

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПІША
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
освітньої програми «Менеджмент»
за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ “ТРОПІК”
НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Наталя ТЕЛІЧКО

Рецензент: канд. екон. наук., ст. досл.,
кафедри економічної теорії та економіки
підприємства Одеського державного
аграрного університету
Тетяна НЕБОГА

Виконала здобувачка першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
денної форми навчання освітньо-
професійної програми «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Вікторія ПУХАЛЬСЬКА

*Засвідчую, що кваліфікаційна робота
містить результати власних досліджень.
Використання ідей і текстів інших
авторів має посилання на відповідне
джерело*

_____ Вікторія ПУХАЛЬСЬКА
ОДЕСА – 2026

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«06» листопада 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Вікторії ПУХАЛЬСЬКОЇ

1. Тема роботи: *«Управління господарською діяльністю ТЗОВ «Тропик» на засадах використання цифрових управлінських технологій», керівник роботи д.е.н. Телічко Н.А., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від «06» листопада 2025 р. № 220.*

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *3 червня 2026 р.*

3. Об'єкт дослідження – *процес управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації.*

4. Предмет дослідження – *теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування і реалізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства на основі використання цифрових управлінських технологій.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *дослідити сутність управління господарською діяльністю підприємства на засадах цифрової трансформації;*
- *охарактеризувати цифрові управлінські технології як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства;*
- *узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифровізації.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *надати організаційно-економічну характеристику ТЗОВ «Тропик»;*
- *здійснити аналіз господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства;*
- *оцінити систему управління та рівень цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик».*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегію цифрової трансформації системи управління підприємством;
- розробити проєкт впровадження цифрових управлінських технологій для оптимізації господарської діяльності підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження цифрових управлінських технологій у діяльність підприємства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до трактування поняття «цифрова трансформація» у науковій літературі. Еволюція розвитку систем управління підприємством. Вплив цифрової трансформації на функції управління господарською діяльністю підприємства. Переваги та ризики цифрової трансформації управління підприємством. Основні результати цифрової трансформації управління господарською діяльністю підприємства. Основні цифрові управлінські технології та їх призначення. Взаємозв'язок цифрових управлінських технологій у системі менеджменту підприємства. Вплив цифрових управлінських технологій на ефективність діяльності підприємства. Основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством. Система показників оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства. Рівні цифрової зрілості підприємства. Основні цифрові KPI оцінювання ефективності управління підприємством. Система оцінювання ефективності управління підприємством на основі BSC. Критерії оцінювання ефективності цифрових управлінських технологій.

6.2. До аналітичного розділу:

Загальна характеристика ТЗОВ «Тропик». Організаційна структура управління ТЗОВ «Тропик». Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТЗОВ «Тропик». Географія розміщення працівників на РСП ТЗОВ «Тропик». Динаміка активів ТЗОВ «Тропик». Динаміка вартості основних засобів. Динаміка окремих складових оборотних активів ТЗОВ «Тропик». Показники ринкової позиції. Основні показники господарської діяльності. Структура активів. Динаміка основних складових оборотних активів. Динаміка чисельності персоналу. Забезпеченість персоналу активами. Основні показники ефективності використання ресурсного потенціалу. Основні напрями оцінювання рівня цифрової трансформації. Оцінка рівня цифрової трансформації. Основні напрями оцінювання цифрової трансформації підприємства. SWOT-аналіз цифрової трансформації. Оцінка цифрової зрілості.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Стратегічні завдання цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик». Принципи формування стратегії цифрової трансформації. Стратегія цифрової трансформації системи управління. Модель впровадження ERP-системи в систему управління. Дорожня карта реалізації стратегії цифрової трансформації. Паспорт проєкту впровадження ERP-системи у

ТЗОВ «Тропик». Функціональні модулі проєкту «Digital Tropik ERP». Механізм реалізації проєкту «Digital Tropik ERP»

Очікувані результати реалізації проєкту. Витрати на впровадження ERP-системи у ТЗОВ «Тропик». Очікуваний річний економічний ефект від впровадження ERP-системи. Показники економічної ефективності проєкту «Digital Tropik ERP». Якісні результати впровадження ERP-системи в ТЗОВ «Тропик».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти України; нормативно-довідкова інформація; дані періодичних видань; офіційні матеріали Державної служби статистики України; аналітичні матеріали та відкриті дані ТЗОВ «Тропик».

8. Дата видачі завдання 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15.	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Вікторія ПУХАЛЬСЬКА

Наукова керівниця _____ Наталя ТЕЛІЧКО

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Пухальська В. В «Управління господарською діяльністю ТЗОВ «Тропик» на засадах використання цифрових управлінських технологій»
– На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції особливої актуальності набуває підвищення ефективності управління господарською діяльністю підприємств. Цифрові управлінські технології забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію інформаційних потоків, оперативність управлінських рішень і раціональне використання ресурсів. Для підприємств торговельної сфери впровадження ERP-, CRM-, BI-систем та електронного документообігу є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності й сталого розвитку. Це зумовлює необхідність дослідження управління господарською діяльністю підприємства на засадах цифрової трансформації на прикладі ТЗОВ «Тропик».

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових управлінських технологій у діяльність торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність управління господарською діяльністю підприємства на засадах цифрової трансформації;
- охарактеризувати цифрові управлінські технології як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифровізації;
- надати організаційно-економічну характеристику ТЗОВ «Тропик»;
- здійснити аналіз господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства;
- оцінити систему управління та рівень цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик»;
- обґрунтувати стратегію цифрової трансформації системи управління підприємством;
- розробити проект впровадження цифрових управлінських технологій для оптимізації господарської діяльності підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження цифрових управлінських технологій у діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління господарською діяльністю ТЗОВ «Тропик» в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних

методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез - для узагальнення теоретичних положень цифрової трансформації та управління господарською діяльністю; системний підхід - для дослідження системи управління підприємством; економічний і статистичний аналіз - для оцінювання результатів господарської діяльності та ефективності використання ресурсів; SWOT-аналіз та метод експертних оцінок - для визначення рівня цифрової трансформації підприємства; методи стратегічного, економічного та інвестиційного аналізу - для обґрунтування проєкту цифрової трансформації та оцінювання його ефективності; графічний і табличний методи - для наочного подання результатів дослідження.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні засади управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації» розкрито сутність цифрової трансформації та цифрового менеджменту, досліджено цифрові управлінські технології як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства, а також узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності управління в умовах цифровізації.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності та оцінка рівня цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик»» наведено організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу, а також оцінено систему управління і рівень цифрової трансформації підприємства.

У третьому розділі «Удосконалення управління господарською діяльністю ТЗОВ «Тропик» на засадах використання цифрових управлінських технологій» обґрунтовано стратегію цифрової трансформації системи управління підприємством, розроблено проєкт впровадження ERP-системи та інших цифрових управлінських технологій, а також здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій та проєкту цифрової трансформації в діяльності ТЗОВ «Тропик» з метою підвищення ефективності управління господарською діяльністю, оптимізації бізнес-процесів, скорочення операційних витрат, покращення якості управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Кваліфікаційна робота містить 81 сторінка, 34 таблиці, 12 рисунків, 16 додатків. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Ключові слова: господарська діяльність, цифрова трансформація, цифрові управлінські технології, цифровізація, ERP-система, CRM-система, бізнес-процеси, цифровий менеджмент, ефективність управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	6
1.1. Сутність управління господарською діяльністю підприємства на засадах цифрової трансформації	6
1.2. Цифрові управлінські технології як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифровізації	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РІВНЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЗОВ «ТРОПІК»	33
2.1. Організаційно-економічні передумови цифрової трансформації підприємства	33
2.2. Аналіз господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	39
2.3. Оцінка системи управління та рівня цифрової трансформації підприємства	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «ТРОПІК» НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ	54
3.1. Формування стратегії цифрової трансформації системи управління підприємством	54
3.2. Розробка проекту впровадження цифрових управлінських технологій для оптимізації господарської діяльності підприємства	59
3.3. Економічне обґрунтування впровадження цифрових управлінських технологій у діяльність підприємства	63
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах цифровізації економіки та посилення конкуренції ефективне управління господарською діяльністю підприємств набуває особливого значення. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів і розвиток інформаційно-комунікаційних систем зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до управління. Цифровізація створює можливості для підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів, покращення якості управлінських рішень і зміцнення конкурентних позицій підприємств. Для підприємств торговельної сфери особливо важливим є впровадження цифрових управлінських технологій, що забезпечують автоматизацію логістики, управління товарними запасами, фінансовими ресурсами та взаємодією з клієнтами. Використання ERP-систем, CRM-платформ, інструментів бізнес-аналітики та електронного документообігу сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат і покращенню якості управління підприємством.

Проблематика цифрової трансформації систем управління підприємствами знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів цифровізації управління здійснили Н. М. Андріїв, І. О. Губарєва, В. А. Євтушенко, Ю. В. Терлецька, К. Л. Нетудихата, О. М. Панкратова, А. Панчук, К. Малькова, М. О. Кравченко, В. О. Салабай, В. В. Томах, Т. Є. Сігаєва, М. В. Мартиненко, В. В. Руденко та інші дослідники. У їхніх роботах розглянуто питання цифрової трансформації бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій у систему менеджменту, використання сучасних інформаційних систем та підвищення ефективності діяльності підприємств.

Водночас швидкі темпи розвитку цифрових технологій, постійні зміни ринкового середовища та необхідність адаптації підприємств до нових умов господарювання потребують подальшого вдосконалення підходів до управління господарською діяльністю на засадах цифровізації. Це обумовлює

необхідність проведення досліджень, спрямованих на обґрунтування напрямів цифрової трансформації системи управління підприємством та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових управлінських технологій.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових управлінських технологій у діяльність торгівельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність управління господарською діяльністю підприємства на засадах цифрової трансформації;
- охарактеризувати цифрові управлінські технології як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифровізації;
- надати організаційно-економічну характеристику ТЗОВ «Тропик»;
- здійснити аналіз господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства;
- оцінити систему управління та рівень цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик»;
- обґрунтувати стратегію цифрової трансформації системи управління підприємством;
- розробити проєкт впровадження цифрових управлінських технологій для оптимізації господарської діяльності підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження цифрових управлінських технологій у діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління господарською діяльністю ТЗОВ «Тропик» в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу, синтезу, узагальнення та системного підходу застосовано для дослідження теоретичних засад цифрової трансформації систем управління підприємствами. Методи економічного та статистичного аналізу використано для оцінювання результатів господарської діяльності підприємства та ефективності використання його ресурсного потенціалу. SWOT-аналіз, метод експертних оцінок та стратегічного аналізу застосовано для оцінювання рівня цифрової трансформації та обґрунтування напрямів цифрового розвитку підприємства. Для оцінювання ефективності запропонованого проєкту використано методи економічного та інвестиційного аналізу. Обробка й візуалізація результатів дослідження здійснювалися за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel.

Інформаційне забезпечення становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифровізації, матеріали періодичних видань, внутрішня документація ТЗОВ «ТРОПІК», зокрема фінансова звітність підприємства, статистичні та аналітичні матеріали щодо його господарської діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій та проєкту цифрової трансформації у діяльності ТЗОВ «Тропик». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, оптимізації бізнес-процесів, скороченню операційних витрат, покращенню якості управління та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Сутність управління господарською діяльністю підприємства на засадах цифрової трансформації

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним поширенням цифрових технологій у всі сфери суспільного життя та господарської діяльності. Формування цифрової економіки зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління підприємствами, оскільки саме цифрові технології стають важливим чинником підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та адаптивності суб'єктів господарювання до динамічних змін зовнішнього середовища. В умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій підприємства змушені переглядати існуючі підходи до організації бізнес-процесів і систем управління.

Науковці відзначають, що цифровізація економіки є одним із ключових драйверів економічного розвитку, який забезпечує створення нових моделей ведення бізнесу, оптимізацію використання ресурсів та формування додаткових конкурентних переваг. Зокрема, О. М. Панкратова визначає цифровізацію як сучасний тренд розвитку підприємств, що сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності через використання цифрових інструментів, платформ та технологій [5].

У сучасній науковій літературі особлива увага приділяється поняттю цифрової трансформації, яка розглядається як наступний етап розвитку цифровізації підприємств. Якщо цифровізація переважно пов'язана з переведенням інформації та окремих бізнес-процесів у цифровий формат, то цифрова трансформація передбачає комплексні зміни системи управління,

організаційної структури, бізнес-моделі та корпоративної культури підприємства.

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування поняття «цифрова трансформація» у науковій літературі

Автор	Визначення поняття «цифрова трансформація»
Н. М. Андріїв	Комплексний процес трансформації бізнес-процесів, організаційної структури та бізнес-моделі підприємства на основі використання цифрових технологій для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку [1].
І. О. Губарєва, В. А. Євтушенко	Процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що забезпечує підвищення ефективності управління та адаптацію до сучасних викликів ринкового середовища [2].
Ю. В. Терлецька	Стратегічний напрям розвитку підприємства, спрямований на модернізацію системи управління та бізнес-процесів шляхом використання цифрових рішень і платформ [3].
К. Л. Нетудихата	Сукупність організаційних та технологічних змін, спрямованих на вдосконалення системи управління підприємством за допомогою цифрових інструментів [4].
О. М. Панкратова	Сучасний напрям розвитку підприємств, який передбачає використання цифрових технологій для підвищення ефективності діяльності та створення нових можливостей економічного зростання [5].
А. Панчук, К. Малькова	Процес реалізації цифрової стратегії підприємства, спрямований на інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси та формування довгострокових конкурентних переваг [6].
М. О. Кравченко, В. О. Салабай	Трансформація бізнес-процесів підприємства на основі цифрових технологій, що забезпечує підвищення продуктивності, швидкості обробки інформації та якості управлінських рішень [7].
В. В. Томах, Т. Є. Сігаєва, М. В. Мартиненко	Інноваційний процес зміни системи управління підприємством через впровадження цифрових рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності [8].

Джерело: сформовано автором за [1–8].

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «цифрова трансформація», наведений у табл. 1.1, свідчить про відсутність єдиного

підходу до його визначення. Для узагальнення існуючих наукових підходів доцільно розглянути основні визначення, наведені сучасними дослідниками.

Отже, більшість авторів розглядають цифрову трансформацію як комплексний процес впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства, що супроводжується змінами бізнес-процесів, системи управління та організаційної структури. Водночас окремі дослідники акцентують увагу на стратегічному характері цифрової трансформації, розглядаючи її як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Узагальнюючи наведені підходи, цифрову трансформацію доцільно визначати як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у всі напрями діяльності підприємства, спрямований на підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів та формування нових конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.

Водночас у наукових дослідженнях часто ототожнюються поняття автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації, хоча між ними існують суттєві відмінності. Автоматизація передбачає використання програмного забезпечення для виконання окремих операцій без зміни загальної логіки управління. Цифровізація охоплює переведення інформації та бізнес-процесів у цифровий формат. Натомість цифрова трансформація характеризується комплексними змінами всієї системи управління підприємством.

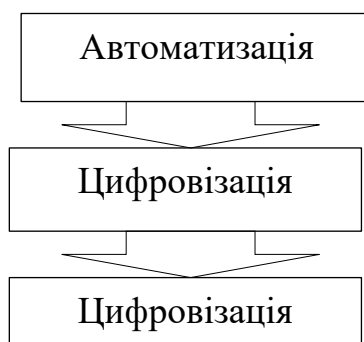


Рисунок 1.1 – Еволюція розвитку систем управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі [1; 4; 7].

З розвитком цифрової економіки змінюються й підходи до управління господарською діяльністю підприємства. Традиційно управління розглядається як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання ресурсів. Водночас цифрова трансформація зумовлює необхідність переходу від традиційних методів управління до цифрового менеджменту, який базується на використанні сучасних інформаційних технологій, аналітичних платформ та цифрових інструментів підтримки прийняття управлінських рішень.

За твердженням В. В. Руденка, концепція Digital Management передбачає використання цифрових технологій для забезпечення оперативності управлінських рішень, підвищення прозорості бізнес-процесів та покращення взаємодії між усіма учасниками господарської діяльності підприємства [9].

У сучасних умовах управління господарською діяльністю підприємства на засадах цифрової трансформації доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних управлінських впливів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства шляхом використання цифрових технологій, цифрових платформ та інформаційних ресурсів. Основною метою такого управління є підвищення результативності господарської діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та створення умов для сталого розвитку підприємства.

Подальший розвиток цифрових технологій суттєво змінює зміст та механізми реалізації функцій управління господарською діяльністю підприємства. Якщо в традиційній системі менеджменту основна увага приділялася плануванню, організації, мотивації та контролю на основі накопиченого досвіду керівників, то в умовах цифрової трансформації управлінські рішення дедалі більше ґрунтуються на використанні цифрових даних, аналітичних інструментів та сучасних інформаційних систем.

Планування в умовах цифрової трансформації передбачає використання інформаційних систем прогнозування, інструментів бізнес-аналітики та технологій обробки великих масивів даних. Завдяки використанню цифрових платформ підприємства отримують можливість оперативно аналізувати зміни зовнішнього середовища, прогнозувати попит, оцінювати ризики та формувати більш обґрунтовані стратегічні й оперативні плани діяльності. Як зазначають А. Панчук та К. Малькова, цифрова стратегія підприємства повинна інтегруватися із загальною стратегією розвитку та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність суб'єкта господарювання [6].

Організаційна функція управління також зазнає суттєвих змін під впливом цифрової трансформації. Використання корпоративних інформаційних систем, електронного документообігу та хмарних сервісів сприяє підвищенню швидкості обміну інформацією між структурними підрозділами підприємства та забезпечує більш ефективну координацію діяльності працівників. Цифрові технології дозволяють формувати гнучкі організаційні структури, здатні швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та потреб споживачів.

Не менш важливою є трансформація функції мотивації персоналу. У сучасних умовах цифрові технології забезпечують можливість використання автоматизованих систем оцінювання результативності працівників, моніторингу виконання завдань та формування індивідуальних програм професійного розвитку. Галайда Т. О. та Стецюк Н. В. зазначають, що цифрові технології менеджменту персоналу сприяють підвищенню ефективності кадрової роботи, забезпечують прозорість системи оцінювання працівників та створюють умови для розвитку людського капіталу підприємства [15].

Функція контролю також набуває нових характеристик у процесі цифрової трансформації. Сучасні інформаційні системи забезпечують можливість безперервного моніторингу показників діяльності підприємства в

режимі реального часу. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, оцінювати ефективність бізнес-процесів та оперативно приймати коригувальні управлінські рішення.

Таким чином, цифрова трансформація не змінює зміст класичних функцій управління, але суттєво підвищує ефективність їх реалізації за рахунок використання сучасних цифрових інструментів.



Рисунок 1.2 – Вплив цифрової трансформації на функції управління господарською діяльністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [4; 9; 15].

У сучасній науковій літературі все більшого поширення набуває концепція data-driven management, або управління на основі даних. Її сутність полягає у використанні об'єктивної інформації та цифрових даних як основи для прийняття управлінських рішень. На відміну від традиційного управління, яке значною мірою базується на досвіді та інтуїції керівників, цифрове управління передбачає використання аналітичних моделей, алгоритмів прогнозування та цифрових платформ для обґрунтування управлінських рішень.

За результатами досліджень Кравченка М. О. та Салабая В. О., цифрова трансформація бізнес-процесів сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень, оптимізації використання ресурсів та покращенню взаємодії між усіма учасниками господарської діяльності підприємства [7]. Водночас Томах В. В., Сігаєва Т. Є. та Мартиненко М. В. наголошують, що цифрова трансформація повинна розглядатися не лише як впровадження нових технологій, а як комплексний процес зміни управлінської системи підприємства [8].

Важливою особливістю управління господарською діяльністю на засадах цифрової трансформації є інтеграція бізнес-процесів у єдиний інформаційний простір підприємства. Досягнення цього забезпечується шляхом використання ERP-систем, CRM-платформ, систем управління ланцюгами постачання (SCM), програм управління персоналом та інших цифрових рішень. Завдяки інтеграції інформаційних потоків підприємство отримує можливість підвищити прозорість бізнес-процесів, скоротити витрати часу на обробку інформації та забезпечити оперативний доступ до управлінських даних.

Переваги цифрової трансформації для управління господарською діяльністю підприємства доцільно узагальнити у вигляді таблиці.

Таблиця 1.2 - Переваги та ризики цифрової трансформації управління підприємством

Переваги	Ризики
Підвищення швидкості прийняття рішень	Значні початкові інвестиції
Оптимізація бізнес-процесів	Кіберзагрози та витік даних
Скорочення операційних витрат	Опір персоналу змінам
Підвищення продуктивності праці	Необхідність постійного оновлення технологій
Покращення контролю діяльності	Дефіцит кваліфікованих кадрів
Зростання конкурентоспроможності	Технологічні ризики

Джерело: сформовано автором на основі [2; 7; 11; 12].

Отже, цифрова трансформація є закономірним етапом розвитку сучасних систем управління підприємствами та виступає важливим

чинником підвищення ефективності господарської діяльності. Використання цифрових технологій забезпечує вдосконалення реалізації управлінських функцій, підвищення якості управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів та формування нових конкурентних переваг підприємства. У сучасних умовах управління господарською діяльністю доцільно розглядати як цілеспрямований процес координації та регулювання діяльності підприємства, що базується на використанні цифрових технологій, інформаційних ресурсів та аналітичних інструментів для забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Особливого значення в умовах цифрової трансформації набувають принципи управління господарською діяльністю підприємства. Традиційні принципи менеджменту, такі як системність, комплексність, безперервність, економічність та адаптивність, зберігають свою актуальність, проте доповнюються новими принципами, характерними для цифрового середовища. До них належать принцип цифрової інтеграції, принцип управління на основі даних, принцип гнучкості бізнес-процесів, принцип інформаційної безпеки та принцип клієнтоорієнтованості.

Принцип цифрової інтеграції передбачає об'єднання всіх бізнес-процесів підприємства в єдину інформаційну систему, що забезпечує оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами та підвищує ефективність координації діяльності. Принцип управління на основі даних полягає у використанні актуальної та достовірної інформації для прийняття управлінських рішень. Реалізація цього принципу стає можливою завдяки використанню сучасних систем бізнес-аналітики, інструментів Big Data та технологій штучного інтелекту.

Принцип гнучкості бізнес-процесів спрямований на забезпечення здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ринкової кон'юнктури та потреб споживачів. У свою чергу, принцип інформаційної безпеки передбачає захист інформаційних ресурсів

підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. Зростання рівня цифровізації бізнесу обумовлює необхідність впровадження сучасних систем кібербезпеки, контролю доступу до інформації та захисту персональних даних.

Важливим аспектом цифрової трансформації є зміна підходів до формування конкурентних переваг підприємства. Якщо раніше основними факторами конкурентоспроможності виступали виробничі ресурси, фінансові можливості та матеріально-технічна база, то сьогодні дедалі більшого значення набувають інформаційні ресурси, цифрові компетенції персоналу та рівень технологічного розвитку підприємства. Саме тому сучасні підприємства активно інвестують у цифрові технології, інформаційні системи та розвиток цифрових навичок працівників.

На думку Я. О. Пукача, цифрова трансформація дозволяє підприємствам формувати нові джерела конкурентних переваг завдяки підвищенню швидкості обробки інформації, скороченню часу прийняття управлінських рішень та покращенню якості взаємодії зі споживачами [11]. Водночас Юрченко О. А. зазначає, що цифровізація бізнес-процесів забезпечує підвищення продуктивності праці, оптимізацію витрат та покращення результативності діяльності підприємств [12].

У сучасних умовах ефективне управління господарською діяльністю підприємства неможливе без використання цифрових управлінських технологій. До найбільш поширених належать ERP-системи, CRM-платформи, системи електронного документообігу, програмні комплекси управління персоналом, системи бізнес-аналітики (BI) та інструменти автоматизації бізнес-процесів. Використання таких технологій забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, підвищує якість управлінських рішень та сприяє зростанню ефективності господарської діяльності підприємства.

Для узагальнення основних результатів впливу цифрової трансформації на діяльність підприємства доцільно побудувати відповідну схему.

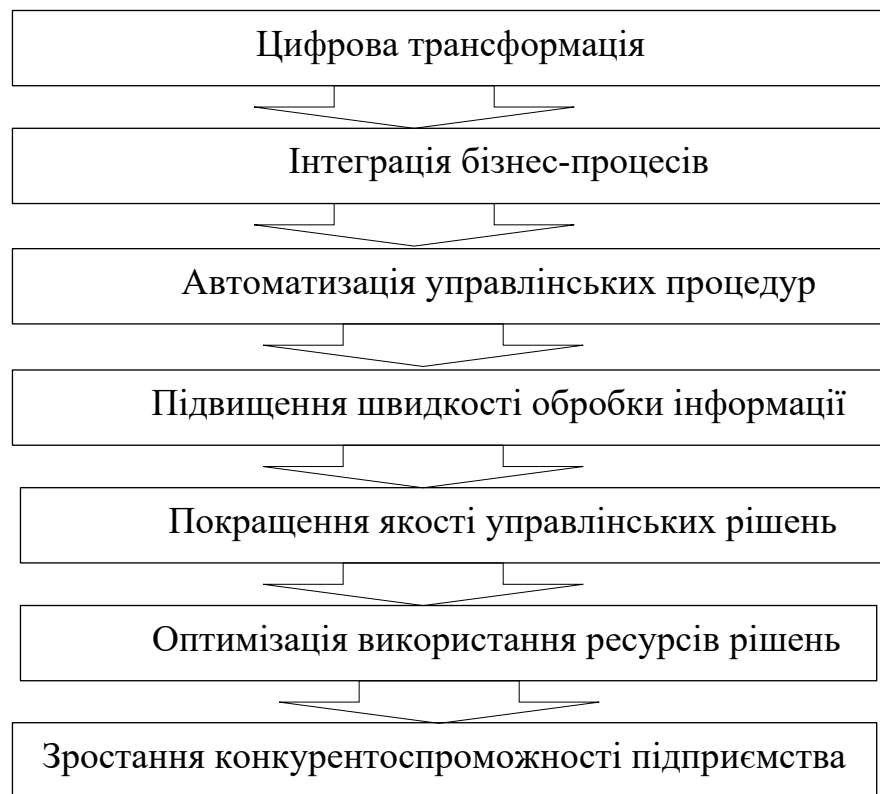


Рисунок 1.3 – Основні результати цифрової трансформації управління господарською діяльністю підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2; 8; 11; 12].

Сучасні наукові дослідження свідчать, що цифрова трансформація охоплює не лише технологічну складову діяльності підприємства, а й організаційні, кадрові та стратегічні аспекти розвитку. Зокрема, Черненко Н. М., Іщенко І. С. наголошують, що трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації передбачає комплексне оновлення управлінських механізмів, організаційної структури та корпоративної культури підприємства [14].

У свою чергу, Давиденко Н. М. та Лещенко Р. М. зазначають, що цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню прозорості фінансового менеджменту, покращенню контролю за використанням ресурсів та забезпечує можливість оперативного аналізу фінансових результатів діяльності підприємства [10].

Таким чином, проведені дослідження дозволяють сформулювати авторське визначення управління господарською діяльністю підприємства на

засадах цифрової трансформації. Під ним доцільно розуміти цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, що здійснюється на основі використання цифрових технологій, інформаційних ресурсів та аналітичних інструментів з метою підвищення ефективності господарської діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Отже, цифрова трансформація є невід'ємною складовою розвитку сучасних підприємств та виступає важливим чинником удосконалення системи управління господарською діяльністю. Впровадження цифрових технологій забезпечує інтеграцію бізнес-процесів, підвищення якості управлінських рішень, оптимізацію використання ресурсів та створення нових конкурентних переваг. Саме тому в умовах цифрової економіки управління господарською діяльністю підприємства повинно ґрунтуватися на принципах цифрової трансформації, що створює основу для подальшого дослідження цифрових управлінських технологій як інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства.

1.2. Цифрові управлінські технології як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства

Стрімкий розвиток цифрової економіки та інформаційно-комунікаційних технологій обумовлює необхідність впровадження нових підходів до управління підприємствами. У сучасних умовах конкурентоспроможність суб'єктів господарювання значною мірою залежить від рівня використання цифрових управлінських технологій, які забезпечують підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів та ефективне використання ресурсів підприємства. Саме тому цифрові управлінські технології сьогодні

розглядаються як один із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку підприємств та формування їх конкурентних переваг.

Цифрові управлінські технології являють собою сукупність програмних, інформаційних та комунікаційних засобів, які використовуються для автоматизації, підтримки та вдосконалення процесів управління підприємством. Їх основне призначення полягає у забезпеченні своєчасного отримання, обробки та аналізу інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам перейти від традиційних методів управління до цифрових моделей менеджменту, заснованих на використанні даних, аналітичних платформ та інтегрованих інформаційних систем.

За результатами досліджень К. Л. Нетудихати, цифровізація управління організаціями сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища підприємства, забезпечує підвищення швидкості обміну інформацією та створює умови для ефективної взаємодії між усіма структурними підрозділами [4]. Водночас В. В. Руденко зазначає, що використання концепції Digital Management дозволяє суттєво підвищити якість управлінських рішень завдяки застосуванню цифрових інструментів аналізу та прогнозування [9].

У сучасній практиці господарювання використовується широкий спектр цифрових управлінських технологій, які охоплюють різні напрями діяльності підприємства. До найбільш поширених належать ERP-системи, CRM-системи, BPM-платформи, системи бізнес-аналітики (BI), електронний документообіг, хмарні технології, системи управління персоналом (HRM) та технології штучного інтелекту.

Серед сучасних цифрових управлінських технологій особливе місце займають ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства. ERP-системи інтегрують інформацію про фінанси, виробництво, матеріальні ресурси, логістику, персонал та інші напрями діяльності в єдину інформаційну систему. Завдяки

цьому керівництво підприємства отримує можливість оперативно контролювати бізнес-процеси, аналізувати результати діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 1.3 - Основні цифрові управлінські технології та їх призначення

Технологія	Характеристика	Основне призначення
ERP (Enterprise Resource Planning)	Система планування ресурсів підприємства	Управління фінансами, виробництвом, запасами та персоналом
CRM (Customer Relationship Management)	Система управління взаємовідносинами з клієнтами	Підвищення якості обслуговування клієнтів та збільшення продажів
BPM (Business Process Management)	Система управління бізнес-процесами	Оптимізація та автоматизація бізнес-процесів
BI (Business Intelligence)	Аналітична система підтримки прийняття рішень	Аналіз даних та формування управлінської звітності
HRM (Human Resource Management)	Система управління персоналом	Автоматизація кадрових процесів
EDMS	Електронний документообіг	Автоматизація роботи з документами
Cloud Technologies	Хмарні технології	Забезпечення доступу до даних та програмних ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 7; 9].

Основною перевагою ERP-систем є формування єдиного інформаційного простору підприємства, що дозволяє уникнути дублювання інформації, підвищити точність облікових даних та забезпечити ефективну координацію діяльності структурних підрозділів. До найбільш відомих ERP-рішень належать SAP ERP, Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics 365 та OneBox ERP.

Не менш важливими є CRM-системи, які орієнтовані на управління взаємовідносинами з клієнтами. В умовах високої конкуренції якість взаємодії зі споживачами стає одним із ключових чинників успіху підприємства. CRM-системи дозволяють накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати їх поведінку, прогнозувати потреби та формувати персоналізовані пропозиції. Використання CRM-технологій сприяє підвищенню лояльності клієнтів, покращенню якості обслуговування та збільшенню обсягів реалізації продукції. Крім того, CRM-системи

забезпечують автоматизацію маркетингової діяльності, управління продажами та комунікаціями із замовниками.

Важливу роль у сучасних системах менеджменту відіграють BPM-технології (Business Process Management), які забезпечують моделювання, оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів підприємства. Їх використання дозволяє зменшити витрати часу на виконання операцій, усунути дублювання функцій та підвищити ефективність внутрішньої координації діяльності підприємства.



Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок цифрових управлінських технологій у системі менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором.

Важливим напрямом розвитку цифрових управлінських технологій є використання систем бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI), які забезпечують збір, обробку та аналіз великих масивів даних для підтримки процесу прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно отримувати достовірну інформацію про стан внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме BI-системи дозволяють перетворювати великі

обсяги даних на аналітичну інформацію, необхідну для стратегічного та оперативного управління.

Використання інструментів бізнес-аналітики сприяє підвищенню точності прогнозування, виявленню закономірностей розвитку підприємства та оперативному реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури. Сучасні ВІ-платформи дозволяють формувати інтерактивні звіти, інформаційні панелі (dashboard), аналітичні моделі та прогнозні сценарії розвитку підприємства. Завдяки цьому керівники отримують можливість приймати рішення на основі фактичних даних, а не лише власного досвіду або інтуїції.

Особливого значення набуває концепція Data-Driven Management, яка передбачає управління підприємством на основі аналізу даних. В умовах цифрової економіки інформація стає одним із найважливіших ресурсів підприємства, а її ефективне використання безпосередньо впливає на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Концепція управління на основі даних забезпечує об'єктивність управлінських рішень, підвищує ефективність планування та сприяє зниженню управлінських ризиків.

Не менш важливими є хмарні технології, які забезпечують зберігання, обробку та доступ до інформаційних ресурсів через мережу Інтернет. Використання хмарних сервісів дозволяє підприємствам значно скоротити витрати на придбання та обслуговування власної ІТ-інфраструктури. Крім того, хмарні технології забезпечують доступ до необхідної інформації незалежно від місця перебування користувачів, що особливо актуально в умовах дистанційної роботи та географічної розосередженості структурних підрозділів підприємства.

Серед основних переваг хмарних технологій варто виділити масштабованість, гнучкість, економічність та високий рівень доступності інформаційних ресурсів. Завдяки цьому підприємства можуть швидко адаптувати свої інформаційні системи до змін обсягів діяльності та потреб користувачів. Сучасний етап цифрової трансформації характеризується активним використанням технологій штучного інтелекту (Artificial

Intelligence, AI) у сфері управління підприємствами. Штучний інтелект являє собою сукупність програмних алгоритмів, здатних аналізувати великі масиви інформації, виявляти закономірності та формувати рекомендації щодо прийняття управлінських рішень.

У сфері менеджменту технології штучного інтелекту використовуються для прогнозування попиту, оптимізації виробничих процесів, аналізу поведінки споживачів, оцінювання ризиків та автоматизації управлінських процедур. Впровадження AI-рішень сприяє підвищенню точності прогнозів, скороченню часу на обробку інформації та покращенню якості управлінських рішень. Перспективним напрямом цифровізації управління є також використання технологій роботизації бізнес-процесів (Robotic Process Automation, RPA). Сутність RPA полягає в автоматизації рутинних операцій шляхом використання програмних роботів, які виконують типові завдання без участі людини. Використання таких технологій дозволяє зменшити кількість помилок, підвищити швидкість виконання операцій та скоротити адміністративні витрати підприємства.

Важливу роль у системі цифрового менеджменту відіграють технології електронного документообігу. Традиційна паперова система документообігу характеризується значними витратами часу та ресурсів на створення, передачу, погодження і зберігання документів. Перехід до електронного документообігу забезпечує автоматизацію цих процесів, прискорює інформаційні потоки та підвищує рівень контролю за виконанням управлінських рішень. Для узагальнення переваг використання цифрових управлінських технологій доцільно розглянути їх вплив на основні показники діяльності підприємства, табл. 1.4.

Отже, цифрові управлінські технології виступають важливим інструментом підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств. Їх використання забезпечує автоматизацію управлінських процесів, підвищення оперативності прийняття рішень, оптимізацію використання ресурсів та формування конкурентних переваг.

Таблиця 1.4 - Вплив цифрових управлінських технологій на ефективність діяльності підприємства

Напрямок впливу	Результат використання цифрових технологій
Управління ресурсами	Оптимізація використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів
Управління бізнес-процесами	Скорочення часу виконання операцій та зменшення витрат
Управління персоналом	Підвищення продуктивності праці та ефективності кадрової роботи
Управління клієнтами	Зростання рівня задоволеності клієнтів та обсягів продажів
Управлінська аналітика	Підвищення якості прийняття управлінських рішень
Документообіг	Скорочення витрат часу на обробку документів
Стратегічне управління	Посилення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 9; 12; 15].

У сучасних умовах цифрової економіки впровадження ERP-, CRM-, BPM-, BI-систем, хмарних технологій, штучного інтелекту та електронного документообігу стає необхідною умовою успішного функціонування та сталого розвитку підприємства. Таким чином, цифрові управлінські технології слід розглядати як ключовий фактор модернізації системи управління та підвищення результативності господарської діяльності підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифровізації

В умовах розвитку цифрової економіки та активного впровадження цифрових технологій у діяльність суб'єктів господарювання особливої актуальності набуває проблема оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства. Посилення конкуренції, динамічність ринкового середовища та зростання обсягів інформації зумовлюють необхідність використання сучасних методичних підходів до

аналізу результативності управлінських процесів. Ефективна система оцінювання дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, виявити резерви розвитку підприємства та сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності його діяльності [2].

У науковій літературі поняття ефективності управління розглядається як здатність системи менеджменту забезпечувати досягнення цілей підприємства при оптимальному використанні наявних ресурсів. Ефективність управління характеризує не лише економічні результати діяльності, а й якість управлінських рішень, рівень організації бізнес-процесів, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та ступінь реалізації стратегічних завдань підприємства [9].

Сучасні умови господарювання суттєво розширюють традиційне розуміння ефективності управління. Якщо раніше основна увага приділялася фінансовим показникам, таким як прибуток, рентабельність або продуктивність праці, то в умовах цифровізації важливого значення набувають показники інформаційного забезпечення, швидкості обробки даних, рівня автоматизації бізнес-процесів та ефективності використання цифрових технологій [21]. Цифровізація змінює підходи до управління підприємством, оскільки сучасні інформаційні системи забезпечують можливість отримання актуальної інформації в режимі реального часу, підвищують якість аналітичного забезпечення та сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень. Саме тому методики оцінювання ефективності управління повинні враховувати не лише результати діяльності підприємства, а й рівень його цифрового розвитку та готовність до цифрової трансформації [18].

У сучасній економічній науці сформувалося декілька методичних підходів до оцінювання ефективності управління підприємством. Кожен із них акцентує увагу на окремих аспектах діяльності організації та має власний набір показників для проведення аналізу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 -Основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством

Підхід	Сутність підходу
Ресурсний	Оцінювання ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів
Результативний	Аналіз ступеня досягнення поставлених цілей та запланованих результатів
Процесний	Оцінювання ефективності бізнес-процесів та управлінських процедур
Системний	Комплексний аналіз функціонування системи управління підприємством
Вартісний	Оцінювання створення доданої вартості та ринкової цінності підприємства
Цифровий	Оцінювання результативності впровадження цифрових технологій та цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором на основі [3; 8; 14; 19; 25].

Ресурсний підхід належить до найбільш поширених методів оцінювання ефективності управління. Його сутність полягає у визначенні результативності використання ресурсного потенціалу підприємства. Для цього застосовуються показники продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаловіддачі, оборотності активів та інші економічні індикатори, що характеризують рівень використання ресурсів підприємства [3]. Перевагою ресурсного підходу є можливість отримання кількісних характеристик ефективності діяльності підприємства. Водночас його недоліком є недостатня увага до якісних аспектів управління, таких як ефективність інформаційних потоків, рівень координації діяльності структурних підрозділів та якість управлінських рішень.

Результативний підхід базується на оцінюванні ступеня досягнення поставлених цілей підприємства. У межах цього підходу ефективність управління визначається через рівень виконання стратегічних та оперативних завдань, досягнення запланованих показників розвитку та реалізацію місії підприємства [8].

Процесний підхід передбачає аналіз ефективності бізнес-процесів підприємства. Основна увага приділяється швидкості виконання операцій, рівню автоматизації процесів, якості інформаційного забезпечення та

ефективності внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами. В умовах цифровізації саме процесний підхід набуває особливого значення, оскільки впровадження цифрових технологій насамперед спрямоване на вдосконалення бізнес-процесів та підвищення їх результативності [7].

Системний підхід розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують для досягнення спільних цілей. Ефективність управління при цьому визначається не лише результатами діяльності окремих підрозділів, а й рівнем їх взаємодії та узгодженості функціонування всієї системи управління [14].

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровий підхід до оцінювання ефективності управління. Його сутність полягає в оцінюванні рівня цифрової трансформації підприємства, результативності впровадження цифрових технологій та ступеня інтеграції інформаційних систем у бізнес-процеси підприємства [25].

Таблиця 1.6 - Система показників оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства

Група показників	Основні показники
Фінансові	Чистий прибуток, рентабельність, дохід від реалізації, ліквідність
Ресурсні	Продуктивність праці, фондівіддача, матеріалівіддача, оборотність активів
Виробничі	Обсяг виробництва, собівартість продукції, використання виробничих потужностей
Управлінські	Якість управлінських рішень, швидкість реагування на зміни, рівень контролю
Інформаційні	Швидкість обробки інформації, якість інформаційного забезпечення
Цифрові	Рівень цифровізації бізнес-процесів, використання ERP-, CRM- та BI-систем

Джерело: сформовано автором на основі [9; 17; 18; 23].

Для проведення комплексного аналізу ефективності управління господарською діяльністю підприємства доцільно використовувати систему взаємопов'язаних показників, яка охоплює фінансові, виробничі, ресурсні, управлінські та цифрові аспекти діяльності.

Наведена система показників дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства та враховувати як традиційні економічні результати, так і сучасні показники цифрового розвитку. Особливо важливими в умовах цифровізації стають інформаційні та цифрові показники, які характеризують рівень використання цифрових управлінських технологій та готовність підприємства до подальшої цифрової трансформації [18].

Важливим напрямом сучасних досліджень у сфері цифрового менеджменту є оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства. В умовах цифрової економіки саме цифрова зрілість визначає готовність суб'єкта господарювання до впровадження інноваційних технологій, використання цифрових платформ та адаптації до змін зовнішнього середовища. Рівень цифрової зрілості характеризує ступінь інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси, систему управління, організаційну структуру та корпоративну культуру підприємства [18].

Науковці зазначають, що цифрова трансформація є тривалим процесом, який відбувається поетапно та передбачає поступовий перехід від використання окремих цифрових інструментів до формування повністю інтегрованої цифрової системи управління підприємством [21]. Відповідно до цього доцільно виділяти декілька рівнів цифрової зрілості підприємства.

На початковому рівні підприємство використовує переважно традиційні методи управління та окремі програмні продукти для автоматизації облікових операцій. Наступний рівень передбачає автоматизацію окремих бізнес-процесів, що дозволяє скоротити витрати часу та підвищити продуктивність праці. Подальший розвиток характеризується комплексною цифровізацією бізнес-процесів та інтеграцією інформаційних систем у єдине цифрове середовище управління. Найвищий рівень цифрової зрілості передбачає повну трансформацію бізнес-моделі підприємства та використання цифрових технологій як основного джерела формування конкурентних переваг [25].

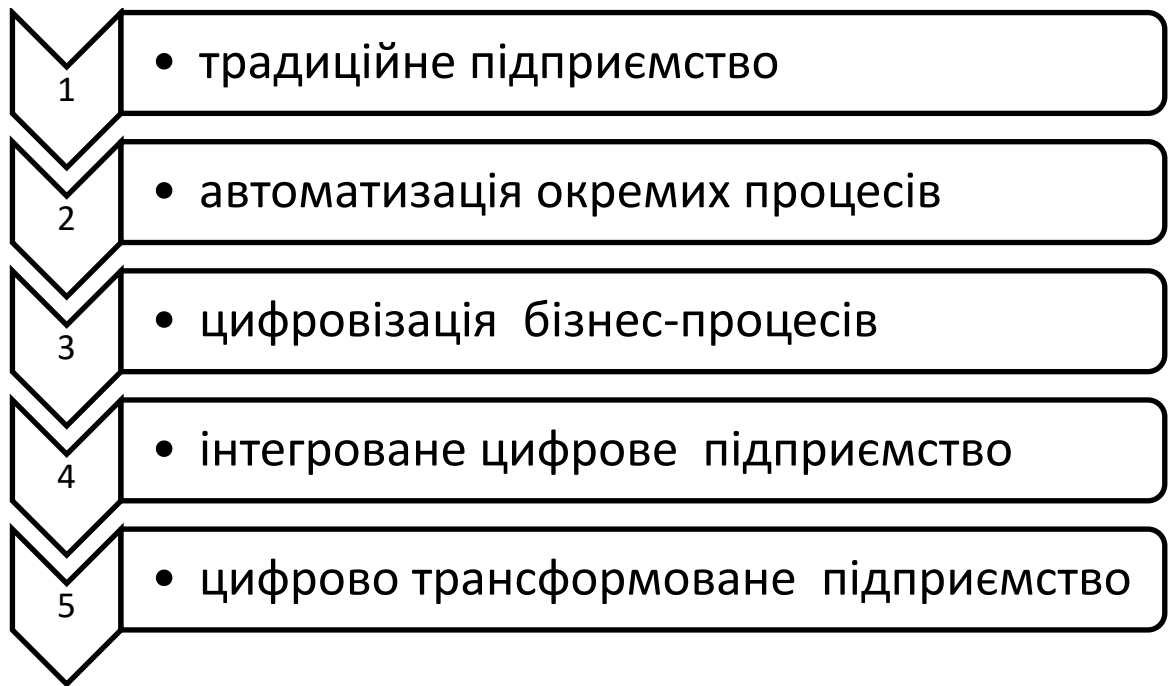


Рисунок 1.5 – Рівні цифрової зрілості підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [18; 21; 25].

Одним із найбільш поширених інструментів оцінювання ефективності управління є система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Використання KPI дозволяє здійснювати кількісний контроль за досягненням поставлених цілей та оцінювати результативність діяльності підприємства за окремими напрямками [9].

У сучасних умовах поряд із традиційними фінансовими та виробничими показниками дедалі більшого значення набувають цифрові KPI. Вони дозволяють оцінити ефективність використання цифрових технологій, рівень автоматизації процесів та результативність цифрової трансформації підприємства [24].

Перевагою використання цифрових KPI є можливість оперативного моніторингу процесів цифрової трансформації та оцінювання ефективності впроваджених цифрових рішень. Крім того, зазначені показники дозволяють визначити проблемні аспекти цифрового розвитку підприємства та своєчасно вживати заходів щодо їх усунення [23].

Таблиця 1.7 - Основні цифрові KPI оцінювання ефективності управління підприємством

Показник	Характеристика
Рівень автоматизації процесів	Частка автоматизованих бізнес-процесів у загальній кількості процесів
Швидкість обробки інформації	Час, необхідний для збору, обробки та передачі інформації
Частка електронного документообігу	Питома вага електронних документів у загальному документообігу
Рівень використання ERP-систем	Ступінь інтеграції бізнес-процесів у єдину інформаційну систему
Рівень цифрової взаємодії з клієнтами	Частка клієнтських операцій, що здійснюються через цифрові канали
Рівень цифрової компетентності персоналу	Ступінь володіння працівниками цифровими навичками

Джерело: сформовано автором на основі [21; 23; 24].

Важливим напрямом оцінювання ефективності управління є аналіз рівня автоматизації бізнес-процесів. Практика свідчить, що підприємства з високим рівнем автоматизації демонструють вищі показники продуктивності праці, швидше реагують на зміни ринкового середовища та мають кращі можливості для масштабування своєї діяльності [20].

Не менш важливим критерієм виступає рівень використання інтегрованих інформаційних систем, зокрема ERP-, CRM- та BI-платформ. Їх впровадження забезпечує формування єдиного інформаційного простору підприємства, підвищує якість аналітичного забезпечення та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [7]. Окрему увагу доцільно приділяти оцінюванню цифрових компетенцій персоналу. Навіть найсучасніші цифрові технології не забезпечать очікуваного ефекту за відсутності працівників, здатних ефективно використовувати їх у повсякденній діяльності. Саме тому рівень цифрової грамотності персоналу дедалі частіше розглядається як один із ключових показників успішності цифрової трансформації підприємства [27].

Таким чином, оцінювання цифрової зрілості підприємства та використання системи цифрових KPI дозволяють комплексно оцінити рівень цифрового розвитку суб'єкта господарювання, визначити ефективність

використання цифрових управлінських технологій та сформувати напрями подальшого вдосконалення системи управління. Застосування зазначених підходів створює передумови для підвищення результативності господарської діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки [21]. Важливим інструментом комплексного оцінювання ефективності управління підприємством є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем. Даний підхід дозволяє оцінювати діяльність підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за нефінансовими показниками, які визначають його довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність. У сучасних умовах цифрової трансформації система BSC набуває особливого значення, оскільки забезпечує можливість комплексного моніторингу результативності управління та реалізації цифрової стратегії підприємства [19]. Основною перевагою системи збалансованих показників є поєднання стратегічних і оперативних цілей підприємства через систему взаємопов'язаних показників. Це дозволяє керівництву контролювати досягнення стратегічних цілей та своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища [22].

Традиційна модель BSC передбачає оцінювання діяльності підприємства за чотирма ключовими напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток персоналу. В умовах цифрової економіки дана система може бути доповнена показниками цифрового розвитку підприємства, що дозволяє оцінювати результати цифрової трансформації та ефективність використання цифрових технологій.

Фінансова складова системи збалансованих показників відображає економічні результати діяльності підприємства та включає показники прибутковості, рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Саме фінансові показники є узагальнюючим критерієм ефективності функціонування підприємства та результативності управлінських рішень [9].

Клієнтська складова характеризує рівень задоволеності споживачів, якість обслуговування клієнтів, рівень їх лояльності та частку ринку підприємства. В умовах цифровізації важливого значення набуває розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та використання CRM-систем для управління відносинами зі споживачами [21].

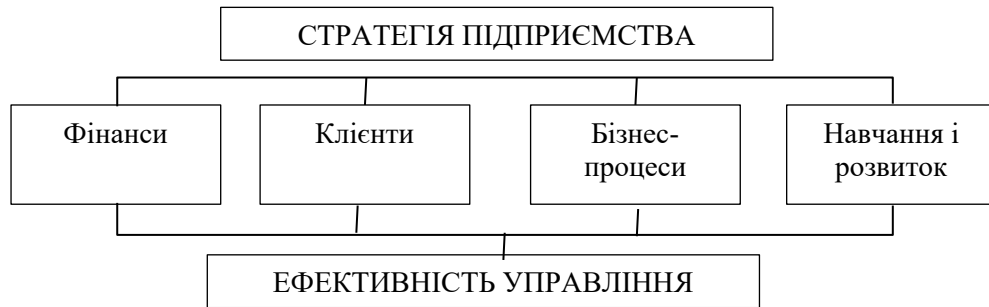


Рисунок 1.6 – Система оцінювання ефективності управління підприємством на основі BSC

Джерело: адаптовано автором на основі концепції BSC та праць [19; 22].

Складова внутрішніх бізнес-процесів спрямована на оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства. До ключових показників належать тривалість виконання процесів, рівень автоматизації операцій, продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. Впровадження цифрових технологій дозволяє суттєво оптимізувати бізнес-процеси та підвищити якість управління ними [20].

Складова навчання та розвитку характеризує рівень розвитку людського капіталу підприємства. Особливої актуальності вона набуває в умовах цифрової трансформації, коли конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від цифрових компетенцій працівників та їх здатності працювати з новітніми інформаційними технологіями [27].

Для комплексного оцінювання результативності цифрової трансформації підприємства доцільно використовувати систему критеріїв, яка дозволяє оцінити різні аспекти впровадження цифрових управлінських технологій.

Економічний критерій є найбільш поширеним у практиці оцінювання ефективності цифрових технологій. Його використання дозволяє визначити вплив цифровізації на фінансові результати діяльності підприємства, рівень витрат та показники прибутковості. Проте обмеження такого підходу полягає в тому, що не всі результати цифрової трансформації можуть бути безпосередньо виміряні у вартісній формі [26].

Таблиця 1.8 - Критерії оцінювання ефективності цифрових управлінських технологій

Критерій	Основні показники
Економічний	Зростання прибутку, скорочення витрат, підвищення рентабельності
Організаційний	Скорочення тривалості бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці
Інформаційний	Швидкість та якість обробки інформації, доступність даних
Соціальний	Рівень цифрових компетенцій персоналу, задоволеність працівників
Стратегічний	Посилення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства
Технологічний	Рівень використання цифрових платформ та інформаційних систем

Джерело: сформовано автором на основі [20; 21; 26].

Організаційний критерій характеризує зміни в системі управління підприємством, які відбуваються внаслідок впровадження цифрових технологій. Його застосування дозволяє оцінити швидкість виконання управлінських процедур, рівень координації діяльності структурних підрозділів та ефективність бізнес-процесів [23].

Інформаційний критерій пов'язаний із якістю інформаційного забезпечення управління. Він характеризує швидкість обробки даних, рівень інтеграції інформаційних систем та доступність інформації для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах саме інформація виступає одним із ключових ресурсів підприємства, що обумовлює важливість даного критерію [24].

Соціальний критерій дозволяє оцінити вплив цифрової трансформації на персонал підприємства. Він охоплює рівень цифрової грамотності

працівників, їх готовність до змін та здатність ефективно використовувати цифрові інструменти у професійній діяльності [27].

Таким чином, оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифровізації повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує фінансово-економічні, організаційні, інформаційні та цифрові показники. Використання ресурсного, результативного, процесного, системного та цифрового підходів дозволяє сформувати об'єктивну оцінку діяльності підприємства та визначити напрями її вдосконалення. Водночас застосування інструментів цифрової зрілості, системи KPI, збалансованих показників BSC та критеріїв оцінювання цифрових технологій забезпечує можливість комплексного аналізу результативності цифрової трансформації підприємства. Зазначені методичні підходи стануть теоретичною основою для проведення аналізу господарської діяльності та оцінювання рівня цифровізації ТЗОВ «Тропік» у наступному розділі кваліфікаційної роботи [21; 22].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РІВНЯ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЗОВ «ТРОПІК»**2.1. Організаційно-економічні передумови цифрової трансформації підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тропик» є одним із провідних підприємств України у сфері оптової торгівлі фруктами та овочами. Підприємство здійснює господарську діяльність на вітчизняному та міжнародному ринках, забезпечуючи постачання широкого асортименту плодоовочевої продукції торговельним мережам, підприємствам харчової промисловості та іншим суб'єктам господарювання.

ТЗОВ «Тропик» зареєстроване відповідно до чинного законодавства України та здійснює діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основним видом економічної діяльності підприємства є оптова торгівля фруктами й овочами (КВЕД 46.31). Керівником підприємства є Власов Вадим Олександрович. За результатами 2025 року середньооблікова чисельність працівників становила 586 осіб.

Основні відомості про підприємство наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ТЗОВ «Тропик»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Тропик»
Скорочена назва	ТЗОВ «Тропик»
Код ЄДРПОУ	20831737
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний КВЕД	46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами
Керівник	Власов Вадим Олександрович
Основний вид діяльності	Оптова торгівля плодоовочевою продукцією

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства за 2023–2025 рр.

Підприємство здійснює діяльність у сфері постачання фруктів та овочів як вітчизняного, так і імпортного походження. Наявність налагоджених логістичних зв'язків, складської інфраструктури та багаторічного досвіду роботи дозволяє ТЗОВ «Тропик» утримувати стійкі позиції на ринку плодоовочевої продукції.

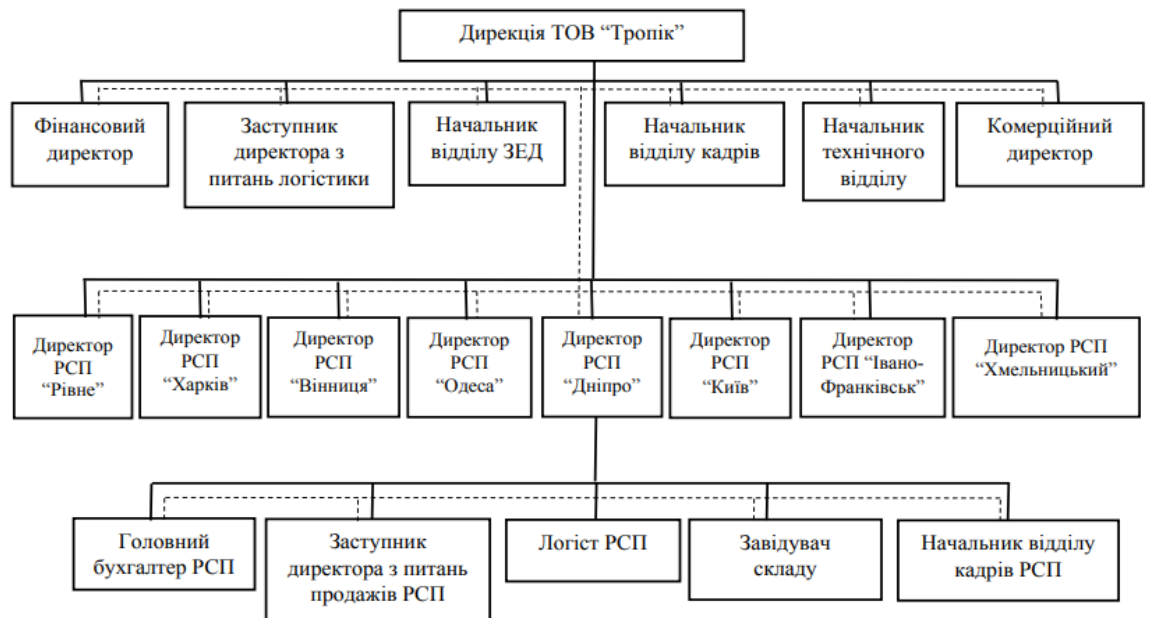


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТЗОВ «Тропик»

Джерело: складено автором за [16, 17]

На рисунку 2.1 наведено організаційну структуру ТЗОВ «Тропик», яка має лінійно-функціональний дивізіональний характер. Керівництво підприємством здійснюють його співвласники та кінцеві бенефіціари — Власов В. О. та Ларін С. Б., які входять до складу дирекції. У центральному офісі у м. Львів зосереджені основні функціональні підрозділи: відділи логістики, зовнішньоекономічної діяльності, комерційний, фінансовий, кадровий та технічний відділи. Регіональні підрозділи сформовані за дивізіональним принципом і підпорядковуються безпосередньо керівникам відповідних структурних одиниць. Про масштаби діяльності підприємства свідчить динаміка чисельності персоналу, яка демонструє стійку тенденцію до зростання.

Таблиця 2.2 - Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТЗОВ «Тропик»

Рік	Кількість працівників, осіб	Відхилення до попереднього року, осіб	Темп росту, %
2023	498	—	100,0
2024	551	+53	110,6
2025	586	+35	106,4

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Як свідчать дані таблиці 2.2, чисельність персоналу підприємства протягом 2023–2025 рр. зростає на 88 осіб або на 17,7 %. Така тенденція свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та збільшення потреби підприємства у трудових ресурсах.

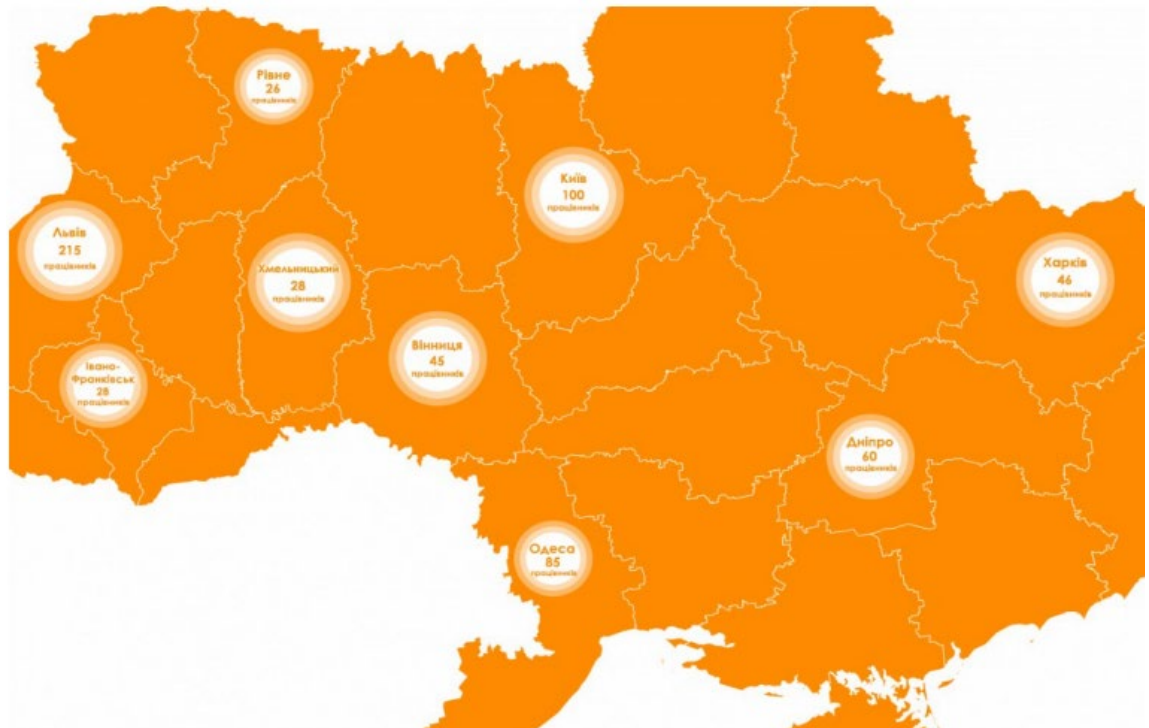


Рисунок 2.2 – Географія розміщення працівників на РСП ТЗОВ «Тропик»

Джерело: [16, 17]

Отже, найбільшим підрозділом ТЗОВ «Тропик» є центральний офіс у м. Львів із розподільчим центром і складським комплексом у с. Малехів. До 2022 року функції одного з ключових логістичних центрів виконував також Одеський філіал. Проте внаслідок блокування морських портів Великої Одеси після початку повномасштабної війни підприємство було змушене змінити логістичні маршрути та систему постачання. Наразі основні імпорتنі

поставки здійснюються через порт Роттердам із використанням рефрижераторних контейнерів, а подальше транспортування продукції забезпечують нідерландські експедиторські та українські логістичні компанії. Це дозволило підприємству зберегти стабільність постачань та ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Важливим показником розвитку підприємства є динаміка вартості його активів. Активи характеризують ресурсний потенціал підприємства та визначають його можливості щодо здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Таблиця 2.3 - Динаміка активів ТЗОВ «Тропик» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	Роки, тис.грн			Відхилення 2025 р. / 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Необоротні активи	74743	105865	122651	164,1
Оборотні активи	588473	703905	802157	136,3
Усього активів	663216	809770	924808	139,4

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності підприємства.

Дані таблиці свідчать про суттєве зростання вартості майна підприємства. Загальна вартість активів за досліджуваний період збільшилася з 663,2 млн грн до 924,8 млн грн, або на 39,4 %. Особливо високими темпами зростали необоротні активи, вартість яких збільшилася на 64,1 %, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства та здійснення інвестицій у розвиток господарської діяльності. Структура активів підприємства характеризується переважанням оборотних активів, частка яких у 2025 році становила понад 86 %. Така структура є типовою для підприємств оптової торгівлі, де значна частина ресурсів зосереджена у товарних запасах, дебіторській заборгованості та грошових коштах.

Значну роль у формуванні ресурсного потенціалу підприємства відіграють основні засоби, які забезпечують здійснення господарської діяльності та створюють матеріальну основу для розвитку підприємства.

Аналіз показників фінансової звітності свідчить про позитивну динаміку вартості основних засобів ТЗОВ «Тропик» протягом 2023–2025 рр. [37].

Як свідчать дані таблиці 2.4, залишкова вартість основних засобів за досліджуваний період зростає більш ніж у 2,5 раза та становила у 2025 році 92,7 млн грн. Такі зміни свідчать про активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства, розширення складської інфраструктури та розвиток логістичних потужностей. Водночас темпи зростання первісної вартості основних засобів перевищують темпи зростання їх зносу, що є позитивною тенденцією та характеризує інвестиційну активність підприємства [37].

Таблиця 2.4 - Динаміка вартості основних засобів ТЗОВ «Тропик» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	Роки, тис. грн.			Відхилення 2025/2023, %
	2023	2024	2025	
Первісна вартість основних засобів	128407	171410	226029	176,0
Знос	92500	114247	133284	144,1
Залишкова вартість	35907	57163	92745	258,3

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТЗОВ «Тропик» [37].

Для підприємства оптової торгівлі важливе значення має структура оборотних активів, оскільки саме вони забезпечують безперервність процесу реалізації продукції та формування доходів від основної діяльності. У структурі оборотних активів ТЗОВ «Тропик» найбільшу частку займають товарні запаси та дебіторська заборгованість.

Таблиця 2.5 -Динаміка окремих складових оборотних активів ТЗОВ «Тропик», тис. грн

Показник	Рік		Відхилення, %
	2024	2025	
Запаси	266662	354050	132,8
Товари	265576	350294	131,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	269904	262555	97,3
Грошові кошти та їх еквіваленти	42189	38185	90,5

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТЗОВ «Тропик» [37].

З наведених даних видно, що найбільше зростання відбулося за статтею запасів, які збільшилися на 32,8 %. Це свідчить про розширення масштабів торговельної діяльності підприємства та нарощування обсягів товарообороту. Водночас дебіторська заборгованість за реалізовану продукцію дещо скоротилася, що може свідчити про покращення системи розрахунків із покупцями та підвищення ефективності управління оборотним капіталом [37].

Одним із важливих показників розвитку підприємства є його позиції на ринку. Для оцінювання ринкової сили ТЗОВ «Тропик» доцільно використати показники системи YouControl MarketScore, які відображають конкурентні позиції підприємства у відповідному секторі економіки.

Таблиця 2.6 - Показники ринкової позиції ТЗОВ «Тропик» у 2021-2025 рр.

Показник	Рік				
	2021	2022	2023	2024	2025
Індекс MarketScore	A/3.7	A/3.8	A/3.8	A/3.8	A/3.8
Частка у секторі, %	0,05	0,06	0,07	0,07	0,08
Частка на субринку, %	8,31	9,52	11,12	12,43	12,34
Місце в секторі	248	200	185	184	162

Джерело: сформовано автором за даними системи YouControl [37].

Аналіз наведених показників свідчить про поступове зміцнення ринкових позицій ТЗОВ «Тропик». Частка підприємства у секторі зросла з 0,05 % у 2021 році до 0,08 % у 2025 році, а місце підприємства в секторі покращилося з 248 до 162 позиції. Водночас індекс MarketScore протягом останніх років стабільно утримується на рівні A/3,8, що характеризує підприємство як фінансово стійкого та конкурентоспроможного учасника ринку [37].

Важливим елементом функціонування підприємства є система управління. Організаційна структура ТЗОВ «Тропик» сформована відповідно до масштабів діяльності підприємства та забезпечує ефективну координацію роботи виробничих, логістичних, комерційних і фінансових підрозділів. Управління підприємством здійснюється за лінійно-функціональним

принципом, який передбачає розподіл управлінських функцій між керівниками різних рівнів та спеціалізованими структурними підрозділами [37].

Зростання чисельності персоналу, розширення обсягів діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства обумовлюють необхідність подальшого вдосконалення системи управління, зокрема шляхом активного впровадження цифрових управлінських технологій. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизація бізнес-процесів та розвиток цифрових каналів комунікації створюють передумови для підвищення ефективності господарської діяльності та забезпечення конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі [21].

Таким чином, проведений аналіз показав, що ТЗОВ «Тропик» є стабільно функціонуючим підприємством, яке займає вагомі позиції на ринку оптової торгівлі фруктами та овочами. Упродовж 2023–2025 рр. спостерігалось зростання чисельності персоналу, збільшення вартості активів та основних засобів, а також покращення ринкових позицій підприємства. Загальна вартість активів у 2025 році досягла 924,8 млн грн, що на 39,4 % перевищує показник 2023 року. Позитивна динаміка основних економічних показників свідчить про наявність значного ресурсного потенціалу та можливостей для подальшого розвитку підприємства. Отримані результати створюють підґрунтя для проведення детального аналізу господарської діяльності та оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу ТЗОВ «Тропик» у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Ефективність господарської діяльності підприємства є одним із ключових показників його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Вона характеризується здатністю суб'єкта господарювання забезпечувати

стабільне зростання доходів, прибутку та вартості активів за рахунок раціонального використання наявних ресурсів. Для оцінювання ефективності діяльності ТЗОВ «Тропик» доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники підприємства за 2023–2025 рр. [16].

Основними результативними показниками діяльності підприємства виступають чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток. Динаміка зазначених показників дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства та рівень ефективності його господарської діяльності.

Таблиця 2.7 - Основні показники господарської діяльності ТЗОВ «Тропик» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	Роки, тис. грн			Відхилення 2025 р. / 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Активи	663216	809770	924808	139,4
Необоротні активи	74743	105865	122651	164,1
Оборотні активи	588473	703905	802157	136,3
Основні засоби (залишкова вартість)	35907	57163	92745	258,3
Запаси	249728	266662	354050	141,8
Чисельність персоналу, осіб	498	551	586	117,7

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТЗОВ «Тропик» та системи YouControl [16].

Як свідчать дані таблиці 2.7, протягом 2023-2025 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку розвитку. Загальна вартість активів зросла на 261,6 млн грн, або на 39,4 %, що свідчить про нарощування ресурсного потенціалу підприємства. Особливо високими темпами зростали необоротні активи, вартість яких збільшилася на 64,1 %. Це є наслідком інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази та логістичної інфраструктури підприємства [16].

Позитивною тенденцією є також зростання вартості основних засобів. За досліджуваний період їх залишкова вартість збільшилася у 2,6 раза та

досягла 92,7 млн грн. Такі зміни свідчать про оновлення основних фондів підприємства та підвищення його виробничо-господарського потенціалу [16].

Важливим показником розвитку підприємства є забезпеченість оборотними активами. У структурі майна ТЗОВ «Тропик» переважають оборотні активи, частка яких у 2025 році становила понад 86 %. Це відповідає специфіці діяльності підприємства, основним видом діяльності якого є оптова торгівля фруктами та овочами [17].

Для оцінювання структури активів підприємства доцільно визначити їх питому вагу у загальній вартості майна.

Таблиця 2.8 - Структура активів ТЗОВ «Тропик» у 2023–2025 рр., %

Показник	Роки, %		
	2023	2024	2025
Необоротні активи	11,3	13,1	13,3
Оборотні активи	88,7	86,9	86,7
Усього активів	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором за даними [16].

Дані таблиці 2.8 свідчать про відносно стабільну структуру активів підприємства. Незважаючи на зростання вартості необоротних активів, основну частку майна продовжують формувати оборотні активи. Це пояснюється високою питомою вагою товарних запасів та дебіторської заборгованості, що є характерним для підприємств торговельної сфери.

Особливе значення для оцінювання ефективності господарської діяльності має аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Саме персонал забезпечує реалізацію основних бізнес-процесів підприємства, пов'язаних із закупівлею, зберіганням, транспортуванням та реалізацією продукції.

Таблиця 2.9 - Динаміка чисельності персоналу ТЗОВ «Тропик»

Показник	Роки		
	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	498	551	586
Абсолютне відхилення до попереднього року, осіб	—	+53	+35
Темп росту, %	100,0	110,6	106,4

Джерело: сформовано автором за даними [16].

Чисельність працівників ТЗОВ «Тропик» протягом досліджуваного періоду збільшилася на 88 осіб, або на 17,7 %. Зростання кадрового потенціалу підприємства пов'язане з розширенням масштабів діяльності, збільшенням обсягів товарообороту та розвитком логістичної інфраструктури. Водночас збільшення чисельності персоналу потребує вдосконалення системи управління, автоматизації бізнес-процесів та впровадження сучасних цифрових управлінських технологій [4].

Таким чином, проведений аналіз свідчить про позитивні тенденції розвитку ТЗОВ «Тропик». Підприємство демонструє стабільне зростання вартості активів, основних засобів та кадрового потенціалу. Це створює необхідні передумови для підвищення ефективності господарської діяльності та подальшого впровадження цифрових інструментів управління, що особливо актуально в умовах посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнес-середовища [2].

Для комплексного оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства важливе значення має аналіз оборотних активів, оскільки саме вони забезпечують безперервність операційної діяльності та формування доходів від реалізації продукції. Для підприємств оптової торгівлі особливо важливими складовими оборотного капіталу виступають товарні запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти [16].

Таблиця 2.10 - Динаміка основних складових оборотних активів ТЗОВ «Тропик», тис. грн

Показники	Рік			Відхилення 2025 р. / 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Оборотні активи	588473	703905	802157	136,3
Запаси	249728	266662	354050	141,8
Дебіторська заборгованість	229485	269904	262555	114,4
Грошові кошти та їх еквіваленти	58764	42189	38185	65,0

Джерело: сформовано автором за даними фінансової звітності ТЗОВ «Тропик» [16].

Як свідчать дані таблиці 2.10, упродовж 2023–2025 рр. обсяг оборотних активів підприємства збільшився на 213,7 млн грн або на 36,3 %. Найбільше зростання спостерігалось за статтею запасів, вартість яких збільшилася на 41,8 %. Така тенденція свідчить про розширення масштабів торговельної діяльності та збільшення товарообороту підприємства [17].

Дебіторська заборгованість за досліджуваний період зросла на 14,4 %, що пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції та розширенням співпраці з контрагентами. Водночас скорочення залишків грошових коштів може свідчити про активне інвестування підприємства у розвиток діяльності та формування товарних запасів [16].

Важливим показником ефективності використання ресурсів є продуктивність праці, яка характеризує результативність використання трудового потенціалу підприємства. Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності організації праці та якості управлінських процесів [9].

З огляду на збільшення активів та масштабів діяльності підприємства доцільно визначити показник забезпеченості працівників активами.

Таблиця 2.11 - Забезпеченість персоналу активами ТЗОВ «Тропик»

Показники	Рік			Відхилення 2025 р. / 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Активи, тис. грн	663216	809770	924808	39,44
Чисельність працівників, осіб	498	551	586	17,67
Активів на одного працівника, тис. грн	1331,8	1469,6	1578,2	18,50

Джерело: розраховано автором за даними [16].

Дані таблиці 2.11 свідчать про поступове зростання рівня забезпеченості працівників ресурсами. Якщо у 2023 році на одного працівника припадало 1 331,8 тис. грн активів, то у 2025 році цей показник зріс до 1 578,2 тис. грн. Зростання показника на 18,5 % свідчить про підвищення ресурсного забезпечення персоналу та створення умов для підвищення ефективності праці.

Одним із ключових показників ефективності використання ресурсного потенціалу є оборотність активів. Вона характеризує здатність підприємства генерувати обсяг реалізації за рахунок наявного майна та відображає ефективність управління ресурсами [23].

Зважаючи на специфіку діяльності ТЗОВ «Тропик», значний вплив на ефективність господарської діяльності мають швидкість обігу товарних запасів, рівень логістичної координації та якість управлінських рішень. Саме тому впровадження цифрових технологій управління, автоматизованих систем обліку та логістичних платформ може сприяти прискоренню оборотності ресурсів і підвищенню результативності діяльності підприємства [7].

Крім матеріальних і трудових ресурсів, важливим елементом ресурсного потенціалу підприємства є його ринкові позиції. За даними системи YouControl, ТЗОВ «Тропик» демонструє позитивну динаміку конкурентоспроможності. Частка підприємства на відповідному субринку зросла з 8,31 % у 2021 році до понад 12 % у 2025 році, а рейтинг MarketScore стабільно залишається на високому рівні А/3,8 [16].

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про ефективне використання ресурсного потенціалу ТЗОВ «Тропик». Підприємство нарощує обсяги активів, збільшує товарні запаси відповідно до масштабів діяльності, покращує забезпеченість персоналу ресурсами та зміцнює свої ринкові позиції. Водночас подальше підвищення ефективності господарської діяльності потребує вдосконалення системи управління ресурсами та активного впровадження цифрових управлінських технологій, що є особливо актуальним в умовах цифрової трансформації економіки [2].

Важливим етапом аналізу господарської діяльності підприємства є оцінювання фінансової стійкості та ефективності використання наявних ресурсів. Саме фінансові показники дозволяють визначити рівень економічної безпеки підприємства, його здатність виконувати поточні

зобов'язання та забезпечувати подальший розвиток у довгостроковій перспективі [23].

Одним із ключових показників фінансової стійкості є співвідношення власного та залученого капіталу. Зростання вартості активів ТЗОВ «Тропик» протягом останніх років свідчить про зміцнення фінансово-економічного потенціалу підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості [16].

Для узагальнення результатів аналізу доцільно розрахувати основні показники ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.12 - Основні показники ефективності використання ресурсного потенціалу ТЗОВ «Тропик»

Показники	Рік			Відхилення 2025 р. / 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Активи, тис. грн	663216	809770	924808	139,4
Основні засоби, тис. грн	35907	57163	92745	258,3
Оборотні активи, тис. грн	588473	703905	802157	136,3
Запаси, тис. грн	249728	266662	354050	141,8
Чисельність персоналу, осіб	498	551	586	117,7
Активів на одного працівника, тис. грн	1331,8	1469,6	1578,2	118,5

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТЗОВ «Тропик» [16].

Результати розрахунків свідчать про позитивну динаміку практично всіх показників ресурсного забезпечення підприємства. Найбільше зростання спостерігається за показником залишкової вартості основних засобів, яка за досліджуваний період збільшилася у 2,6 рази. Це підтверджує активну інвестиційну політику підприємства та його орієнтацію на розвиток матеріально-технічної бази [16].

Позитивною тенденцією є також збільшення забезпеченості працівників активами. Зростання даного показника свідчить про підвищення рівня технічного оснащення діяльності підприємства та створення передумов для зростання продуктивності праці. У сучасних умовах цифрової

трансформації саме забезпечення працівників сучасними технічними засобами та інформаційними ресурсами є одним із важливих чинників підвищення ефективності господарської діяльності [4].

Окремої уваги заслуговує аналіз ринкових позицій підприємства. За даними системи YouControl, ТЗОВ «Тропик» демонструє стабільне зміцнення конкурентних позицій на ринку оптової торгівлі фруктами та овочами. Частка підприємства у відповідному субринку перевищує 12 %, а рейтинг MarketScore протягом останніх років залишається на високому рівні A/3,8, що характеризує підприємство як фінансово стабільного та надійного суб'єкта господарювання [16].

Позитивна динаміка основних економічних показників значною мірою обумовлена ефективною організацією логістичних процесів, диверсифікацією каналів постачання та адаптацією підприємства до сучасних умов функціонування ринку. Після початку повномасштабної війни підприємство змогло переорієнтувати логістичні маршрути та забезпечити безперервність імпорتنих поставок через європейські транспортні хаби, що дозволило зберегти конкурентні позиції на ринку [17].

Разом із тим подальший розвиток підприємства потребує вдосконалення системи управління ресурсами. Зростання масштабів діяльності, чисельності персоналу та обсягів товарообороту ускладнює процес прийняття управлінських рішень і підвищує вимоги до інформаційного забезпечення управління. У таких умовах особливої актуальності набуває впровадження цифрових управлінських технологій, які забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, підвищення оперативності обробки інформації та покращення координації діяльності структурних підрозділів [2; 7].

Таким чином, проведений аналіз господарської діяльності ТЗОВ «Тропик» свідчить про наявність позитивних тенденцій розвитку підприємства. Упродовж 2023–2025 рр. спостерігалось зростання вартості активів, основних засобів, оборотного капіталу та кадрового потенціалу.

Підприємство зміцнює свої ринкові позиції та демонструє високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. Водночас подальше підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу потребує вдосконалення системи управління на засадах цифровізації та впровадження сучасних цифрових управлінських технологій, що обумовлює необхідність оцінювання рівня цифрової трансформації підприємства у наступному підрозділі.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТЗОВ «Тропик» характеризується стабільним розвитком та ефективним використанням ресурсного потенціалу. За досліджуваний період вартість активів підприємства зросла на 39,4 %, оборотних активів – на 36,3 %, а основних засобів – на 158,3 %. Позитивна динаміка спостерігається також щодо чисельності персоналу та рівня забезпеченості працівників ресурсами. Підприємство займає стійкі ринкові позиції та демонструє високий рівень адаптації до змін зовнішнього середовища. Разом із тим подальше підвищення ефективності господарської діяльності потребує активного впровадження цифрових технологій управління та автоматизації бізнес-процесів, що буде досліджено у підрозділі 2.3.

2.3. Оцінка системи управління та рівня цифрової трансформації підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості системи управління та рівня впровадження цифрових технологій. Цифрова трансформація дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, покращити координацію бізнес-процесів, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень [2]. Для підприємств торговельної сфери цифровізація набуває особливого значення, оскільки дозволяє ефективно

управляти логістичними процесами, товарними запасами, взаємодією з постачальниками та клієнтами.

Система управління ТЗОВ «Тропик» побудована за лінійно-функціональним дивізіональним принципом, що забезпечує поєднання централізованого управління із функціональною спеціалізацією окремих структурних підрозділів [17]. Управління підприємством здійснюється через центральний офіс у місті Львів, де зосереджені основні функціональні служби: фінансовий відділ, відділ логістики, комерційний відділ, відділ зовнішньоекономічної діяльності, кадровий та технічний відділи. Регіональні підрозділи функціонують за дивізіональним принципом та забезпечують реалізацію господарських процесів на місцях [17].

Таблиця 2.13 - Основні напрями оцінювання рівня цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик»

Напрямок оцінювання	Основні складові оцінювання	Очікуваний результат
Інформаційні системи	Використання облікових систем, електронної звітності, баз даних	Підвищення швидкості обробки інформації
Управління бізнес-процесами	Автоматизація операцій, електронний документообіг, обмін даними між підрозділами	Оптимізація управлінських процесів
Логістичні процеси	Управління поставками, контроль товарних запасів, логістична аналітика	Підвищення ефективності логістичної діяльності
Управління даними	Збір, зберігання та аналіз інформації для прийняття рішень	Покращення якості управлінських рішень
Цифрові компетенції персоналу	Рівень цифрових навичок працівників, готовність до використання нових технологій	Підвищення ефективності роботи персоналу
Цифрові комунікації	Використання корпоративних електронних каналів зв'язку та онлайн-сервісів	Покращення внутрішньої та зовнішньої взаємодії

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 7; 21].

Ефективність функціонування системи управління значною мірою визначається рівнем інформаційного забезпечення та використання сучасних цифрових інструментів. У діяльності ТЗОВ «Тропик» важливе місце

займають електронні засоби комунікації, програмне забезпечення для бухгалтерського обліку, автоматизовані системи управління товарними запасами та логістичними процесами [17]. Для оцінювання рівня цифрової трансформації підприємства доцільно використовувати комплексний підхід, який передбачає аналіз основних складових цифрового розвитку.

На основі наведених у таблиці 2.13 напрямів доцільно здійснити оцінювання фактичного стану цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик». Такий підхід дозволяє визначити рівень використання цифрових технологій у різних сферах діяльності підприємства та виявити напрями подальшого вдосконалення системи управління. Враховуючи специфіку діяльності ТЗОВ «Тропик», оцінювання цифрової трансформації здійснювалося за напрямками автоматизації обліку, цифровізації комунікацій, логістичних процесів, управління даними, використання бізнес-аналітики та розвитку цифрових компетенцій персоналу [4].

Таблиця 2.14 - Оцінка рівня цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик»

Напрямок оцінювання	Характеристика стану	Рівень
Автоматизація обліку	Використання сучасного програмного забезпечення для ведення бухгалтерського та управлінського обліку	Високий
Електронні комунікації	Активне використання корпоративної електронної пошти, месенджерів та онлайн-сервісів	Високий
Логістичні процеси	Часткова автоматизація управління поставками та складськими операціями	Середній
Управління даними	Формування електронних баз даних та використання цифрових архівів	Середній
Бізнес-аналітика	Використання електронної звітності для прийняття управлінських рішень	Середній
Цифрові компетенції персоналу	Потребують подальшого розвитку та системного навчання	Середній

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства [16; 17].

Результати оцінювання свідчать, що ТЗОВ «Тропик» перебуває на середньому рівні цифрової трансформації. Найкраще цифрові технології

впроваджені у сфері бухгалтерського обліку та корпоративних комунікацій. Водночас управління логістичними процесами, аналітична підтримка прийняття рішень та розвиток цифрових компетенцій персоналу потребують подальшого вдосконалення. Це пояснюється зростанням масштабів діяльності підприємства, збільшенням обсягів інформаційних потоків та необхідністю інтеграції окремих інформаційних систем у єдиний цифровий простір управління [2].

Для більш глибокого аналізу стану цифрової трансформації доцільно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його цифрового розвитку.

Як видно з рисунка 2.3, цифрова трансформація підприємства охоплює не лише впровадження сучасних інформаційних систем, а й цифровізацію бізнес-процесів, розвиток аналітичних інструментів управління та підвищення цифрових компетенцій персоналу. Комплексне поєднання зазначених складових забезпечує підвищення ефективності управління підприємством, оперативності прийняття рішень та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [2; 20].



Рисунок 2.3 – Основні напрями оцінювання цифрової трансформації підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 4; 20].

Для більш детального визначення рівня цифрової трансформації

підприємства доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони цифрового розвитку, а також визначити зовнішні можливості та загрози для подальшої цифровізації діяльності підприємства [23].

Проведений SWOT-аналіз показує, що ТЗОВ «Тропик» має значний потенціал для подальшої цифрової трансформації. Серед основних переваг підприємства варто виділити наявність розвиненої логістичної інфраструктури, стійкі ринкові позиції та позитивну динаміку фінансових показників. Водночас відсутність інтегрованої системи управління бізнес-процесами та недостатній рівень автоматизації окремих функцій стримують підвищення ефективності управління підприємством [7].

Таблиця 2.15 - SWOT-аналіз цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність розвиненої логістичної мережі	Відсутність комплексної ERP-системи
Використання сучасних засобів комунікації	Недостатня інтеграція інформаційних систем
Значний досвід роботи на міжнародному ринку	Часткова автоматизація бізнес-процесів
Високий рівень фінансової стійкості	Недостатній рівень цифрових компетенцій окремих працівників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження сучасних цифрових платформ управління	Кіберзагрози та ризики втрати даних
Автоматизація логістичних процесів	Зростання витрат на цифровізацію
Використання бізнес-аналітики та Big Data	Посилення конкуренції на ринку
Розвиток електронного документообігу	Швидке моральне старіння цифрових технологій

Джерело: складено автором на основі [2; 7; 23].

Для більш об'єктивного оцінювання цифрової зрілості підприємства доцільно здійснити бальну оцінку основних напрямів цифрового розвитку.

Таблиця 2.16 - Оцінка цифрової зрілості ТЗОВ «Тропик»

Критерій	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
Автоматизація облікових процесів	5	4
Електронні комунікації	5	5
Управління логістичними процесами	5	3
Управління даними	5	3
Бізнес-аналітика	5	3
Цифрові компетенції персоналу	5	3
Інтеграція інформаційних систем	5	2
Разом	35	23

Джерело: розраховано автором на основі [16; 17].

За результатами оцінювання підприємство набрало 23 бали із 35 можливих, що відповідає середньому рівню цифрової зрілості. Це означає, що підприємство активно використовує окремі цифрові інструменти у своїй діяльності, проте ще не завершило процес переходу до комплексної цифрової моделі управління [21].

Для наочності результати оцінювання цифрової зрілості підприємства можна представити у вигляді блок-схеми.

Рівні цифрової зрілості підприємства: Початковий рівень (0–10 балів); Базовий рівень (11–18 балів); Середній рівень (19–26 балів); Високий рівень (27–32 бали); Цифрово трансформоване підприємство (33–35 балів); ТЗОВ «Тропик» – 23 бали [21].

Отримані результати свідчать, що підприємство перебуває на етапі активного переходу від базової цифровізації до комплексної цифрової трансформації. Впровадження окремих цифрових рішень уже позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства, проте існує значний потенціал для подальшого вдосконалення системи управління [4].

Проведене дослідження дозволило виявити основні проблеми функціонування системи управління ТЗОВ «Тропик» в умовах цифрової трансформації:

- недостатня інтеграція інформаційних потоків між структурними

підрозділами;

- відсутність єдиної цифрової платформи управління бізнес-процесами;
- обмежене використання інструментів бізнес-аналітики;
- недостатній рівень автоматизації логістичних процесів;
- потреба у розвитку цифрових компетенцій персоналу.

Виявлені проблеми знижують оперативність прийняття управлінських рішень та стримують підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Тому подальший розвиток ТЗОВ «Тропик» доцільно пов'язувати з впровадженням сучасних цифрових управлінських технологій, інтегрованих інформаційних систем та інструментів бізнес-аналітики, що стане предметом дослідження у третьому розділі кваліфікаційної роботи [2; 9].

Отже, проведене дослідження показало, що ТЗОВ «Тропик» уже активно використовує окремі цифрові технології в управлінні господарською діяльністю, проте рівень їх інтеграції залишається недостатнім. Основними проблемами є відсутність комплексної ERP-системи, недостатній розвиток бізнес-аналітики та потреба в підвищенні цифрових компетенцій персоналу. Виявлені недоліки знижують оперативність прийняття управлінських рішень і не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал цифрової трансформації підприємства. Саме тому в третьому розділі роботи буде обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління господарською діяльністю ТЗОВ «Тропик» на засадах використання сучасних цифрових управлінських технологій [2; 9].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЗОВ «ТРОПІК» НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Формування стратегії цифрової трансформації системи управління підприємством

В умовах посилення конкуренції, глобалізації ринків та стрімкого розвитку цифрових технологій важливою передумовою забезпечення ефективного функціонування підприємств є впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Цифрова трансформація вже не розглядається лише як технологічне оновлення окремих бізнес-процесів, а виступає комплексним напрямом розвитку підприємства, який охоплює всі аспекти його діяльності та спрямований на формування нової моделі управління [2].

Для ТЗОВ «Тропик», яке здійснює діяльність на ринку імпорту, логістики та реалізації плодоовочевої продукції, цифрова трансформація є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку. Результати проведеного у другому розділі дослідження показали, що підприємство має достатній ресурсний потенціал та використовує окремі цифрові технології у процесі управління. Водночас були виявлені певні проблеми, зокрема недостатня інтеграція інформаційних потоків між підрозділами, часткова автоматизація логістичних процесів, обмежене використання бізнес-аналітики та відсутність єдиного цифрового середовища управління [16].

За таких умов стратегія цифрової трансформації повинна бути спрямована на створення інтегрованої системи управління господарською діяльністю підприємства, яка забезпечить оперативний обмін інформацією

між структурними підрозділами, підвищить ефективність використання ресурсів та покращить якість управлінських рішень [6].

Основною метою стратегії цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик» є підвищення ефективності управління господарською діяльністю шляхом впровадження сучасних цифрових управлінських технологій та формування єдиного інформаційного простору підприємства.

Для досягнення поставленої мети доцільно визначити основні стратегічні завдання цифрової трансформації підприємства.

Таблиця 3.1 -Стратегічні завдання цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик»

Стратегічне завдання	Очікуваний результат
Автоматизація бізнес-процесів	Скорочення трудомісткості управлінських операцій
Інтеграція інформаційних потоків	Формування єдиної бази даних підприємства
Цифровізація логістичних процесів	Підвищення ефективності управління поставками та запасами
Розвиток бізнес-аналітики	Підвищення якості управлінських рішень
Підвищення цифрових компетенцій персоналу	Ефективніше використання цифрових технологій
Впровадження ERP-системи	Створення єдиного цифрового середовища управління

Джерело: сформовано автором на основі [2; 6; 20].

Реалізація зазначених завдань дозволить підприємству перейти від використання окремих цифрових рішень до комплексної цифрової моделі управління. Важливим елементом такої трансформації є інтеграція функціональних підрозділів підприємства в межах єдиної інформаційної системи, що забезпечить оперативний доступ до актуальної інформації та підвищить ефективність координації діяльності [7].

Стратегія цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик» повинна базуватися на низці принципів, які визначають основні підходи до впровадження цифрових управлінських технологій.

Таблиця 3.2 - Принципи формування стратегії цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик»

Принцип	Характеристика
Комплексність	Охоплення всіх напрямів діяльності підприємства
Інтегрованість	Забезпечення взаємодії між підрозділами
Безперервність	Постійне вдосконалення цифрових процесів
Гнучкість	Адаптація до змін зовнішнього середовища
Економічна доцільність	Орієнтація на отримання економічного ефекту
Інноваційність	Використання сучасних цифрових рішень

Джерело: сформовано автором на основі [3; 5; 22].

Дотримання зазначених принципів дозволить забезпечити послідовне впровадження цифрових технологій та мінімізувати ризики, пов'язані з реалізацією цифрових проєктів. Особливого значення набуває принцип інтегрованості, який передбачає об'єднання інформаційних потоків підприємства в єдиному цифровому середовищі та створення передумов для впровадження ERP-системи.

Таким чином, стратегія цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик» повинна бути спрямована на комплексне вдосконалення системи управління підприємством, автоматизацію ключових бізнес-процесів та формування сучасної цифрової інфраструктури. Центральним елементом реалізації стратегії доцільно визначити впровадження ERP-системи, яка забезпечить інтеграцію всіх функціональних підрозділів підприємства в єдину систему управління.

Важливим елементом реалізації стратегії цифрової трансформації є визначення пріоритетних напрямів цифрового розвитку підприємства. Для ТЗОВ «Тропик» цифрова трансформація повинна охоплювати всі ключові сфери господарської діяльності: управління закупівлями, логістикою, складськими операціями, фінансами та аналітичною підтримкою прийняття управлінських рішень. Саме комплексний підхід дозволить забезпечити максимальний ефект від використання цифрових технологій та створити передумови для подальшого розвитку підприємства [6].

Запропонована стратегія цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик» представлена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Стратегія цифрової трансформації системи управління ТЗОВ «Тропик»

Джерело: розроблено автором на основі [2; 6; 20].

Як видно з рисунка 3.1, стратегія цифрової трансформації підприємства базується на трьох взаємопов'язаних напрямках: автоматизації бізнес-процесів, інтеграції інформаційних потоків та цифровізації управлінських рішень. Реалізація кожного із зазначених напрямів забезпечить формування єдиного цифрового середовища управління та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Центральним елементом реалізації стратегії цифрової трансформації пропонується визначити впровадження ERP-системи. Дана система забезпечує комплексну автоматизацію діяльності підприємства та дозволяє інтегрувати всі основні бізнес-процеси в межах єдиного інформаційного простору [7].

Модель впровадження ERP-системи в систему управління ТЗОВ «Тропик» представлена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Модель впровадження ERP-системи в систему управління ТЗОВ «Тропик»

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 20].

Запропонована модель передбачає інтеграцію всіх основних функціональних підсистем підприємства в межах єдиного цифрового середовища. Завдяки впровадженню ERP-системи керівництво підприємства отримає можливість здійснювати оперативний контроль господарських процесів, аналізувати фінансові результати діяльності та своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища [12].

Для успішної реалізації стратегії цифрової трансформації доцільно сформулювати поетапний план впровадження ERP-системи.

Реалізація запропонованої дорожньої карти дозволить мінімізувати ризики впровадження цифрових технологій та забезпечити поступовий перехід до нової моделі управління господарською діяльністю підприємства.

Особливого значення набуває етап навчання персоналу, оскільки ефективність використання ERP-системи значною мірою залежить від рівня цифрових компетенцій працівників [15].

Таблиця 3.3 - Дорожня карта реалізації стратегії цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик»

Етап	Основні заходи	Тривалість
1. Підготовчий	Аналіз бізнес-процесів та аудит інформаційної системи	1 місяць
2. Проектування	Формування технічного завдання та налаштування ERP-системи	2 місяці
3. Інтеграція	Перенесення даних та інтеграція функціональних модулів	1 місяць
4. Навчання	Підготовка персоналу до роботи із системою	1 місяць
5. Запуск	Тестова та промислова експлуатація системи	1 місяць
6. Супровід	Моніторинг та оптимізація роботи системи	Постійно

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, стратегія цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик» передбачає комплексне вдосконалення системи управління на основі впровадження ERP-системи. Запропонований підхід забезпечить інтеграцію бізнес-процесів підприємства, підвищення якості управлінських рішень, покращення координації між структурними підрозділами та створить передумови для зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Це, у свою чергу, стане основою для розробки проекту впровадження цифрових управлінських технологій, який буде детально розглянуто у підрозділі 3.2.

3.2. Розробка проєкту впровадження цифрових управлінських технологій для оптимізації господарської діяльності підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки одним із найбільш ефективних інструментів підвищення результативності діяльності підприємств є впровадження інтегрованих цифрових систем управління.

Результати проведеного в підрозділі 2.3 аналізу показали, що ТЗОВ «Тропик» має середній рівень цифрової зрілості та використовує окремі цифрові інструменти для забезпечення поточної діяльності. Водночас відсутність єдиного цифрового середовища управління, недостатня інтеграція інформаційних потоків між підрозділами та часткова автоматизація бізнес-процесів знижують ефективність управління господарською діяльністю підприємства [2].

З метою усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності системи управління пропонується реалізувати проєкт впровадження інтегрованої ERP-системи, яка забезпечить комплексну автоматизацію основних бізнес-процесів підприємства та створення єдиного цифрового середовища управління [7].

Метою проєкту є підвищення ефективності господарської діяльності ТЗОВ «Тропик» шляхом впровадження сучасних цифрових управлінських технологій, автоматизації бізнес-процесів та забезпечення оперативної підтримки прийняття управлінських рішень. Основні характеристики проєкту наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Паспорт проєкту впровадження ERP-системи у ТЗОВ «Тропик»

Показник	Характеристика
Назва проєкту	«Digital Tropik ERP»
Замовник проєкту	ТЗОВ «Тропик»
Мета проєкту	Створення єдиного цифрового середовища управління
Основна технологія	ERP-система
Тривалість реалізації	6 місяців
Основні учасники	Керівництво підприємства, IT-фахівці, консультанти ERP
Очікуваний результат	Автоматизація бізнес-процесів та підвищення ефективності управління

Джерело: розроблено автором.

Запропонований проєкт передбачає інтеграцію ключових функціональних підсистем підприємства в єдину цифрову систему управління. Це дозволить забезпечити автоматизований обмін інформацією

між структурними підрозділами, скоротити час обробки інформації та підвищити якість управлінських рішень [6].

До складу ERP-системи доцільно включити декілька функціональних модулів, які охоплюватимуть основні напрями діяльності підприємства.

Таблиця 3.5 -Функціональні модулі проєкту «Digital Tropik ERP»

Модуль	Основні функції
Управління закупівлями	Формування замовлень, контроль поставок, взаємодія з постачальниками
Управління складом	Контроль запасів, рух товарів, інвентаризація
Управління логістикою	Планування маршрутів, моніторинг поставок
Фінансовий менеджмент	Бухгалтерський та управлінський облік, бюджетування
CRM-модуль	Управління клієнтською базою та продажами
ВІ-аналітика	Формування звітності та підтримка прийняття рішень

Джерело: сформовано автором на основі [7; 20].

Дані таблиці 3.5 свідчать, що запропонована ERP-система охоплює всі ключові напрями господарської діяльності ТЗОВ «Тропик». Комплексне використання функціональних модулів дозволить забезпечити інтеграцію інформаційних потоків між структурними підрозділами підприємства та створити єдиний інформаційний простір для прийняття управлінських рішень.

Особливе значення для діяльності підприємства матимуть модулі управління закупівлями, складом та логістикою, оскільки вони безпосередньо пов'язані з основними бізнес-процесами ТЗОВ «Тропик». Автоматизація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності контролю товарних запасів, оптимізації поставок продукції та скороченню логістичних витрат. Водночас впровадження модуля фінансового менеджменту дозволить підвищити якість фінансового планування, бюджетування та контролю за використанням ресурсів підприємства.

Важливою перевагою проєкту є використання CRM-модуля та інструментів бізнес-аналітики. CRM-система забезпечить більш ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами, підвищення якості

обслуговування та збільшення обсягів реалізації продукції. Модуль ВІ-аналітики надаватиме керівництву підприємства оперативну інформацію щодо результатів діяльності, що сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього середовища [9].

Таким чином, впровадження функціональних модулів ERP-системи дозволить сформувати сучасну цифрову систему управління господарською діяльністю ТЗОВ «Тропик», підвищити рівень автоматизації бізнес-процесів, покращити координацію роботи підрозділів та забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства в цілому.

Впровадження зазначених модулів забезпечить комплексну автоматизацію основних бізнес-процесів підприємства та створить умови для переходу до сучасної цифрової моделі управління. Механізм реалізації проєкту представлено на рисунку 3.3.

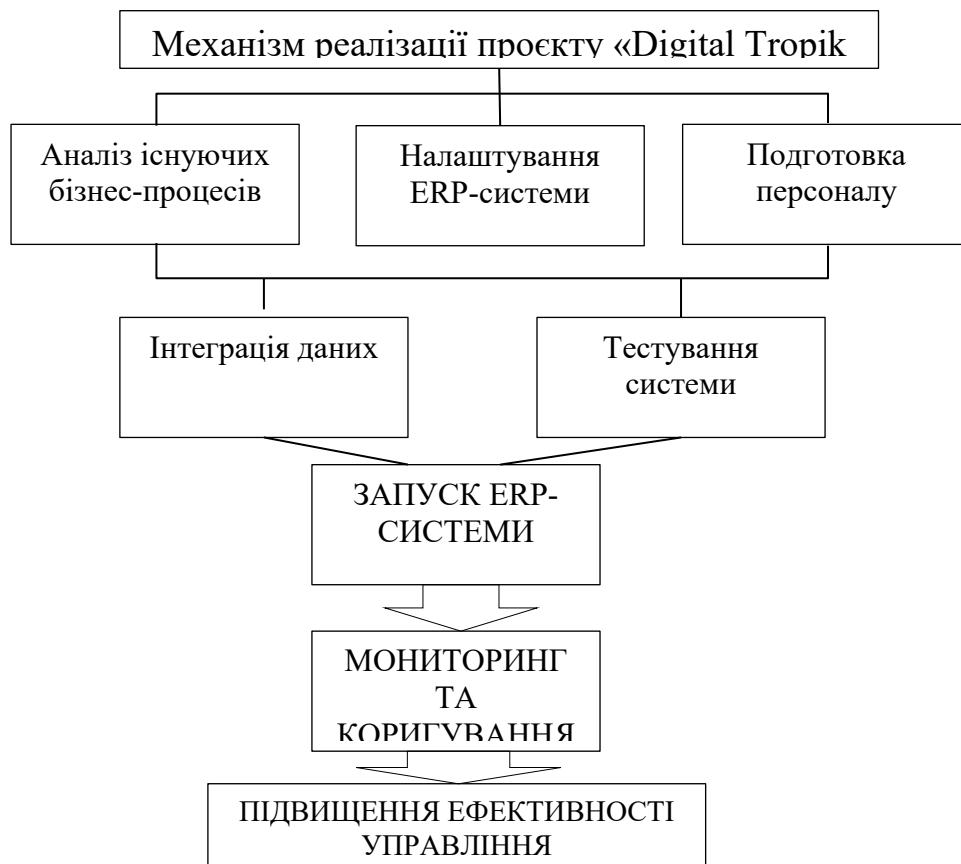


Рисунок 3.3 –Механізм реалізації проєкту «Digital Tropik ERP»

Джерело: розроблено автором.

Важливим етапом реалізації проєкту є формування команди впровадження. До її складу повинні входити представники керівництва підприємства, працівники функціональних підрозділів, спеціалісти з інформаційних технологій та зовнішні консультанти. Такий підхід дозволить врахувати особливості діяльності підприємства та забезпечити ефективну адаптацію системи до його потреб [12]. Для забезпечення контролю за реалізацією проєкту доцільно визначити ключові показники ефективності його впровадження.

Таблиця 3.6 - Очікувані результати реалізації проєкту

Показник	Очікуване значення
Скорочення часу обробки інформації	30–40 %
Зменшення кількості ручних операцій	50 %
Скорочення часу підготовки управлінської звітності	60 %
Підвищення точності облікових даних	до 95 %
Зменшення логістичних витрат	10–15 %
Підвищення оперативності прийняття рішень	25–30 %

Джерело: розраховано автором на основі [7; 9; 20].

Отже, впровадження проєкту «Digital Tropik ERP» дозволить сформувати сучасну цифрову систему управління господарською діяльністю підприємства, забезпечити інтеграцію бізнес-процесів, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити якість управлінських рішень. Практична доцільність запропонованого проєкту має бути підтверджена економічними розрахунками, що буде розглянуто у підрозділі 3.3 «Економічне обґрунтування ефективності впровадження цифрових управлінських технологій у діяльність підприємства».

3.3. Економічне обґрунтування впровадження цифрових управлінських технологій у діяльність підприємства

У сучасних умовах господарювання впровадження цифрових управлінських технологій є не лише інструментом удосконалення системи управління, але й важливим фактором підвищення економічної ефективності

діяльності підприємства. Для ТЗОВ «Тропик» реалізація проєкту впровадження ERP-системи спрямована на автоматизацію бізнес-процесів, оптимізацію інформаційних потоків, скорочення адміністративних витрат та підвищення якості управлінських рішень [7].

Перед проведенням розрахунків економічної ефективності доцільно обґрунтувати очікуваний вплив впровадження ERP-системи на результати діяльності підприємства. В умовах функціонування ТЗОВ «Тропик» основними джерелами економічного ефекту від цифровізації системи управління є скорочення витрат часу на обробку інформації, підвищення продуктивності праці персоналу, оптимізація логістичних процесів та зменшення кількості помилок під час виконання господарських операцій.

Запровадження ERP-системи дозволить інтегрувати всі основні бізнес-процеси підприємства в межах єдиного цифрового середовища. Це сприятиме усуненню дублювання інформації, прискоренню документообігу, покращенню контролю за товарними запасами та підвищенню якості управлінської звітності. Особливе значення для ТЗОВ «Тропик» має автоматизація логістичних процесів, оскільки діяльність підприємства пов'язана з організацією поставок плодоовочевої продукції, управлінням складськими запасами та взаємодією з великою кількістю постачальників і клієнтів [7].

Таблиця 3.7 - Витрати на впровадження ERP-системи у ТЗОВ «Тропик»

Стаття витрат	Сума, грн
Придбання ліцензій ERP системи	350000
Налаштування та адаптація системи	180000
Перенесення баз даних	30000
Навчання персоналу	70000
Технічна підтримка та супровід	20000
Разом	650000

Джерело: розраховано автором на основі комерційних пропозицій ринку ERP-рішень та [7; 20].

Економічне обґрунтування проєкту передбачає визначення витрат на його реалізацію, оцінювання очікуваних результатів та розрахунок

показників ефективності інвестицій у цифровізацію системи управління підприємством. Першим етапом є визначення загальної вартості впровадження ERP-системи.

Як видно з таблиці 3.7, загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить 650 тис. грн. Найбільшу частку витрат формує придбання та налаштування програмного забезпечення, що є характерним для цифрових проєктів такого типу.

Застосування ERP-системи дозволить керівництву підприємства отримувати актуальну інформацію про фінансовий стан, залишки товарів, виконання договірних зобов'язань та результати діяльності структурних підрозділів у режимі реального часу. Це сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень та зменшенню ризику виникнення помилок, пов'язаних із людським фактором [9].

Для більш детального аналізу структури економічного ефекту визначимо частку кожного джерела економії в загальному обсязі очікуваного результату. Очікувані результати впровадження наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Очікуваний річний економічний ефект від впровадження ERP-системи

Джерело економії	Сума, грн	Частка, %
Скорочення адміністративних витрат	280000	35,4
Зменшення логістичних витрат	240000	30,4
Скорочення витрат часу персоналу	190000	24,1
Зменшення витрат від помилок в обліку	80000	10,1
Разом	790000	100,0

Джерело: розраховано автором.

Як свідчать дані таблиці 3.8., найбільшу частку економічного ефекту забезпечує скорочення адміністративних витрат (35,4 %). Це пов'язано з автоматизацією документообігу, формуванням управлінської звітності та скороченням трудомісткості виконання рутинних операцій. Значний економічний ефект також формується за рахунок оптимізації логістичних процесів, частка яких становить 30,4 % від загального результату.

Отримані результати свідчать, що найбільший економічний ефект забезпечується за рахунок оптимізації адміністративних процесів та логістичної діяльності. Автоматизація обробки інформації дозволяє скоротити час виконання рутинних операцій, підвищити продуктивність праці та зменшити кількість помилок при формуванні управлінської звітності [12].

Для оцінювання доцільності реалізації проєкту розрахуємо чистий економічний ефект за формулою:

$$E_{\text{ч}} = E_{\text{р}} - B, \quad (3.1)$$

де $E_{\text{ч}}$ – чистий економічний ефект, грн;

$E_{\text{р}}$ – річний економічний ефект, грн;

B – витрати на впровадження проєкту, грн.

Підставивши вихідні дані у формулу (3.1), отримаємо:

$$E_{\text{ч}} = 790000 - 650000 = 140000 \text{ грн.}$$

Отже, уже протягом першого року експлуатації ERP-системи підприємство отримає позитивний економічний ефект у розмірі 140 тис. грн.

Наступним показником є коефіцієнт економічної ефективності проєкту, який визначається за формулою:

$$K_e = E_{\text{р}} / B, \quad (3.2)$$

де K_e – коефіцієнт економічної ефективності проєкту.

Розрахунок показника:

$$K_e = 790000 / 650000 = 1,22.$$

Отримане значення перевищує одиницю, що свідчить про економічну доцільність реалізації проєкту.

Для оцінювання швидкості повернення вкладених коштів визначимо термін окупності проєкту:

$$T_{\text{ок}} = B / E_{\text{р}}, \quad (3.3)$$

де $T_{\text{ок}}$ – термін окупності проєкту, років.

Підставивши вихідні дані у формулу (3.3), отримаємо:

$$T_{\text{ок}} = 650000 / 790000 = 0,82 \text{ року.}$$

Таким чином, термін окупності проєкту становить 0,82 року або близько 10 місяців, що свідчить про високу ефективність впровадження ERP-системи у діяльність ТЗОВ «Тропик».

Результати розрахунків узагальнено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Показники економічної ефективності проєкту «Digital Tropik ERP»

Показник	Значення
Витрати на реалізацію проєкту, грн	650000
Річний економічний ефект, грн	790000
Чистий економічний ефект, грн	140000
Коефіцієнт економічної ефективності	1,22
Термін окупності, років	0,82
Термін окупності, місяців	10

Джерело: розраховано автором.

За даними таблиці 3.9 доцільно зазначити, що розраховані показники свідчать про високу інвестиційну привабливість проєкту цифрової трансформації. Значення коефіцієнта економічної ефективності на рівні 1,22 означає, що на кожен гривню вкладених коштів підприємство отримає 1,22 грн економічного результату. Водночас короткий термін окупності свідчить про низький рівень інвестиційного ризику та швидке повернення вкладених коштів.

Важливо зазначити, що економічний ефект від впровадження ERP-системи не обмежується лише прямими фінансовими результатами. У довгостроковій перспективі підприємство отримає додаткові конкурентні переваги завдяки підвищенню прозорості бізнес-процесів, покращенню якості обслуговування клієнтів, зростанню продуктивності праці та посиленню аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень [20].

Крім того, використання ERP-системи створює основу для подальшого розвитку цифрової інфраструктури підприємства. Надалі до системи можуть бути інтегровані CRM-модулі, інструменти бізнес-аналітики (BI), системи прогнозування попиту та електронні платформи взаємодії з постачальниками. Це дозволить забезпечити комплексну цифрову трансформацію ТЗОВ

«Тропик» та підвищити ефективність його господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

Окрім безпосереднього економічного ефекту, впровадження ERP-системи забезпечить низку непрямих переваг для підприємства, які складно оцінити у грошовому вираженні, проте вони суттєво впливають на ефективність діяльності. До таких результатів належать підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращення контролю за використанням ресурсів, підвищення прозорості бізнес-процесів, скорочення ризику втрати інформації та покращення якості обслуговування клієнтів [2].

Отже, результати проведених розрахунків та якісний аналіз наслідків цифровізації підтверджують доцільність реалізації проєкту «Digital Tropik ERP». Запропоновані заходи забезпечать не лише отримання позитивного економічного ефекту вже протягом першого року експлуатації системи, а й створять передумови для подальшого розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та формування сучасної цифрової моделі управління господарською діяльністю.

Таблиця 3.10 - Якісні результати впровадження ERP-системи в ТЗОВ «Тропик»

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Управління підприємством	Підвищення оперативності прийняття рішень
Логістика	Покращення контролю поставок та запасів
Фінанси	Підвищення точності облікових даних
Персонал	Зменшення трудомісткості рутинних операцій
Аналітика	Формування оперативної управлінської звітності
Конкурентоспроможність	Підвищення якості обслуговування клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі [7; 9; 20].

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність впровадження ERP-системи у ТЗОВ «Тропик». Реалізація проєкту дозволить сформувати єдине цифрове середовище управління, забезпечити інтеграцію основних бізнес-процесів підприємства та підвищити ефективність господарської діяльності. Очікуваний річний економічний ефект становитиме 790 тис. грн, а термін окупності проєкту не

перевищуватиме одного року, що свідчить про високу ефективність запропонованого заходу та доцільність його практичного впровадження.

Таким чином, у третьому розділі надано обґрунтування напрямів удосконалення управління господарською діяльністю ТЗОВ «Тропик» на засадах використання цифрових управлінських технологій. На основі результатів проведеного аналізу розроблено стратегію цифрової трансформації системи управління підприємством, спрямовану на автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію інформаційних потоків та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Запропоновано проєкт «Digital Tropik ERP», який передбачає впровадження ERP-системи для створення єдиного цифрового середовища управління підприємством. Визначено основні етапи реалізації проєкту, функціональні модулі системи та очікувані результати її впровадження. Реалізація проєкту забезпечить автоматизацію процесів закупівель, логістики, управління складськими запасами, фінансового менеджменту та бізнес-аналітики. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованого проєкту. Загальний обсяг інвестицій становить 650 тис. грн, очікуваний річний економічний ефект – 790 тис. грн, а чистий економічний ефект – 140 тис. грн. Розрахований коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 1,22, а термін окупності проєкту становить 0,82 року або близько 10 місяців.

Отже, реалізація проєкту «Digital Tropik ERP» є економічно обґрунтованою та сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності ТЗОВ «Тропик», покращенню якості управління, оптимізації використання ресурсів і зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі досліджено цифровізація системи управління забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, підвищення швидкості обробки даних, покращення контролю бізнес-процесів та ефективніше використання ресурсного потенціалу підприємства. Використання сучасних ERP-систем, CRM-платформ, інструментів бізнес-аналітики та електронного документообігу сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат та формуванню конкурентних переваг підприємства.

Згідно з проведеним дослідженням можна зробити такі висновки:

1. Щодо дослідження сутності управління господарською діяльністю підприємства на засадах цифрової трансформації, то було встановлено, що цифровізація є важливим чинником підвищення ефективності управління підприємством. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «цифрова трансформація», визначено її роль у вдосконаленні системи управління та забезпеченні конкурентоспроможності підприємств.

2. Охарактеризовано цифрові управлінські технології як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Досліджено особливості використання ERP-систем, CRM-платформ, електронного документообігу, бізнес-аналітики та сучасних інформаційних технологій у системі управління. Встановлено, що комплексне використання цифрових інструментів сприяє підвищенню якості управлінських рішень та ефективності бізнес-процесів.

3. Досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності управління господарською діяльністю підприємства в умовах цифровізації. Узагальнено основні підходи до оцінювання результативності цифрової трансформації та сформовано систему показників оцінювання рівня цифрового розвитку підприємства.

4. Надано організаційно-економічну характеристику ТЗОВ «Тропик». Проаналізовано організаційну структуру управління підприємством, особливості його діяльності, забезпеченість ресурсами та кадровий потенціал. Встановлено, що підприємство має достатні передумови для подальшої цифрової трансформації системи управління.

5. Проведено аналіз господарської діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу ТЗОВ «Тропик». Досліджено динаміку основних економічних показників, фінансові результати діяльності, стан активів та ефективність використання трудових ресурсів. Результати аналізу свідчать про стабільний розвиток підприємства та наявність потенціалу для впровадження сучасних цифрових технологій.

6. Здійснено оцінку системи управління та рівня цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик». Проведено SWOT-аналіз цифрового розвитку підприємства, визначено сильні та слабкі сторони існуючої системи управління, а також можливості та загрози цифрової трансформації. Встановлено, що підприємство перебуває на середньому рівні цифрової зрілості та потребує подальшої інтеграції інформаційних систем і автоматизації бізнес-процесів.

7. Обґрунтовано стратегію цифрової трансформації системи управління ТЗОВ «Тропик». Визначено стратегічні напрями цифрового розвитку підприємства, спрямовані на автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію інформаційних потоків, розвиток бізнес-аналітики та підвищення ефективності управління господарською діяльністю.

8. Розроблено проєкт «Digital Tropik ERP», який передбачає впровадження ERP-системи у систему управління підприємством. У межах проєкту сформовано модель цифрової трансформації, визначено основні етапи впровадження системи, необхідні ресурси та очікувані результати реалізації проєкту. Запропоноване рішення забезпечує інтеграцію функціональних підрозділів підприємства в єдине цифрове середовище управління.

9. Здійснено економічне обґрунтування впровадження цифрових управлінських технологій у діяльність підприємства. Загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить 650 тис. грн, а очікуваний річний економічний ефект – 790 тис. грн. Розраховано, що чистий економічний ефект становить 140 тис. грн, коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 1,22, а термін окупності проєкту – 0,82 року або близько 10 місяців.

Таким чином, реалізація проєкту «Digital Tropik ERP» створить передумови для подальшого розвитку ТЗОВ «Тропик», забезпечить підвищення ефективності господарської діяльності та сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність впровадження ERP-системи. Запропонований проєкт забезпечить автоматизацію управлінських процесів, покращення контролю за використанням ресурсів, підвищення оперативності прийняття рішень та оптимізацію логістичних і фінансових операцій.

У результаті проведеного дослідження виявлено основні проблеми цифрової трансформації ТЗОВ «Тропик», визначено резерви підвищення ефективності управління та обґрунтовано комплекс заходів щодо впровадження сучасних цифрових управлінських технологій. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню єдиного цифрового середовища управління, підвищенню результативності господарської діяльності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.79>
2. Губарева І. О., Євтушенко В. А. Управління цифровою трансформацією підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4268>
3. Терлецька Ю. В. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2719>
4. Нетудихата К. Л. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3107>
5. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927>
6. Панчук А., Малькова К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-76>
7. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
8. Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. Вип. 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
9. Руденко В. В. Digital management як фактор підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень. *Проблеми і*

перспективи економіки та управління. 2025. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/343980>

10. Давиденко Н. М., Лещенко Р. М. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств в умовах цифрової економіки. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств.* 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1267>

11. Пукач Я. О. Цифрова трансформація підприємств в умовах макроекономічних шоків: концептуальний вимір. *Академічні візії.* 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17431474>

12. Юрченко О. А. Цифровізація бізнес-процесів на підприємствах: переваги та перспективні напрями прискорення. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-25>

13. Грінка Т. І. Цифровізація менеджменту: актуальні проблеми теорії і практики. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки.* 2023. Вип. 9(42). С. 100–107.

14. Черненко Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2023. № 25. С. 54–58.

15. Галайда Т. О., Стецюк Н. В. Цифрові технології менеджменту персоналу. *Економіка та суспільство.* 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/400/387/>

16. Офіційний сайт YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6083343&tb=file>

17. Офіційний сайт Товариство з обмеженою відповідальністю «Тропик» URL: <https://tropik.ua/>

18. Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3831>

19. Грабинський І., Уляницька Л. Еволюція цифровізації міжнародних економічних відносин. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-94>
20. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємствами. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840>
21. Мельник Л. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні. Marketing and Economic Research. 2024. URL: <https://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/604>
22. Лісний А. Цифрова трансформація як драйвер розвитку українських підприємств в умовах війни. Інноваційна економіка. 2025. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1478>
23. Рачинська Г. Використання цифрових інструментів бізнес-моделювання в стратегічному плануванні розвитку малих підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6911>
24. Андрущенко Я. М. Цифрова трансформація підприємств малого та середнього бізнесу. Проблеми системного підходу в економіці. 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328852>
25. Шатіло О. «Цифрова трансформація» у науковому дискурсі: сучасні підходи до трактування. Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств. 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1272>
26. Дашко І. М. Цифровізація економіки як нова реальність розвитку бізнесу та суспільства. Простір економіки. 2024. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1492>
27. Семикіна М. В. Цифровізація економіки як рушій розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1053>

28. Купріна Н. М. Сучасні інноваційні напрями та інструменти управління розвитком діяльності сільськогосподарських підприємств в системі АПК України. Інноваційна економіка. 2023. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1139> (дата звернення: 01.04.2026).
29. Коваленко Н. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5595> (дата звернення: 01.06.2026).
30. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Інноваційний розвиток аграрного підприємництва в умовах цифрової трансформації. *Економіка АПК*. 2022. № 4. С. 5–16.
31. Кропивко М. Ф., Лупенко Ю. О., Малік М. Й. Інноваційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2017. 516 с.
32. Логоша Р. В. Інноваційні технології управління агробізнесом у рамках системного менеджменту. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/40050.pdf> (дата звернення: 01.05.2026).
33. Бурдяк М.І., Томашук І.В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 7(07). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2>
34. Коваленко Н.В., Юрченко О.М. Цифровізація бізнес-процесів аграрних підприємств: технології та інструменти. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024. № 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11083317>
35. Ярощук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності агропромислового комплексу. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58> .

36. Вдовенко Н.М., Коваленко Н.В., Козлова А.І. Цифровізація як ключовий елемент організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15977095>
37. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2275-19> (дата звернення: 12.04.2026).
38. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> (дата звернення: 09.03.2026).
39. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4196-20>
40. Бурдяк, М., & Томашук, І. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інновації*, 2023. №7, С.12-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2>
41. Ярощук Р. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*, 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>
42. Телічко, Н., Грекова, Т., Дідик, С., Мусурін, В., & Друмов, В. (2025). Стратегічне управління інноваційним потенціалом аграрних підприємств в умовах екологічних змін. *Сталий розвиток економіки*, №4(51), 162-169. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-23>
43. Дідур Г.І., Телічко Н.А., Петрів І.М., Солдатова А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Томі 2 № 2. С.25-33. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(2)-3S)

44. Телічко Н., Дідур Г., Мельничук О. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2025. №78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>
45. Дідур Г. І., Запша Г. М., Телічко Н. А., Мельничук О. І., & Кравцова О. О. Методологічні підходи до управління стратегічними змінами та прийняття інвестиційних рішень в операційній діяльності сучасних організацій. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. №15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17214472>
46. Циган Р. М., Кирилах Н. Г., Солодков Д. Є. Методика управління кадрами в рамках проектної роботи з використання технологій big data. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.64>
47. Нечволода Л. В., Пилипенко К.В. Удосконалення календарного планування виконання ІТ-проекту. *Економічний вісник Донбасу*. 2018, № 1. С. 87-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_1_16
48. Ярмус С. Проектування системи моніторингу та оцінювання ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-149>
49. Найчук-Хрущ М., Щур Т. Роль та значення успішного фінансування проєктів для інноваційного розвитку підприємства (на прикладі підприємства будівельної галузі). *Економіка та суспільство*, 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-88>
50. Matsiievych Tetiana; Telichko Nataliia; Neboha Tetiana; Kunitsyn Maksym. Diversification source's financing of innovation and investment projects in the agro-industrial complex of Ukraine. 2BIO Web of Conferences 114, 01018. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401018>
51. Вдовенко Н. М., Коваленко Н. В., Козлова А. І. Цифровізація як ключовий елемент організаційно-економічного механізму інноваційної

діяльності аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. №10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15977095>

52. Добринський А.В. Концептуальні підходи щодо необхідності діджиталізації підприємств в умовах сталого розвитку. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-14>.

53. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій / Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 № 22. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98>

54. Методика розрахунку рівня рентабельності сільськогосподарської діяльності сільськогосподарських підприємств: наказ Державного комітету статистики України 14.02.2011 № 33. URL: http://ukrstat.org/uk/metod_polog/metod_doc/2011/33/metod.htm

55. Про затвердження Методичних рекомендацій з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств : наказ Міністерства аграрної політики України від 18.05.2001 р. №132 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN2842.html

56. Хімич С. В. Впровадження ERP-систем: вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. № 5 (72). С.51-56. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-8>

57. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології - ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*, 2024. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37>

58. Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

59. Юрчук Н.П. Система моніторингу в управлінні IT-проектами. Ефективна економіка. 2018. №4. С. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/58.pdf

60. Сахацький М. Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. Економіка та суспільство, 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-149>

61. Сахацький М.П., Запша Г.М., Сахацький М.М., Дідур Г.І., Клочан І.В. Модернізація виробничо-господарської діяльності підприємств і фермерських господарств аграрного сектору в умовах інституційних трансформацій. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. №5(40). С. 596–608. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245250>

ДОДАТКИ