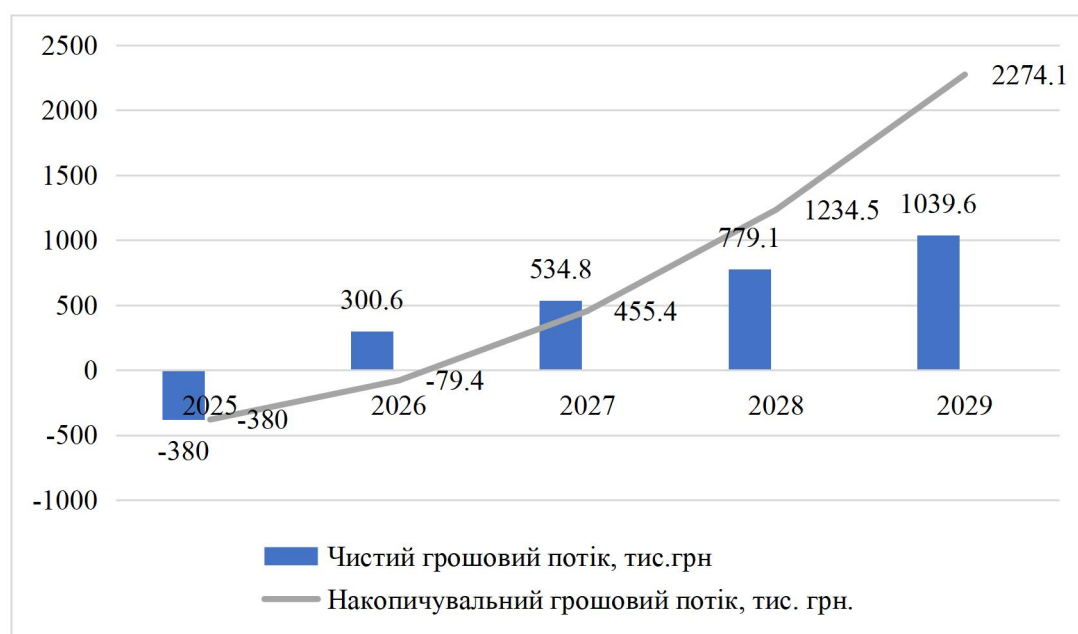


Рисунок 3.4 – Грошові потоки від впровадження цифрових рішень, тис. грн

Джерело: складено автором за даними табл. 3.4

Для комплексного оцінювання ефективності цифрових інвестицій доцільно використати систему показників інвестиційної ефективності. Результати відповідних розрахунків наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Показники ефективності інвестицій у цифровізацію ПФ «Інтер'єр»

Показник	Значення
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн	1451,2
Індекс прибутковості (PI), од.	2,82
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	48,6
Дисконтований термін окупності (DPP), років	1,7
Середня норма рентабельності (ARR), %	62,3

Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз свідчить, що цифровізація ПФ «Інтер'єр» характеризується високим рівнем економічної ефективності. Додатне значення чистого приведенного доходу підтверджує прибутковість цифрових інвестицій, а значення індексу прибутковості на рівні 2,82 свідчить про перевищення очікуваних доходів над обсягом вкладених коштів. Високе значення внутрішньої норми рентабельності та відносно короткий дисконтований термін окупності підтверджують доцільність реалізації цифрової трансформації підприємства.

Отже, проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність і високу ефективність впровадження цифрових технологій у діяльність ПФ «Інтер'єр». Реалізація запропонованих цифрових рішень забезпечить зростання чистого прибутку підприємства, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці та покращення ефективності управління. Крім того, цифровізація сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню адаптивності системи управління та формуванню сучасної інтегрованої цифрової моделі функціонування підприємства.

Важливим елементом економічного обґрунтування є визначення строку окупності цифрових інвестицій ($T_{ок}$). Для цього використовується співвідношення загального обсягу інвестицій до річного економічного ефекту (3.1) [22]:

$$T_{\text{ок}} = I / E \quad (3.1)$$

де:

$T_{\text{ок}}$ – строк окупності інвестицій;

I – загальний обсяг інвестицій;

E – річний економічний ефект.

Підставляючи отримані значення, отримаємо:

$$T_{\text{ок}} = 255000 / 230000 = 1,11 \text{ року.}$$

Отже, строк окупності інвестицій у цифровізацію становить приблизно 1,1 року, що свідчить про високий рівень економічної ефективності впровадження цифрових технологій у діяльність ПФ «Інтер'єр».

Крім того, доцільно оцінити рівень рентабельності цифрових інвестицій. Для цього використовується показник ROI (Return on Investment) (3.2) [31]:

$$\text{ROI} = ((E - I) / I) \times 100 \% \quad (3.2)$$

$$\text{ROI} = ((230000 - 255000) / 255000) \times 100 = -9,8 \%$$

Проте вже у другому році функціонування цифрових систем показник ROI набуде позитивного значення, оскільки основні витрати на цифровізацію мають одноразовий характер, тоді як економічний ефект буде формуватися на постійній основі.

У результаті впровадження цифрових технологій очікується суттєве підвищення ефективності системи управління підприємством. Автоматизація управлінських процесів сприятиме скороченню часу на обробку інформації, підвищенню якості управлінських рішень та забезпеченню оперативного контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства. Крім того, цифровізація дозволить оптимізувати використання матеріальних і трудових ресурсів, що позитивно вплине на рівень продуктивності праці та фінансові результати діяльності підприємства.

Важливим результатом цифрової трансформації стане також підвищення рівня конкурентоспроможності ПФ «Інтер'єр». Використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами, автоматизація процесів управління замовленнями та

розвиток цифрового маркетингу сприятимуть розширенню клієнтської бази підприємства та покращенню його позицій на ринку.

Отже, проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність і високу ефективність впровадження цифрових технологій у діяльність ПФ «Інтер'єр». Реалізація запропонованих цифрових рішень забезпечить підвищення ефективності управління підприємством, оптимізацію витрат, зростання прибутковості діяльності та формування сучасної інтегрованої цифрової системи управління, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті вивчення сутності, класифікації та основних напрямів розвитку цифрових технологій в управлінні підприємством визначено, що цифрові технології охоплюють сукупність інформаційних, програмних та комунікаційних рішень, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію інформаційних потоків та підвищення оперативності прийняття управлінських рішень. Встановлено, що в сучасних умовах цифрові технології трансформують традиційні підходи до управління підприємством, сприяють оптимізації використання ресурсів, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Узагальнення наукових підходів дозволило систематизувати цифрові технології за функціональним призначенням, рівнем автоматизації та сферами використання, а також визначити основні напрями їх розвитку в управлінні підприємством, серед яких найбільш важливими є ERP-системи, CRM-технології, цифрова аналітика, хмарні сервіси, електронний документообіг та інструменти цифрового маркетингу.

У процесі аналізу методичних підходів до оцінки ефективності управління підприємством в умовах цифровізації встановлено, що оцінювання результативності управлінської діяльності повинно здійснюватися на основі комплексного підходу із використанням системи фінансово-економічних, виробничих та інформаційних показників. Обґрунтовано доцільність використання показників рентабельності, фондовіддачі, продуктивності праці, оборотності активів, витрат на 1 грн реалізованої продукції та інтегральних коефіцієнтів цифровізації й ефективності управління. Встановлено, що застосування інтегрального підходу дозволяє комплексно оцінити вплив цифрових технологій на результативність діяльності підприємства та визначити рівень розвитку цифрової системи управління. Проведене дослідження також підтвердило, що ефективність цифровізації значною мірою залежить від рівня

інтеграції інформаційних систем, автоматизації управлінських процесів та здатності підприємства адаптуватися до сучасних технологічних змін.

У ході дослідження діяльності ПФ «Інтер'єр» здійснено аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства та основних техніко-економічних показників його функціонування. Встановлено, що підприємство здійснює діяльність у сфері будівельно-монтажних та художньо-оздоблювальних робіт і характеризується лінійною організаційною структурою управління. Проведений аналіз фінансово-економічних показників засвідчив, що у 2024 році підприємство продемонструвало позитивну динаміку розвитку, яка проявилася у значному зростанні доходу від реалізації продукції, збільшенні чистого прибутку, підвищенні фондівіддачі та продуктивності праці. Водночас дослідження показало нестабільність окремих показників діяльності у попередніх періодах, зокрема коливання рентабельності, зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції та недостатню стабільність фінансових результатів. Аналіз використання основних і оборотних фондів дозволив зробити висновок про необхідність удосконалення системи управління ресурсами підприємства та посилення ролі цифрових технологій у забезпеченні ефективності господарської діяльності.

Оцінювання ефективності управління ПФ «Інтер'єр» в умовах використання цифрових технологій показало, що цифровізація підприємства має частковий характер та охоплює переважно бухгалтерський облік і окремі елементи ресурсного планування. Розрахований інтегральний коефіцієнт цифровізації на рівні 0,48 свідчить про середній рівень розвитку цифрових технологій на підприємстві. Встановлено, що найбільш автоматизованою підсистемою є бухгалтерський облік, тоді як цифровий маркетинг, управління взаємовідносинами з клієнтами та аналітична підтримка управлінських рішень залишаються недостатньо розвиненими. Проведений аналіз показав, що використання цифрових інструментів дозволило скоротити трудомісткість окремих управлінських процесів майже на 45 % та забезпечити позитивний економічний ефект. Разом із тим інтегральний показник ефективності

управління на рівні 0,59 підтвердив, що існуючий рівень цифровізації не забезпечує стабільного підвищення результативності діяльності підприємства та потребує подальшого вдосконалення.

У результаті дослідження обґрунтовано організаційні та інформаційні напрями удосконалення управління ПФ «Інтер'єр» на основі розвитку цифрових технологій. Визначено, що ключовими напрямками цифрової трансформації підприємства повинні стати впровадження ERP-системи, CRM-системи, HRM-системи, автоматизація виробничого планування, цифрове управління матеріальними ресурсами, розвиток цифрового маркетингу, використання ВІ-аналітики та електронного документообігу. Доведено, що реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити інтеграцію бізнес-процесів у єдине інформаційне середовище, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень, посилити контроль за використанням ресурсів та покращити взаємодію з клієнтами. Крім того, цифрова трансформація сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню адміністративних витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Проведене економічне обґрунтування впровадження цифрових рішень підтвердило високу ефективність цифровізації системи управління ПФ «Інтер'єр». Встановлено, що загальний обсяг інвестицій у цифрову трансформацію підприємства становить 255 тис. грн, при цьому основна частка витрат припадає на впровадження ERP-системи та цифрових інструментів автоматизації управління. Результати прогнозних розрахунків засвідчили, що впровадження цифрових технологій забезпечить суттєве покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства, зокрема зростання чистого прибутку, підвищення рентабельності продажу, скорочення витрат та збільшення продуктивності праці. Аналіз прогнозованих грошових потоків підтвердив окупність цифрових інвестицій у короткостроковій перспективі, а розраховані показники інвестиційної ефективності засвідчили доцільність реалізації цифрових проєктів. У цілому проведене дослідження підтвердило, що розвиток цифрових технологій є важливим стратегічним чинником підвищення

ефективності управління ПФ «Інтер'єр», забезпечення його фінансової стійкості та формування сучасної конкурентоспроможної моделі функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко К. А. Цифрова економіка: трансформація бізнесу, суспільства та ринку праці : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 340 с.
2. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.
3. Бойко О.П. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією. Тези доповідей двадцять першої всеукраїнської конференції студентів і молодих науковців. Одеса, 26 квітня 2024 р. Одеса, 2024. 188 с.
4. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 12-18
5. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 396 с.
6. Воронкова А. А., Вербовський І. А. Методи управління змінами в умовах цифровізації діяльності великих підприємств в Україні. Успіхи і досягнення у науці. 2024. №7(7). с. 143 – 152
7. Войченко Т. О., Радченко О. А. Технологічний розвиток маркетингу з використанням штучного інтелекту і машинного навчання : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології». 1-3 бер. 2023. К. : НАУ, 2023. С. 33-38.
8. Волкова Н. В., Гарькава В. Ф., Скороход І. П. Роль діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу: економічний аспект. *Zenodo*. Published May 1, 2023. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7908023>.
9. Гринько Т. В. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інформаційної економіки. *Економічний простір*. 2020. № 178. С. 45–50.

10. Гудзь О. Є., Захаржевська А. А. Формування антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С. 71-76.
11. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91.
12. Королюк Т. М., Співак С. М., Ратинський, В. В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 85 (6). С. 88-96.
13. Ковальчук С. В., Кобець Д. Л. Застосування алгоритмів машинного навчання у маркетинговій стратегії підприємства в умовах цифрової економіки. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-10>.
14. Мельниченко С. Г., Богадьорова Л. М. Проблеми та перспективи розвитку об'єктів інтелектуальної власності та їх комерціалізації в Україні. *International Journal of Knowledge Transfer Management Studies: International Scientific E-Journal*. 2022. No 2. URL: https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/2022_2_1.pdf
15. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. No 3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16>
16. Мельничук Г. С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2021. No 1. С. 169-185.
17. Нагорняк Г. С., Хануфф К. Є. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. *The actual problems of regional economy development*. 2023. No 1 (19). С. 309-329.
18. Олійник Т. І. Цифровізація управлінських процесів підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 80. С. 97–102.

19. Олійник І. В. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 37-42.

20. Онешко С. В., Вітер С. А., Віремейчик А. М. Стратегія розвитку аудиту в умовах цифрової економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 64-69.

21. Пашенко О. П., Тарасюк О. В. Управління змінами в системі маркетинг-менеджменту діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання відповідно до концепції «Індустрія 5.0». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 49-55.

22. Піжук О. І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. №3(89). С. 41-46.

23. Піскунова О. В., Ключко Р. С. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 147-152.

24. Пономаренко І. В. Інтернет-маркетинг: особливості використання та перспективи розвитку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6 (23). С. 370-376.

25. Пономаренко І. В. Особливості формування маркетингових комунікацій в умовах цифровізації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 7. С. 91-96.

26. Пономаренко І. В., Віннікова І. І. Особливості використання data science в інтернет-маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 4 (27). С. 63-67.

27. Пономаренко І. В., Мельник М. О. Трансформація цифрового маркетингу під впливом covid-19. III міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку». 10 червня 2022 року. С. 169-171.

28. Проскурніна Н. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129-140.
29. Проскурніна Н., Доброскок Ю. Штучний інтелект в маркетинговій діяльності підприємств торгівлі. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця». 30-31 травня 2019 р. Харків, 2019. С. 254-255.
30. Соколов М. О., Каплун В. М. Технології цифрового менеджменту в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1(271). С. 78–87.
31. Струтинська І. В. Метрики цифрової трансформації бізнесу: світові та вітчизняні реалії. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 64. № 3. С. 30–45.
32. Тарадайко Д.В., Ковальчук С.В. Формування конкурентних переваг підприємств на засадах стратегічного аналізу у контексті воєнного стану в Україні. Актуальні виклики менеджменту та маркетингу в умовах відновлення економіки України: збірник статей і тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ужгород, 22 травня 2025 р.). Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2025. с. 59-62
33. Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76-77. С. 70-80.
34. Тупкало В. М. Цифрова економіка: зміна парадигми менеджменту підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 19. С. 177–181.
35. Чередник А. О. Теоретичні засади процесу реструктуризації підприємства в умовах цифровізації економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 8 (3). С. 365 –370.
36. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54-58.

37. Чміль Х. Цифровізація діяльності суб'єктів споживчого ринку: можливості та загрози. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2021. № 13. С. 124–134.
38. Шкроміда Н. Я. Цифровізація підприємств та підвищення ефективності управління. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 75. С. 112–118. URL: <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/N-A-Skromida-2316748568>
39. Шульжик Ю. О., Грицко Р. Ю., Пеканець С. Р. Управління змінами в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 127-134.
40. Шубравська О. В. Забезпечення продовольчої безпеки України: повоєнний контекст. *Економіка України*, 65(7 (728), 21–42.
41. Яненко І.Г. Світовий цифровий розвиток та нові глобальні виклики для України. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2020. № 10 (42). С. 83–95.
42. Яновська В., Медина А. Особливості економічного розвитку транспортних компаній в умовах цифровізації. *Економіка і управління*. 2023. № 53. С. 40-48.
43. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril. *Forbes*. New York, 2020. URL: <https://www.forbes.com>
44. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York : W. W. Norton & Company, 2020. 306 p.
45. Castells M. *The Rise of the Network Society*. Oxford : Blackwell Publishing, 2020. 597 p.
46. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston : Harvard Business School Press, 2021. 240 p.
47. Kane G. C. Digital Maturity, Not Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. 2021. Vol. 59. № 1. P. 35–42.

48. Mitsenko M., Riznyk R. Management of labor motivation on enterprises of sanatorium-resort complex. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. No 1 (2). С 30-39.
49. Nambisan S., Luo Y. *The Digital Multinational: Navigating the New Normal in Global Business*. Cambridge : MIT Press, 2022. 328 p.
50. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*. 2020. Vol. 92. № 11. P. 64–88.
51. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva : World Economic Forum, 2021. 184 p.

Виконала: студентка
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
«_____» червня 2026 р.

Підпис

Д.В. Тарадайко

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
професор кафедри
д. е. н., професор
«_____» червня 2026 р.

Підпис

С.В. Ковальчук

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к. е. н., доцентка
«_____» червня 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ФАКУЛЬТЕТ ІСТОРІЇ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
Кафедра бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту



Всеукраїнська
науково-практична конференція

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Збірник статей і тез доповідей

22 травня 2025 р., м. Ужгород

Ужгород
2025

Продовження додатку А**Тарадайко Д.В.,***здобувач освітнього ступеня «бакалавр»
спеціальності «Менеджмент»***Ковальчук С.В.,***д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,
економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права
ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна***ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ
НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ У КОНТЕКСТІ
ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

В умовах глибокої економічної турбулентності та воєнного стану в Україні стратегічний аналіз стає ключовим інструментом підтримки життєздатності підприємств. Руйнування інфраструктури, втрата ринків збуту, міграція робочої сили та зміни в логістиці вимагають від керівників системного підходу до управління, заснованого на об'єктивній оцінці зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегічний аналіз, як підкреслював І. Ансофф, є основою процесу стратегічного планування, що забезпечує узгодження між можливостями середовища та потенціалом організації. У сучасних українських реаліях його значення зростає, оскільки він дозволяє формувати управлінські рішення, спрямовані на збереження конкурентних переваг і відновлення бізнесу після кризових потрясінь.

Розглянемо можливі варіанти використання стратегічного аналізу для визначення конкурентних переваг.

Основна мета стратегічного аналізу полягає у виявленні сильних сторін підприємства, визначенні джерел конкурентних переваг і розробці стратегій їх утримання в умовах високої невизначеності.

Збирання і класифікування стратегічної інформації здійснюється за двома напрямками:

- 1) внутрішня інформація – оцінка фінансових результатів, виробничих ресурсів, кадрового потенціалу, управлінських процесів;
- 2) зовнішня інформація – аналіз ринкових, галузевих, політичних, соціальних і технологічних чинників.

На основі підходів М. Портера стратегічна інформація використовується для аналізу конкурентного середовища, визначення впливу п'яти галузевих сил та побудови ефективної стратегії позиціонування [3]. Для українських підприємств у воєнних умовах важливо адаптувати традиційні моделі до нової реальності – ураховувати ризики безпеки, державну підтримку, волонтерські ініціативи, зміни у споживчій поведінці та цифровізацію бізнесу.

Розглянемо, які інструменти стратегічного аналізу підприємств доцільно

застосовувати в умовах воєнного стану (табл.1).

Для українських підприємств у період воєнного стану стратегічний аналіз стає механізмом не лише діагностики, а й **передбачення**, що дозволяє прогнозувати можливі сценарії розвитку, розробляти сценарні плани дій і зберігати управлінську стабільність у непередбачуваних умовах.

Таким чином, стратегічний аналіз є фундаментальною складовою системи стратегічного управління, що забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та формування конкурентних переваг. В умовах воєнного стану він трансформується у гнучкий антикризовий інструмент, спрямований на стабілізацію діяльності, оптимізацію ресурсів і розвиток інноваційних можливостей [8].

Його комплексне застосування сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, формуванню адаптивних стратегій розвитку та забезпеченню економічної безпеки українських підприємств. У післявоєнний період стратегічний аналіз стане ключовим чинником відновлення, модернізації та інтеграції українського бізнесу у світовий економічний простір.

Список використаних джерел:

1. Ansoff, H. I. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
3. Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
4. Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
5. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Pearson Education.
6. Дикань, В. Л. (2022). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка і держава*, 6, 4–9.
7. Григоренко, О. М. (2023). Адаптивні стратегії управління підприємствами України в умовах воєнної економіки. *Економічний вісник*, 4(98), 57–63.
- Kovalchuk, S. (2024). *Strategic Marketing Management in Conditions of Economic Turbulence: Ukrainian Perspective*. *Marketing and Management Review*, 5(2), 21–29.

Додаток Б

Таблиця Б.1. Порівняльна характеристика інструментів стратегічного аналізу в умовах воєнного стану

Інструмент стратегічного аналізу	Сутність методу	Переваги в умовах воєнного стану	Обмеження / ризики	Практичне застосування в Україні
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для організації.	Простий у використанні; допомагає швидко оцінити ситуацію; адаптується під динамічні умови.	Суб'єктивність оцінок; обмежена глибина аналізу в умовах неповної інформації.	Оцінка конкурентоспроможності підприємств у прифронтових регіонах; планування відновлення бізнесу.
PESTEL-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори).	Дає змогу врахувати вплив воєнно-політичних та регуляторних змін; системний підхід.	Висока мінливість факторів; складність регулярного оновлення даних.	Оцінка макросередовища для інвестиційних рішень, релокації бізнесу.
SNW-аналіз	Уточнення SWOT: класифікація сильних, нейтральних та слабких сторін.	Дозволяє деталізувати внутрішній потенціал підприємства.	Потребує достовірних внутрішніх даних, що обмежено під час війни.	Внутрішній аудит ефективності бізнес-процесів підприємств.
SPACE-аналіз	Оцінює стратегічну позицію підприємства за чотирма осями: фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища, привабливість галузі.	Визначає напрям стратегічних дій (агресивна, консервативна, захисна, конкурентна стратегія).	Не завжди адекватно враховує кризові або непередбачувані фактори.	Формування антикризових стратегій для промислових і торговельних компаній.
BCG-матриця	Розподіл бізнес-напрямів за рівнем зростання ринку та часткою на ринку.	Дозволяє перерозподілити ресурси між стабільними та ризиковими напрямками.	Недостатньо враховує макроекономічні та воєнні ризики.	Використовується для портфельного аналізу великих холдингів.

Продовження табл.Б.1

Інструмент стратегічного аналізу	Сутність методу	Переваги в умовах воєнного стану	Обмеження / ризики	Практичне застосування в Україні
VRIO-аналіз	Оцінка ресурсів і компетенцій за критеріями цінності, рідкісності, імітованості та організованості.	Підкреслює важливість людського капіталу й інновацій навіть у кризових умовах.	Висока залежність від здатності підприємства зберегти ключові ресурси.	Оцінка конкурентоспроможності українських ІТ-компаній та виробників оборонної продукції.
Scenario Analysis (сценарний аналіз)	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій.	Підвищує готовність до непередбачуваних змін; сприяє стратегічній гнучкості.	Потребує значних аналітичних ресурсів і даних.	Моделювання сценаріїв відновлення ринків після активних бойових дій.
Balanced Scorecard (BSC)	Система збалансованих показників для оцінки стратегії за фінансовими та нефінансовими параметрами.	Дозволяє інтегрувати КРІ з антикризовими цілями; підтримує контроль у турбулентному середовищі.	Вимагає стабільної комунікації й аналітичної підтримки.	Моніторинг ефективності державних та муніципальних програм відновлення.

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]